

idp

DEBATES EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

10.08.2021

Nº 60

**A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA NO
MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO ACRE (“MP
RESOLUTIVO”): UM ESTUDO DE CASO À LUZ DO
PARADIGMA DO GOVERNO MATRICIAL**

OSWALDO D’ALBUQUERQUE LIMA NETO

**A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO
ESTRATÉGICA NO MINISTÉRIO PÚBLICO
DO ESTADO DO ACRE (“MP
RESOLUTIVO”): UM ESTUDO DE CASO À
LUZ DO PARADIGMA DO GOVERNO
MATRICIAL**

OSWALDO D’ALBUQUERQUE LIMA NETO¹

¹ Oswaldo D’Albuquerque Lima Neto é Mestre em Administração Pública pelo Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa. E-mail: oneto@mpac.mp.br.

IDP

O IDP é um centro de excelência no ensino, na pesquisa e na extensão nas áreas da Administração Pública, Direito e Economia. O Instituto tem como um de seus objetivos centrais a profusão e difusão do conhecimento de assuntos estratégicos nas áreas em que atua, constituindo-se um *think tank* independente que visa contribuir para as transformações sociais, políticas e econômicas do Brasil.

DIREÇÃO E COORDENAÇÃO

Diretor Geral

Francisco Schertel

Coordenador do Mestrado em Administração Pública

Caio Cordeiro de Resende

Coordenador do Mestrado em Economia

José Luiz Rossi

CONSELHO EDITORIAL

Coordenação

Paulo Alexandre Batista de Castro

Supervisão e Revisão

Renan Holtermann, Matheus Gonçalves,
Mathias Tessmann, Milton Sobrinho,
Alessandro Freire, Jackline Oliveira e
Anderson Silva

Comunicação e Marketing

Antonio Zaninetti e Daniel Jordão

Projeto gráfico e diagramação

Juliana Vasconcelos

www.idp.edu.br

DEBATES EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Revista Técnica voltada à divulgação de resultados preliminares de estudos e pesquisas aplicados em desenvolvimento por professores, pesquisadores e estudantes de pós-graduação com o objetivo de estimular a produção e a discussão de conhecimentos técnicos relevantes na área de Administração Pública.

Convidamos a comunidade acadêmica e profissional a enviar comentários e críticas aos autores, visando o aprimoramento dos trabalhos para futura publicação. Por seu propósito se concentrar na recepção de comentários e críticas, a Revista Debates em Administração Pública não possui ISSN e não fere o ineditismo dos trabalhos divulgados.

As publicações da Revista estão disponíveis para acesso e download gratuito no formato PDF. Acesse: www.idp.edu.br

As opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade dos autores, não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista do IDP.

Qualquer citação aos trabalhos da Revista só é permitida mediante autorização expressa do(s) autor(es).

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
1.2 METODOLOGIA	9
2. GOVERNO MATRICIAL	11
2.1 GESTÃO MATRICIAL DE RESULTADOS	11
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	12
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL (PES)	14
3. ALINHAMENTO INSTITUCIONAL: A TRAJETÓRIA DE UM NOVO PARADIGMA DE GESTÃO INSTITUCIONAL NO MINISTÉRIO PÚBLICO BRASILEIRO CENTRADO NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	16
3.1 “MP RESOLUTIVO”	16
3.2 A COMISSÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO	18
3.3 PRÊMIO CNMP E BANCO NACIONAL DE PROJETOS	20
4. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO ACRE E SEUS PERÍODOS DE MATURAÇÃO NA GESTÃO PARA RESULTADOS	21
4.1 A FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA EM UMA GESTÃO PARA RESULTADOS	21
4.2 A GESTÃO DA ESTRATÉGIA DO MINISTÉRIO PÚBLICO EM SEUS CICLOS EVOLUTIVOS VOLTADOS PARA RESULTADOS	25

4.2.1 Um Comitê Multidisciplinar de Planejamento Estratégico (1º Ciclo)	25
4.2.2 Uma gestão estratégica matricial para resultados (2º ciclo).....	26
4.2.3 Uma gestão tático-operacional para a execução da estratégia (3º ciclo).....	27
4.3 DESDOBRAMENTOS DA ESTRATÉGIA EM AÇÃO: GESTÃO MATRICIAL DE RESULTADOS.....	29
5. CONCLUSÃO.....	35
REFERÊNCIAS	38

RESUMO: Nos últimos anos, o Ministério Público do Estado do Acre vem promovendo uma ampla reflexão interna sobre a eficácia de sua atuação e a qualidade dos serviços oferecidos à sociedade, tendo em vista o acúmulo e a sobrecarga de demandas no sistema de Justiça brasileiro. O presente estudo avaliou a implantação da gestão estratégica focada no modelo de gestão para resultados, adotando o planejamento estratégico situacional como uma ferramenta de gestão organizacional, capaz de impulsionar a melhoria. O objetivo central do trabalho foi responder à seguinte pergunta: “Como ocorreu a implantação da gestão estratégica no âmbito do Ministério Público do Estado do Acre e qual foi o impacto da adoção do modelo de gestão para resultados em favor da população acreana?”. Especificamente, o trabalho apresentou os métodos de formulação da estratégia, descreveu a estrutura de gestão da estratégia em seus níveis decisórios e avaliou a concretização da estratégia na forma de ação, cujos fins determinaram os fatores de transformação. A metodologia de pesquisa foi a narrativa analítica, a qual possibilitou a exposição coerente da sequência temporal da estratégia e seus desdobramentos, por períodos de maturação entre os anos de 2010 e 2017, no Ministério Público do Estado do Acre. Conclui-se que o desdobramento da estratégia em ação determinou o sucesso do modelo. A atuação extrajudicial por meio de projetos foi capaz de ampliar o acesso do cidadão à Justiça, redefinindo o paradigma de atendimento e conferindo resolutividade, importando na realização de mais de 120 mil atendimentos a cidadãos em pouco menos de sete anos, uma vez adotado o modelo de gestão de desempenho como ferramenta de gestão estratégica voltada para a produção de resultados.

Palavras-chave: Gestão estratégica. Gestão para resultados. Estratégia. Acesso à Justiça. Resolutividade.

ABSTRACT: In recent years, the Public Ministry from the State of Acre has been promoting a wide-ranging internal reflection on the effectiveness of its activities and the quality of services offered to society, in view of the build-up and overload of demands in the Brazilian justice system. The present study evaluated the implementation of the strategic management focus in model of management for results, adopting situational strategic planning as an organizational management tool, capable of propeling improvement. The main objective of this work was to answer the following question: “How did the implementation of strategic management take place within the scope of the Public Ministry of the State of Acre and what was the impact of adopting the management model for results in favor of the Acre population?”. Specifically, this work presented the strategy formulation methods, describing the strategy's management structure at its decision-making levels and evaluating the

implementation of this strategy in the form of action, in terms of determining the factors of transformation. The research methodology was the analytical narrative, which enabled the coherent exposure of the strategy's temporal sequence and its consequences, for periods of maturation between the years 2010 and 2017, in the Public Ministry of the State of Acre. It is concluded that the unfolding of the strategy in action determined the success of the model. The extrajudicial performance through projects was able to expand the citizen's access to Justice, redefining the service paradigm and providing resoluteness, importing more than 120 thousand services to citizens in a little less than seven years, once the planning was adopted the model performance management as management strategic tool aimed at producing results.

Keywords: Strategic management. Management for results. Strategy. Access to justice. Resoluteness.

1. INTRODUÇÃO

O presente artigo discorre sobre a implementação da gestão estratégica e o governo matricial como metodologia de gestão de desempenho, tendo como objeto de estudo a experiência do Ministério Público do Estado do Acre no período de 2010 a 2017, alinhada à governança pública contemporânea.

Se, por um lado, o crescimento acelerado dos centros urbanos e o aumento das tensões sociais na cidade e no campo contribuíram para aumentar a necessidade da participação do Ministério Público na defesa dos direitos fundamentais, por outro a instituição não possuía mecanismos de organização gerencial para acompanhar o fluxo de crescimento da demanda por serviços, atuando no improviso, reativamente, e sendo conduzida pelo rumo dos acontecimentos.

Em 2010, a instituição iniciou um processo de modernização a partir da introdução do planejamento estratégico. A elaboração das definições estratégicas e do plano se deu associada à sensibilização, à mobilização e à capacitação de seus membros (Procuradores e Promotores de Justiça), dos servidores e com a participação social, por meio de audiências públicas. Foi um rico processo de aprendizagem conceitual e, na prática, instituiu uma estrutura e rotinas de planejamento e gestão com foco na estratégia, remodelou a estrutura organizacional, instituindo, em um primeiro momento, novos setores e serviços, a exemplo do Sistema de Automação Judicial (SAJ), ferramenta tecnológica voltada para a movimentação de processos, e do Centro de Atendimento ao Cidadão (CAC).

Em 2011, o Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) conduziu a elaboração do Planejamento Estratégico Nacional, e a partir desse ano iniciou-se a indução à cultura do planejamento no âmbito do Ministério Público brasileiro, visando à modernização e à profissionalização da gestão pública, bem como à ampliação e ao fortalecimento das intervenções ministeriais voltadas para a sociedade, por meio de formulação de projetos e ações.

Como medida de acesso à Justiça, restou sugerida em 2016, no âmbito da “Carta de Brasília”, firmada pelos Corregedores-Gerais do Ministério Público dos Estados e da União, uma nova feição para o Ministério Público brasileiro, denominada “MP Resolutivo”, em que uma das premissas para alcançar a melhoria da *performance* institucional e resultados efetivos para a população é a adoção do planejamento estratégico como ferramenta de gestão.

O Ministério Público é uma instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, por isso possui atribuições amplas e complexas que vão desde a promoção da ação penal, o manejo da ação civil pública e de inconstitucionalidade, até medidas extrajudiciais, mais usualmente adotadas na promoção dos direitos difusos. Uma característica peculiar dessa instituição é a independência funcional dos seus membros, o que delinea a falsa impressão da impossibilidade de uma unidade de ação para o conjunto da instituição. No entanto, essa peculiaridade singular não impôs limitações para uma integração objetiva em âmbitos local e nacional, tanto é que, com metodologia apropriada, o Conselho Nacional do Ministério Público elaborou um Mapa Estratégico do MP brasileiro a partir de uma matriz de contribuições e outras ferramentas que se assemelharam à gestão matricial para resultados, no âmbito do Fórum Nacional de Gestão do CNMP: construção de agenda estratégica, alinhamento da arquitetura organizacional e dos mecanismos de monitoramento e avaliação.

Motivado pela relevância do tema, tanto para o Ministério Público do Acre quanto para os demais Ministérios Públicos do Brasil, o presente artigo busca encontrar respostas para a seguinte pergunta: “Como ocorreu a implantação da gestão estratégica no âmbito do Ministério Público do Estado do Acre e qual foi o impacto da adoção do modelo de gestão para resultados em favor da população acreana?”

A relevância da temática, no âmbito da gestão pública, se evidencia na utilização das ferramentas de uma metodologia de gestão do desempenho, no caso o planejamento estratégico situacional, buscando a consecução dos fins almejados pela administração, em convergência com os princípios insculpidos na Constituição da República, de forma a otimizar custos e potencializar resultados, criando valor público.

1.2 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa qualitativa que realça os acontecimentos do pioneiro processo de implantação do planejamento estratégico no Ministério Público do Acre em dois momentos (2010-2015 e 2016-2021), evidenciado pela sua execução em quatro ciclos correspondentes ao mandato de dois anos do Procurador-Geral de Justiça.

A pesquisa é considerada um estudo de caso por reunir informações específicas a respeito de um episódio que caracteriza uma profunda mudança na arquitetura organizacional e no modelo de gestão de uma instituição pública, por isso a metodologia aplicada é narrativa analítica.

De acordo com Abreu e Câmara (2015, p. 73), a narrativa analítica é utilizada para dar uma consistência factual à análise, porque incorpora a história na contextualização dos eventos em diferentes processos.

Nesse sentido, para responder à pergunta norteadora e alcançar os objetivos propostos, adotaram-se a técnica qualitativa de análise e a coleta de informações. Como fontes de evidência, foram utilizadas a pesquisa bibliográfica, a análise documental e o registro em arquivos com o propósito de se construir um banco de dados que, categorizado e organizado na linha temporal dos acontecimentos, pudesse propiciar a reconstrução dos elementos e contextos associados ao planejamento estratégico.

Segundo Malta (2020, p. 8-9), os eventos estão direta e intimamente relacionados ao interesse substantivo e analítico que constitui o episódio. O episódio está situado dentro de eventos circundantes: eventos anteriores, posteriores, associados e contemporâneos. O autor ressalta que os eventos que compõem o caso devem estar relacionados individualmente ao processo de mudança de regras e de rotinas na organização.

As dimensões que evidenciam os eventos correspondem aos métodos de formulação da estratégia; ao desenho organizacional da gestão da estratégia em seus níveis decisórios; e aos desdobramentos da estratégia na forma de ação, que garantiram respostas aos objetivos definidos.

2. GOVERNO MATRICIAL

2.1 GESTÃO MATRICIAL DE RESULTADOS

Conforme explicam Martins et al. (2010), a noção de governança, em suas múltiplas dimensões, está visceralmente ligada à evolução do Estado, sobrepondo os conceitos de “gestão” e “governo”, ficando raízes em um Estado Moderno, Democrático e de Direito, atento a um modelo de governança social.

Para Martins et al. (2010, p. 29),

Em muitos países, o atual momento histórico pode ser descrito como uma encruzilhada. O desafio de modernizar a gestão pública é transformar e consolidar, na democracia, uma burocracia que, no conteúdo, ainda apresenta traços patrimonialistas e, na forma, linhas ortodoxas. E fazê-lo incorporando tecnologias emergentes de forma devida para que se fortaleçam as instituições estatais e elas possam consolidar um estado democrático capaz de gerar desenvolvimento.

Nesse cenário, surge a aceção de um modelo de gestão para resultados, denominado por Martins et al. (2010) como “Gestão Matricial de Resultados” ou “Governo Matricial”, fundado em elementos que autorizem a construção de uma agenda estratégica legítima, buscando a consecução de resultados de melhoramento, controle e transparência da gestão, criando valor público.

De acordo com Martins et al. (2010), gestão para resultados não significa apenas formular resultados que satisfaçam às expectativas daqueles que são os legítimos beneficiários das ações governamentais de forma realista, desafiadora e sustentável. Significa ainda aliar os arranjos de implementação – o que cada vez mais envolve intrincados conjuntos políticos, assim como programas, projetos e distintas organizações – para alcançá-los, além de envolver a construção de mecanismos de monitoramento e avaliação que venham a promover aprendizado, transparências e responsabilização.

Segundo Caio Marini (2005), Governo Matricial é uma abordagem de gestão pública voltada para resultados de desenvolvimento baseada na definição e no gerenciamento intensivo das redes de governança que são constituídas por *links* ou nós entre programas (por sua vez, desdobrados de um projeto de desenvolvimento) e a arquitetura governamental (organizações, sistemas e recursos) que é necessária para sua implementação.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Humberto Martins et al. (2010, p. 95) afirmam:

A agenda estratégica é um conjunto de definições sobre os propósitos (usualmente sob a forma de declarações de missão, visão, princípio etc.), sobre os resultados a serem alcançados (usualmente sob a forma de objetivos, indicadores e metas) e sobre o modo de alcançá-los (usualmente sob a forma de um plano de ações ou projetos). Governos como um todo, organizações públicas e suas unidades em particular, programas, políticas, projetos, todas essas categorias devem buscar construir suas agendas de modo sistemático.

A visão estratégica envolve ampla noção de espaço e tempo. O espaço se refere a ter uma visão sistêmica e periférica que permita conhecer o conteúdo do todo e dimensionar onde esse todo, com as suas partes, está inserido. Já o tempo está ligado ao horizonte de longo prazo, visão de maior alcance, posto que as decisões do presente geram consequências futuras decorrentes das constantes e progressivas mudanças.

Nesse compasso, tratando do Plano Estratégico como instrumento de controle da gestão, assevera Cruz (2013), lembrando Bresser-Pereira (2008, apud CRUZ, 2013), que a questão do controle por intermédio do planejamento estratégico organizacional do Estado brasileiro foi a falta do uso sistemático do planejamento estratégico no nível de cada organização e o seu controle por meio de contratos de gestão e também de competição administrada.

Isso se evidencia pelo fato de que as organizações públicas apresentam particularidades que influenciam e diferenciam a postura estratégica e, por conseguinte, o modelo de gestão organizacional, mormente no que se refere às questões relacionadas ao foco no cidadão, como principal cliente, à desvinculação em relação ao lucro e à ideia de que a vantagem em relação à concorrência é um fator crítico de sucesso para a garantia da sobrevivência (CRUZ, 2013). Na prática, as organizações públicas se valeram de todo esse cabedal de conhecimentos aplicados no campo da estratégia, seja nas grandes batalhas ou nas empresas, para dar respostas às demandas sociais mais complexas e mais dinâmicas que, ao longo do tempo, foram aumentando desproporcionalmente a capacidade de modernização para atender a tais demandas.

Na administração pública, é comum se referir ao planejamento como um setor de trabalho que se dedica à organização e execução do orçamento e programa de um governo. De fato, esses setores são responsáveis por auxiliar tecnicamente os tomadores de decisões quanto a suas escolhas e gerir, conforme as diretrizes legais, os recursos orçamentários do ano.

Ora, o planejamento ajuda a obter clareza dos propósitos e aprimoramento organizacional que levarão à concretização da estratégia, enquanto os planos descrevem as escolhas para a prática da ação. O planejamento é uma técnica sofisticada de auxiliar a tomada de decisão presente que influencia o futuro, evitando um estado perpétuo de emergências e improvisações; além disso, dita as responsabilidades com o uso da indispensável autoridade, permitindo prover o controle organizacional pelo padrão de desempenho.

Assim, planejar é um processo de determinar objetivos e metas organizacionais e como realizá-los. Um bom planejamento, por certo, previne situações indesejadas no futuro, pois responde antecipadamente aos desafios da realização dos objetivos, desenvolvendo-se em duas etapas: primeira, na coleta de dados necessários ao planejamento; segunda, na realização do processamento e análise de dados, seguindo-se a elaboração dos planos, com os seus objetivos devidamente estabelecidos e os recursos disponíveis destacados. Esse processo de planejar resulta na elaboração dos planos.

Na esfera pública, o planejamento não é obra de um único ator, porque a realidade a ser planejada é constituída de diferentes atores que têm cultura, valores, histórias, modo de vida e interesses distintos e, de fato, não se submetem a controle único, conforme expressa Rêgo (2015).

A ação dos distintos atores, nesse caso, repercute na realidade por meio da prática estratégica, e esse preceito decorre da premissa de que a participação social no processo de planejamento de governo é inevitável.

Ora, se o planejamento público é complexo e diverso por natureza; se o planejamento se materializa na ação e se essa ação é resposta ao atendimento de uma necessidade social, é de supor que os atores que planejam, executam e se beneficiam da ação são os sujeitos da estratégia. Assim, o cidadão é um ator importante na formulação do plano, e a participação social é devidamente justificada pela teoria de Matus (1993b).

Nesse contexto, na ordem contemporânea, surgem diversas metodologias de gestão de desempenho adotadas por organizações e instituições, delimitado o presente estudo no planejamento estratégico situacional, que melhor correspondeu à produção do valor público almejado pelo Ministério Público do Acre, qual seja, atender com presteza e resolutividade os cidadãos.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL (PES)

O desafio de gerir recursos escassos, aliado à forte ampliação das necessidades sociais, pressiona as organizações a adotarem técnicas e ferramentas para obterem resultados com alto grau de desempenho, visando satisfazer as exigências dos clientes e as expectativas dos cidadãos, tornando tanto as empresas quanto as organizações públicas viáveis no longo prazo. Essa elasticidade temporal do planejamento em si é uma das principais características do planejamento estratégico situacional, tema que será abordado no presente tópico.

Oliveira (2001), ao expor que o planejamento estratégico estabelece a melhor direção a ser seguida por uma organização, além de reformar – em sua perspectiva – as bases sobre a qual os conceitos de Brucker e Kotler se aplicam, acrescenta variáveis externas não controláveis, as quais exigem medidas de inovação sempre diferenciada.

Segundo Martins et al. (2010, p. 53):

A metodologia do PES – Planejamento Estratégico Situacional – foi desenvolvida pelo economista chileno Carlos Matus (1997), que dirigiu a Fundação Altadir, dedicada a assessorar governos da América Latina em sistemas de gestão governamental. Ela parte do pressuposto de que a essência da atividade de alta direção envolve a dinâmica do enfrentamento de problemas, a partir de uma seleção criteriosa. Assim, a qualidade de um plano é determinada pela qualidade da seleção dos problemas a enfrentar.

Importa evidenciar que o presente trabalho não buscou esquadriñar outros conceitos sociológicos, econômicos ou políticos no ato de governar que o método PES propõe, mas apenas introduzir alguns fundamentos que permitem diferenciar a natureza e os objetivos das empresas e do setor público, posto que o PES está direcionado mais propriamente para governos.

Matus (1993a, 1993b) deixa claro o conjunto de variáveis que perpassam o seu método e a complexidade das questões que envolvem o ato de planejar e governar o plano. Para o autor, o que nas corporações se chama visão estratégica nada mais é do que uma imagem-objeto do ambiente em que a mudança se faz necessária. Essa imagem-objeto é desenhada com base no problema que o autor situa no campo da situação. O problema é a massa que movimenta (em “espiral”) o jogo social processado pelos atores sociais.

A originalidade do PES está no fato de que a participação de todos os atores é considerada elemento essencial para a implantação das estratégias, pois eles apresentam valores, visões, propósitos e ideias diferentes uns dos outros, o que contribui para a efetividade das ações propostas.

Outrossim, o PES concentra as ações para uma realidade em constante alteração, consistindo o plano em uma aposta. Pode-se planejar e não prever o futuro, porque a realidade está cheia de surpresas que impedem a predição. Pode-se prever com algumas variáveis, mas os planos de contingência são indispensáveis para enfrentar as surpresas.

O PES pode, portanto, ser entendido como um modo de processar *tecnopoliticamente* um conjunto de problemas que foram declarados prioritários por um ator no jogo político em que participa. O plano por problemas exige, naturalmente, que para cada problema selecionado pelo governante exista uma análise de suas causas, uma proposta normativo-prescritiva que estabeleça metas e selecione os meios de ação, e uma estratégia capaz de atacar suas causas e alcançar as metas, apesar das restrições políticas, econômicas, cognitivas e organizacionais vigentes no momento de sua elaboração. O plano geral é, portanto, composto dos diversos planos elaborados para enfrentar o conjunto selecionado de problemas (MATUS, 2007).

O Planejamento Estratégico Situacional, em seu construto, é aplicado aos governos. O diferencial do modelo PES apresentado por Matus, que evidencia substancialmente a diferença entre planejamento estratégico público e privado, está na participação dos atores interessados no contexto da mudança, sendo que a população representa um dos atores interessados na mudança social e dela deriva a imagem-objetivo. Vale dizer que o PES responde adequadamente à definição da estratégia no campo da administração pública.

Fixadas tais premissas, em determinado momento histórico, o Ministério Público brasileiro e acreano se deparou com a imprescindibilidade de adoção de técnicas de governança com vistas a alcançar melhores resultados, enfocando na metodologia de gestão de desempenho denominada Planejamento Estratégico Situacional (PES).

3. ALINHAMENTO INSTITUCIONAL: A TRAJETÓRIA DE UM NOVO PARADIGMA DE GESTÃO INSTITUCIONAL NO MINISTÉRIO PÚBLICO BRASILEIRO CENTRADO NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

3.1 “MP RESOLUTIVO”

No 7º Congresso de Gestão do Conselho Nacional do Ministério Público, realizado em 2016, os Corregedores-Gerais suscitaram o debate sobre uma nova teoria de Ministério Público, batizada de “MP resolutivo”, formulação registrada no documento intitulado “Carta de Brasília”,² assinada pelos signatários dos órgãos de controle do Ministério Público brasileiro.

Nos argumentos expressos na “Carta de Brasília”, fica evidente que a resolutividade é um apelo à entrega de resultado para a sociedade, propugnando por um sistema de Justiça mais célere e mais acessível ao cidadão. Nesse sentido, entende-se que o que se denomina MP resolutivo é uma denominação para uma gestão para resultados, em sua essência.

O “MP resolutivo”, ainda segundo os argumentos expendidos na “Carta de Brasília”, é aquele capaz de ampliar a qualificação das atividades funcionais dos membros, em razão da própria natureza de suas funções e pela missão de Estado atribuída constitucionalmente ao Ministério Público.

A “Carta de Brasília” ousou denominar os procuradores e promotores de Justiça do Ministério Público de “agentes políticos”, sendo eles atores sociais com poderes para intervir eficazmente na realidade social e transformá-la.

Baseado nesse novo escopo, é imprescindível que a ação seja proativa, ou seja, que a atividade tome forma de antecipação e de medidas preventivas, ancoradas numa nova cultura organizacional, em que o planejamento estratégico toma forma de ferramenta indutora de resultados para a sociedade, com objetivos claros e metas definidas.

A atuação extrajudicial, nesse novo conceito, ganha relevo por ser a medida mais recomendada. Ela imprime na imagem do Ministério Público uma identidade institucional mais flexível, mais aberta e mais próxima do cidadão. A extrajudicialização acaba por ultrapassar o limitado modelo reativo e acusatório que prevaleceu no Ministério Público desde a sua institucionalização.

² Disponível em: https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Carta_de_Bras%C3%ADlia-2.pdf. Acesso em: 19 jun. 2020.

A crença de que o planejamento estratégico auxilia na dinâmica dos processos e procedimentos internos fez com que o Conselho Nacional do Ministério Público criasse a Comissão de Planejamento Estratégico (CPE), prevista no artigo 31, inciso V, do Regimento Interno do Conselho Nacional do Ministério Público (Resolução CNMP nº 92, de 13 de março de 2013. Publicada no D.O.U de 18/03/2013, Seção 1, páginas 138 a 145).

O processo de planejamento no âmbito do Ministério Público é recente e, conforme demonstra o Censo de Administração do Ministério Público Brasileiro, no ano de 2012, 88% (21 das 23 unidades ministeriais pesquisadas) possuíam planejamento estratégico, saltando para 90% em 2015 (28 de 30 unidades ministeriais pesquisadas).

O Ministério Público do Estado do Acre iniciou o processo de planejamento no ano de 2010, ao avaliar as fragilidades institucionais e os limitados recursos humanos, operacionais e financeiros para superar os desafios da nova década.

De 2010 até 2017 houve diversos encontros, debates e reuniões com o propósito de alinhamento do planejamento em âmbito nacional. A principal medida que impulsionou a adoção do planejamento estratégico como ferramenta de gestão foi a criação do Fórum Nacional de Gestão, sob a coordenação da Comissão Permanente de Planejamento Estratégico do Conselho Nacional do Ministério Público.

No dia 22 de setembro de 2016, no bojo dos debates e discussões no 7º Congresso de Gestão do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) a respeito da modernização da atividade extrajudicial, a Corregedoria Nacional e as Corregedorias-Gerais dos Estados e da União celebraram um acordo intitulado “Carta de Brasília”, em que as diretrizes versaram sobre o fomento à atuação resolutiva do Ministério Público brasileiro.

Os motivos expressos pelos Corregedores-Gerais na “Carta de Brasília” se traduzem em subsídios conceituais e pragmáticos fundamentais que justificam uma reinterpretação sobre a atuação do Ministério Público brasileiro, missão institucional preconizada no art. 127 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, à luz do que preceituam os princípios, direitos e garantias fundamentais previstos nos artigos 1º, 3º e 5º da Carta Magna.

Na aludida “Carta de Brasília”, os titulares dos órgãos correicionais afirmam ser necessária uma atuação qualificada de controle e indução à efetividade institucional, o que na prática se daria por ações proativas e resolutivas, as quais evitassem a propositura da judicialização, com vistas a desonerar a sobrecarga do Judiciário.

Para ampliar o acesso do indivíduo à Justiça, os membros do Ministério Público brasileiro passaram a conferir primazia a atuação extrajudicial, num arranjo de trabalho que coloca Promotor e a Promotora de Justiça, o Procurador e a Procuradora (de todas as unidades e ramos) como agentes políticos, de postura proativa, voltados à intermediação pacífica de conflitos, controvérsias e problemas sociais, priorizando a prevenção e a antecipação de crises por meio de medidas preventivas.

Sendo o planejamento estratégico uma ferramenta com fins organizacionais no âmbito das instituições públicas e privadas, voltado à definição e ao cumprimento de objetivos em determinado tempo, que busca alterar a realidade atual indesejada pela projeção de uma realidade desejada no futuro, cumpre estabelecer qual o modelo mais adequado para promover essa mudança de paradigma no processo de valorização da atuação do Ministério Público, de modo a ampliar o acesso do cidadão à Justiça, em prol de um estado de pacificação social mais sustentável.

No dia 21 de julho de 2016, com a Resolução CNMP nº 147,³ dois meses antes da realização do 7º Congresso Nacional de Gestão, o CNMP estabeleceu diretrizes para o planejamento estratégico no Ministério Público brasileiro, realçando os princípios da administração pública direta e indireta, insculpidos no art. 37 da Constituição da República, o direito ao acesso à informação, estabelecido na Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, bem como o compromisso regimental de promover o planejamento estratégico nacional, previsto na Resolução CNMP nº 92, de 13 de março de 2013.

3.2 A COMISSÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO

A Comissão Permanente de Planejamento Estratégico do Conselho Nacional do Ministério Público, instituída pela Resolução nº 92, de 13 de março de 2013,⁴ que aprovou o novo Regimento Interno do CNMP, estabeleceu diretrizes para cumprir os objetivos específicos nacionais e instituiu o Planejamento Estratégico Nacional (PEN) e o Fórum Nacional de Gestão (FNG).

³ Disponível em: <https://www.cnpm.mp.br/portal/images/Normas/Resolucoes/Resolucao-147-1.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2021.

⁴ Disponível em: https://www.cnpm.mp.br/portal/images/Normas/Resolucoes/Resolucao%2092_atualizada.pdf. Acesso em: 30 mar. 2021.

A metodologia adotada para a elaboração do Planejamento Estratégico Nacional foi organizada em seis etapas, iniciando-se por uma enquete com membros do Ministério Público, realizada entre 14 de março e 2 de abril de 2011, na qual participaram 1.101 profissionais, entre promotores e procuradores de todas as unidades e ramos, respondendo a seis perguntas: qual é, na sua opinião, a “razão de ser” do Ministério Público? Como você imagina o Ministério Público do futuro? Quais os principais desafios para que o Ministério Público fortaleça a sua atuação institucional? Quais atividades internas o Ministério Público deve ter de excelência para cumprir o seu papel institucional e entregar os resultados esperados para a sociedade? Para atingir excelência operacional, quais os principais desafios quanto ao desenvolvimento de pessoas? Para atingir excelência operacional, quais os principais desafios quanto à infraestrutura e tecnologia? A metodologia adotada naquela ocasião foi o *Balanced Scorecard* (BSC).

O Mapa Estratégico, que demonstra os caminhos e as opções estratégicas para o Ministério Público brasileiro no período de cinco anos (2011-2015), ficou estruturado com a sua missão, visão de futuro, quatro objetivos relacionados a retorno para a sociedade; 12 objetivos para resultados institucionais; 14 objetivos de processos – organizados em quatro áreas de resultados; e sete objetivos voltados a pessoas, infraestrutura e tecnologia – organizados em três áreas de resultados.

Em 2017, a Comissão Permanente de Planejamento Estratégico, setor responsável por realizar a gestão do Plano Estratégico Nacional (Resolução CNMP nº 147/2016),⁵ implementou o “Radar Estratégico”. Trata-se de uma ferramenta de mensuração de resultados, criando um mapa⁶ com escala por ordem decrescente, conforme critérios aplicados a indicadores de mensuração da evolução do Planejamento Estratégico Nacional.

Com base nos dados de 2016, no primeiro mapa do Radar Estratégico do MP brasileiro, cinco Estados obtiveram conceito “insatisfatório”, aplicando menos de 70% das diretrizes do desdobramento do plano; um Estado foi classificado como “regular”, variando na escala entre 70% e 80% dos critérios; oito Estados foram classificados como “bom”, atendendo mais de 80% e menos de 90% das diretrizes do plano; três Estados atingiram o grau “ótimo”, variando entre a escala superior a 90% e inferior a 95%; e apenas oito Estados

⁵ Disponível em:

https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Comissoes/CPE/Radar_Estrat%C3%A9gico/Resolu%C3%A7%C3%A3o_CNMP_N%C2%BA_147.pdf. Acesso em: 30 mar. 2021.

⁶ Disponível em: https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Comissoes/CPE/Radar_Estrat%C3%A9gico/20190513_RAD2017_Mapa.png. Acesso em: 30 mar. 2021.

ficaram na condição de “excelência”, implementando mais de 95% das diretrizes do planejamento no desdobramento da estratégia, estando o Ministério Público do Acre entre eles.

Além disso, impende mencionar a criação do Fórum Nacional de Gestão do Ministério Público (FNG) pela Portaria CNMP-PRESI nº 25, de 23 de março de 2012,⁷ e estruturado no ano de 2014, conforme estabelecem as Portarias CNMP/PRESI nº 70⁸ e nº 144.⁹

A Portaria CNMP-PRESI nº 25/2012 versa sobre os objetivos, composição e diretrizes de funcionamento do FNG, cabendo-lhe “Promover o debate, estudos, análise, discussão, harmonização, articulação e implementação de melhores práticas de gestão para suporte à atividade-fim”.

3.3 PRÊMIO CNMP E BANCO NACIONAL DE PROJETOS

Por fim, houve a instituição do Prêmio CNMP pela Resolução CNMP nº 94, de 22 de maio de 2013,¹⁰ com o objetivo de valorizar os projetos exitosos que mais se destacaram na concretização do Planejamento Estratégico Nacional.

Com regularidade anual a partir da sua criação, foi necessária a implementação de uma plataforma digital para organizar os programas e projetos na forma das categorias do prêmio. Assim, foi criado o “Banco Nacional de Projetos”, que permitiu o compartilhamento de experiências entre os Ministérios Públicos dos Estados.

Na primeira edição do prêmio, o Ministério Público do Estado do Acre, que já atuava com projetos nos processos de inovação e tinha como resultado da estratégia oferecer respostas efetivas e proativas aos apelos sociais mais urgentes, foi premiado em 2º lugar na

⁷ Disponível em:

https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Portarias_Presidencia_nova_versao/2012/2012.Portaria-CNMP-PRESI-025.pdf. Acesso em: 20 mar. 2021.

⁸ Disponível em:

https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Portarias_Presidencia_nova_versao/2014/2014.Portaria-CNMP-PRESI-0701.pdf. Acesso em: 20 mar. 2021.

⁹ Disponível em:

https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Portarias_Presidencia_nova_versao/2014/2014.Portaria-CNMP-PRESI-144_1.pdf. Acesso em: 20 mar. 2021.

¹⁰ Disponível em:

https://www.cnmp.mp.br/premio/images/edicoes/2013/Resolucao_n_94_de_22_de_Maio_de_2013.pdf. Acesso em: 30 mar. 2021.

categoria “unidade e eficiência na atuação institucional e operacional”, com o projeto “Implantação do Núcleo de Atendimento Terapêutico”, seguindo-se outros prêmios, diante da adoção de metodologia de gestão de desempenho de criação de valor público em prol do cidadão.

4. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO ACRE E SEUS PERÍODOS DE MATURAÇÃO NA GESTÃO PARA RESULTADOS

4.1 A FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA EM UMA GESTÃO PARA RESULTADOS

Sobre a criação do valor público, conforme sinalizam Martins et al. (2010, p. 55) na demonstração de metodologias voltadas para resultados, a abordagem desenvolvida por Mark Moore (2003, apud MARTINS et al., 2010) informa que a criação do valor público se dá mediante três enfoques: 1) ter uma filosofia de gestão pública; 2) estabelecer estruturas de diagnósticos como guia para os gerentes; e 3) identificar tipos especiais de intervenção, explorando os potenciais cenários políticos.

Assim, é possível considerar que o valor público se refere ao conjunto de impactos, produtos e esforços que satisfazem expectativas dos beneficiários, promovendo confiança e resiliência em linha com os valores sociais. Na realidade, desempenho é uma condição difícil de ser alcançada na prática. Nas definições de Martins et al. (2010, p. 56), a gestão estratégica, a gestão política e a gestão da eficiência são aspectos fundamentais para criar valor público.

Em 2010, a alta direção do Ministério Público do Estado do Acre compreendeu que, além das informações estratégicas necessárias à verificação de cenários, havia a necessidade de produzir informações táticas e operacionais para subsidiar processos decisórios em todos os níveis de atuação: áreas cíveis e criminais, especializadas voltadas aos direitos difusos (consumidor, meio ambiente, criança e adolescente, idosos e pessoas com deficiência, saúde, educação, economia e patrimônio público, direitos humanos, segurança pública, habitação, urbanismo e patrimônio histórico e cultural) e áreas administrativa e financeira.

Promover qualquer mudança requer escolher o método mais adequado para que a mudança se consolide no tempo, tornando-se sustentável. Assim, algumas medidas prévias foram tomadas como premissas para que o planejamento não tomasse forma de uma ação pontual ou um documento de “gaveta”, a saber: motivação de membros e servidores, envolvimento da alta direção por meio de suas lideranças, participação dos atores

interessados e, por fim, a escolha da ferramenta mais adequada para a construção do planejamento.

Nesta senda, oportuno destacar que a participação da sociedade na formulação de planos, projetos e políticas públicas pode significar o controle da qualidade dos serviços prestados e com isso refletir em aumento na qualidade dos serviços, seja no incremento dos serviços, seja na redução dos gastos, tornando-os mais eficientes na ação; pode ainda significar a expressão das prioridades nos serviços, mesmo que a participação não seja deliberativa; por fim, a participação pode significar a politização das relações sociais no processo de constituição de espaços públicos para a formulação de políticas locais. Segundo palavras Martins et al. (2010), a formulação da estratégia deve satisfazer as expectativas dos legítimos beneficiários da ação de forma realista, desafiadora e sustentável, sendo essa uma das características de uma gestão para resultados.

A participação da sociedade se deu no nível de consulta popular, por meio de votação por áreas de interesse do público participante. Na oportunidade, os participantes puderam votar nos assuntos preestabelecidos que são objeto de intervenção ministerial nas áreas criminal, cível e especializadas. As áreas de interesse que obtiveram o maior número de votos foram: infância e juventude, habitação e urbanismo, fiscalização de presídios, consumidor, fiscalização das Fundações e Entidades de Interesse Social.

Em 2015, durante o processo de revisão do planejamento estratégico para os anos de 2016-2021, a participação social foi ampliada. Porém, em razão dos resultados alcançados no primeiro período e considerando a qualidade e a efetividade da participação social, o modelo de escuta social foi adequado e adotou-se o estudo do problema, baseado nas teorias do *Planejamento Estratégico Situacional*.

Em vez de escolher um assunto e eleger aquele de maior frequência por votação individual, dessa vez a população tratou de analisar a realidade com base nos problemas que configuram a realidade social, por meio de uma matriz de problemas e suas causas. Foi criada então uma matriz de problemas para identificar a situação problema, causas, proposta de solução, intervenção do MPAC e escala de prioridade.

Doravante, foram realizadas 13 audiências públicas, abrangendo geograficamente a totalidade do Estado; nas cinco regionais do Acre (uma audiência em cada uma) e na capital Rio Branco (onde ocorreram oito audiências), correspondendo às áreas rurais e urbanas de gestão do território. Além disso, foram realizadas reuniões que mobilizaram 254 líderes de organizações não governamentais.

Em outro vértice, a participação interna de membros e servidores foi marcada por um processo de capacitação e disseminação de informações para uma participação mais qualificada. Implica destacar que um dos fatores de desafio e sucesso foi a transformação da estratégia em ação. Os cursos, seminários e outras formas de aprendizagem contribuíram para o que na época denominei de consciência institucional e nos estudos de Martins et al. (2010) denomina-se consciência estratégica, ou seja, formulação compartilhada e comunicação efetiva. As capacitações do 1º ciclo da gestão estratégica para resultados (2010-2011) contaram com a participação de uma consultoria realizada pela Empresa 3 GEN; as do 2º ciclo (2012-2013) foram realizadas pela Fundação Dom Cabral e tiveram a colaboração de vários palestrantes.

O que diferenciou o método de participação da primeira para a segunda formulação da estratégia foi o método de participação social que, alinhado à perspectiva de membros e servidores, definiu o foco estratégico de atuação na vítima, resolvendo assim a questão da ausência de uma centralidade do plano e equacionando as múltiplas funções e áreas de atuação ministeriais, dada a complexidade dos serviços e a natureza da estrutura organizacional.

Lado outro, oportuno relatar que a ferramenta aplicada para a elaboração do diagnóstico situacional em 2010 foi a Matriz de SWOT que, segundo Martins (2007), é uma ferramenta bastante difundida na elaboração de diagnóstico e significa forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. É também conhecida como análise de equilíbrio, a qual visa confrontar aspectos positivos e negativos com relação às condições internas e externas que podem afetar de alguma forma a organização.

Assim, o Mapa Estratégico do MPAC 2010-2015 foi demonstrado por objetivos, conforme duas perspectivas: 1) perspectiva da sociedade, que refletiu a visão de futuro da instituição; 2) perspectiva dos processos internos, que distinguiu as atividades em finalísticas, institucionais e administrativas. No total, o Mapa Estratégico foi constituído por 33 objetivos estratégicos, sendo um voltado para a sociedade; 19 voltados aos processos internos geradores de serviços diretos à sociedade, representando as áreas finalísticas da instituição; cinco objetivos voltados para a área institucional, que trata de relacionamento, comunicação e integração interna e externa; e oito objetivos voltados às atividades dirigidas a pessoas, infraestrutura e tecnologia.

Em 2015, o Mapa Estratégico foi revisado sem o auxílio de consultoria e contou com a coordenação dos profissionais da instituição, que foram capacitados ao longo dos cinco anos de gestão da estratégia. A revisão do planejamento estratégico 2010-2015 foi um

processo de repactuação da estratégia para o período de 2016 a 2021 em duas frentes de trabalho: a avaliação do período e a revisão do mapa estratégico. Ambas as frentes levaram em consideração a imagem subjetiva e a percepção objetiva, e para isso foram desenvolvidas ferramentas especialmente distintas para alcançar as finalidades do trabalho.

A inovação foi a incorporação dos fundamentos do Planejamento Estratégico Situacional (PES), visando compreender melhor a realidade social, por isso foi necessário ampliar a participação social e dar centralidade à estratégia para o período vindouro.

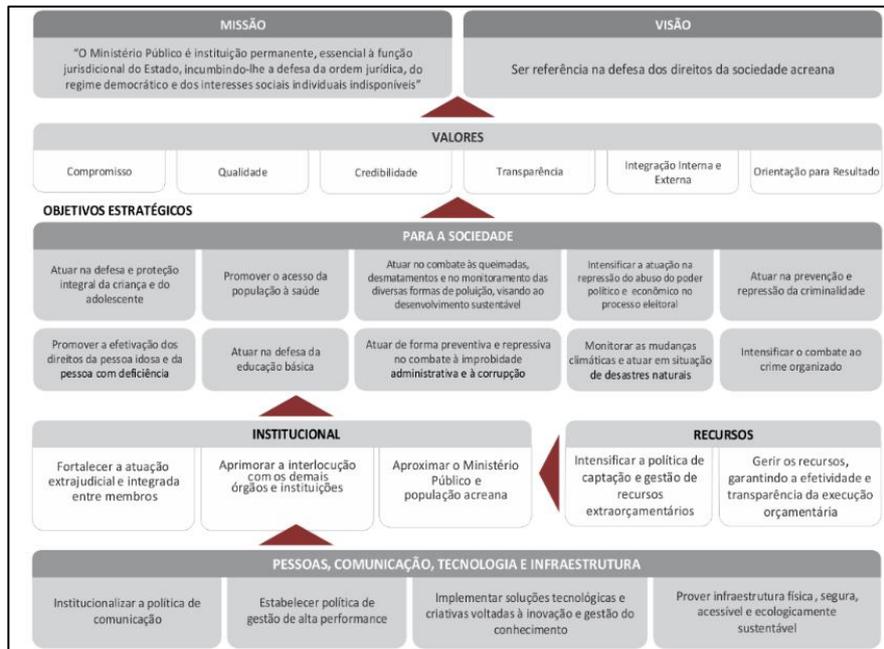
A ferramenta adotada para a participação social no segundo período do planejamento estratégico foi a matriz de problemas situacionais. Essa ferramenta não limitou o foco dos participantes na caracterização da realidade, uma vez que não definiu um tema específico para que a população pudesse optar; na verdade, a visão da população direcionou o foco da estratégia.

Em processo coletivo de decisão, tornou-se a vítima a centralidade da estratégia. Jogar luz sobre o problema, visando ser mais efetivo na solução dos problemas sociais, objetiva os critérios de escolha para a tomada de decisão, e isso contribui para que os recursos dispendidos nas ações propostas sejam mais bem empregados.

Por fim, foi confirmada a nova configuração do Mapa Estratégico 2016-2021 com 19 objetivos, sendo dez voltados à atuação finalística da instituição, três objetivos institucionais e seis objetivos para as áreas de gestão de pessoas, comunicação, tecnologia, infraestrutura e recursos.

O Mapa Estratégico 2016-2021 ficou mais enxuto, aumentando a capacidade de visão e reduzindo a pulverização de ações e recursos empregados.

Mapa Estratégico do Ministério Público do Acre 2016-2021



Fonte: Diretoria de Planejamento e Gestão do Ministério Público do Acre, 2015.

4.2 A GESTÃO DA ESTRATÉGIA DO MINISTÉRIO PÚBLICO EM SEUS CICLOS EVOLUTIVOS VOLTADOS PARA RESULTADOS

4.2.1 Um Comitê Multidisciplinar de Planejamento Estratégico (1º Ciclo)

Com efeito, no primeiro ciclo evolutivo, biênio 2010-2011, o modelo de gestão adotado foi o *Balanced Scorecard* (BSC) que, segundo Martins et al. (2010, p. 35), foi criado por Kaplan e Norton (2004) como modelo de gestão estratégica, baseado em quatro perspectivas: "a) financeira; b) clientes; c) processos internos; e d) aprendizagem e crescimento". Os autores informam ainda que o modelo foi concebido inicialmente para o setor privado, mas sua aplicação é abrangente e flexível, podendo ser implementada na administração pública. A metodologia comunica, alinha e monitora a estratégia organizacional traduzindo a missão e a estratégia em objetivos e medidas tangíveis e mensuráveis. Além disso, funda-se em indicadores, numa visão sistêmica de desempenho organizacional.

O modelo de gestão foi instituído pela Portaria nº 1.172, de 26 de junho de 2010, que trata da constituição do Comitê Multidisciplinar de Planejamento Estratégico, responsável pelo monitoramento e avaliação do Planejamento Estratégico 2010-2015.

O Comitê Multidisciplinar de Planejamento Estratégico teve a participação dos coordenadores dos 50 projetos. O monitoramento e a avaliação eram realizados em reuniões mensais, conforme formato padronizado em forma de sinalizador de metas e verificação de resultados, além de pendências e impedimentos à concretização dos objetivos de cada projeto. Na oportunidade, o Ministério Público ofertou uma capacitação em gestão de projetos (Project Management Body of Knowledge – PMBOK) para alguns profissionais, visando criar uma massa de conhecimento quanto ao tempo, custo, escopo, comunicação, recursos humanos, riscos, integração, aquisições e qualidade de projetos.

4.2.2 Uma gestão estratégica matricial para resultados (2º ciclo)

Com o baixo desempenho dos projetos verificado em 2012, a nova direção tomou a decisão de criar uma agenda estratégica mais robusta, num esforço de dar prioridade a um número mais reduzido de projetos, considerando os custos nas suas dimensões de esforço (economicidade, execução e excelência) e os arranjos institucionais nas suas dimensões de resultados no curto prazo. Havia a necessidade de garantir a credibilidade do planejamento estratégico e dar respostas imediatas aos problemas sociais mais gritantes. Nessa lógica, a instituição lançou mão de uma abordagem mais holística e encontrou referências na gestão matricial para resultados.

A gestão estratégica matricial foi uma decisão baseada na necessidade de se criar uma agenda estratégica mais robusta, integrar projetos de áreas afins com os mesmos objetivos numa visão multidimensional, na forma de um novo alinhamento das estruturas implementadoras da ação, além de tornar o monitoramento e a avaliação mais leves e dinâmicos. Assim, foi realizado um alinhamento horizontal e vertical para se adequar ao modelo de gestão estratégica do ciclo anterior (2010-2011).

O alinhamento horizontal/vertical viabilizou no ciclo 2012-2013 a execução integrada da estratégia do Ministério Público. Além disso, permitiu a comunicação entre os profissionais dos diferentes níveis hierárquicos e com funções específicas na gestão dos resultados da estratégia institucional.

O compartilhamento e a integração das ações dos diferentes setores e promotorias da capital e do interior do Ministério Público se configuraram em projetos, para efeito de gestão da estratégia. Por meio dos projetos, foi possível definir foco e gerenciar melhor os recursos.

Diante disso, após realizar o alinhamento do mapa estratégico do Ministério Público do Acre com o Mapa Estratégico nacional a Administração Superior tomou a decisão de avaliar o impacto de cada projeto e por essa razão priorizou um *portfólio* com apenas dez projetos. Assim, reduziu a quantidade de participantes da reunião.

O foco da gestão estratégica nesse ciclo 2012-2013 foi equacionar o orçamento e captar recursos externos para garantir a realização do maior número de projetos estruturais. Além disso, investiu em educação para a gestão.

4.2.3 Uma gestão tático-operacional para a execução da estratégia (3º ciclo)

Esse novo ciclo (2014-2015) foi marcado pela revisão e aprovação, após mais de 30 anos, da Lei Orgânica do Ministério Público do Estado do Acre (Lei Complementar Estadual nº 291/2014). Entre as inovações, estava positivada a definição do planejamento estratégico como uma ferramenta de gestão estratégica, conduzido pelo Procurador-Geral de Justiça.

A experiência dos ciclos anteriores demonstrou que havia um hiato entre a estratégia e a ação. Como forma de eliminar as barreiras e fortalecer a coerência entre a estratégia e a ação para atingir os objetivos, fez-se necessária a implementação de uma gestão tático-operacional. A gestão tática operacional teve como principal instrumento a avaliação bimestral, sendo, a cada ano, uma voltada exclusivamente para membros, e outra para servidores.

A gestão tático-operacional teve como objetivo buscar uma compreensão melhor sobre a estratégia, as ações, as pessoas e a instituição, tornar os conceitos mais claros e coerentes, aproximar as pessoas, direcionar melhor os recursos, estabelecer uma prática colaborativa para os projetos voltados à cidadania, criar *feedback*, corrigir eventuais desvios, reduzir obstáculos e solucionar problemas relacionados ao inadequado uso dos recursos.

Para que o planejamento estratégico ganhasse força nesse ciclo 2014-2015, além das reuniões de gestão estratégicas para monitoramento e avaliação, instituíram-se as reuniões setoriais, no nível tático-operacional, e criou-se o “Caderno de Gestão”. O Caderno de Gestão foi um instrumento de compartilhamento e disseminação de informação que

continha os principais dados técnicos da execução do orçamento, inclusive com demonstrações da evolução do orçamento anual da instituição.

Na área administrativa foi criado o Colégio de Gestão Operacional (CGO), formado por diretores e chefes de departamentos das áreas administrativa, financeira, planejamento, comunicação, tecnologia da informação e controle interno. As reuniões ocorriam mensalmente e eram presididas pelo Secretário-Geral do Ministério Público, responsável pela gestão institucional. Tinham como objetivo tomar encaminhamentos sobre problemas que perpassavam mais de um setor, como por exemplo convênios, obras e reformas, entre outros. Cada reunião resultava em um plano de trabalho mensal a ser monitorado pelo Procurador-Geral de Justiça.

Como forma de disseminar informações sobre a gestão tático-operacional, foi criado o *Boletim Informativo da Gestão (BIG)*: comunicação e transparência, um documento que sintetizava os resultados da gestão a cada dois meses, contendo informações sobre obras, capacitação, execução orçamentária e inovação.

4.2.4 Uma gestão técnico-gerencial para resultados (4º ciclo)

No ciclo 2016-2017, a Administração Superior reposiciona a gestão estratégica e alinha todos os níveis decisórios, nos moldes do estabelecido pelo art. 46 da Lei Orgânica do Ministério Público do Estado do Acre (LCE nº 291/2014).

Nesse modelo ficou evidente a utilização de novas técnicas gerenciais cabíveis de aplicação à administração pública sem infringência dos princípios constitucionais; ao contrário, fortalecendo a capacidade de controle, participação e de gerar resultados com maior eficácia, eficiência e efetividade, na medida em que se estabelece uma rotina de verificação das ações, com isso sendo possível fazer as correções oportunas de falhas ou desvios para não desperdiçar recursos.

Outro ponto que merece destaque é a centralidade no foco da estratégia, fazendo com que se definam objetivos e metas claras e coerentes com o problema e os recursos a serem empregados.

As reuniões de acompanhamento fazem parte do desdobramento da estratégia de execução do planejamento e se dão em três níveis: no nível global, com membros e servidores, ocorre anualmente a Reunião de Análise da Estratégia (RAE); no nível intermediário, ocorrem trimestralmente as Reuniões de Acompanhamento Tático-

operacional (RAT); e no nível da ação, ocorrem as Reuniões de Acompanhamento Operacional (RAO). No total, ocorreram 15 reuniões estratégicas.

Nesse ciclo, como medida de incentivo e motivação aos condutores de iniciativas no âmbito do Ministério Público, foi criado o “Prêmio Gestão e Inovação”, por meio do qual as iniciativas eram submetidas à avaliação de atores externos à instituição, com critérios objetivos e subjetivos. Na primeira edição do prêmio (2017), 55 iniciativas foram inscritas e concorreram em sete categorias, restando 21 iniciativas premiadas à luz da visão da sociedade.

Ainda no ano de 2017, o Ministério Público do Acre alcançou todos os critérios de avaliação do Radar Estratégico do Conselho Nacional do Ministério Público, atingindo o grau de excelência em gestão.

4.3 DESDOBRAMENTOS DA ESTRATÉGIA EM AÇÃO: GESTÃO MATRICIAL DE RESULTADOS

A seguir, demonstram-se a evolução e o alinhamento das iniciativas com a estratégia nacional e local e o valor público gerado pela adoção da metodologia de desempenho consistente no Planejamento Estratégico Situacional (PES).

Tabela 1 – Ciclos do planejamento estratégico do Ministério Público do Acre, por quantidade de iniciativas e evolução no período

Ciclos do Planejamento Estratégico	Iniciativas Concluídas	% Concluídas	Iniciativas não realizadas	% não realizadas	Iniciativas realizadas parcialmente	% realizadas parcialmente	Total Geral	% por ciclo
2010-2011	22	18%	18	69%	5	50%	45	28%
2012-2013	25	20%	1	4%	1	10%	27	17%
2014-2015	52	43%	2	8%	2	20%	56	35%
2016-2017	23	19%	5	19%	2	20%	30	19%
Total geral	122	100%	26	100%	10	100%	158	100%

Fonte: Diretoria de Planejamento e Gestão Estratégica do Ministério Público do Acre, 2020.

No tocante ao ciclo 2010-2011 cumpre destacar a criação do Centro de Atendimento ao Cidadão (CAC), uma inovação no tocante ao atendimento ao público. De 2010 a 2017, o CAC realizou 69.091 atendimentos. Do total desses atendimentos, 69% foram concluídos no próprio CAC, sem a necessidade de encaminhamento às Promotorias de Justiça, que receberam nesse período de sete anos 31% das demandas do cidadão que procurou atendimento espontâneo no Ministério Público do Acre (MPAC, 2017).

No ciclo 2012-2013 foram realizados concursos públicos para membros e servidores, visando diminuir o déficit de profissionais e ampliar a cobertura dos trabalhos da instituição.

Foi nesse segundo ciclo (2012-2013) que se criou o Núcleo de Apoio Técnico Especializado (NAT), um órgão auxiliar responsável pela realização de estudos técnico-científicos e inspeções, voltados para auxiliar os membros nas suas intervenções judiciais e extrajudiciais, para todas as áreas de atuação do Ministério Público do Acre. Essa iniciativa, igualmente, foi potencializada nos anos seguintes.

Por oportuno, sobreleva ressaltar que em 2013 foi criado no âmbito do MPAC o Projeto “MP na Comunidade”, de elevado alcance e relevância, com o escopo de levar os serviços do Ministério Público para comunidades com alto índice de violência e criminalidade e vulneráveis socialmente. O projeto foi aperfeiçoado nos ciclos posteriores e responsável por atender, desde o ano de 2013, 44.467 pessoas.

Ocorre que, no ano de criação do MP na Comunidade (2013), houve apenas duas edições. Nos ciclos posteriores, até o ano de 2017, ocorreram mais 60 edições. Somente em 2017 ocorreram 32 edições, justamente após a adoção do modelo de gestão de desempenho PES, voltado para a produção de valor público e monitoramento de resultados, uma vez atendidas as demandas de 44.467 pessoas em 62 edições – evidenciando o impacto de tal projeto no meio social, fortalecendo a importância do Ministério Público como defensor da cidade e dos interesses transindividuais. O ano em que ocorreu a maior quantidade de atendimentos foi 2015, correspondendo a 15.134 cidadãos.

No ciclo 2014-2015, foram realizadas 46 iniciativas da área meio, correspondendo a 82% das iniciativas do ciclo. Entre as iniciativas, podem ser destacadas a normatização da política de atendimento ao cidadão, política de atendimento à população de rua, revisão e aprovação da Lei Orgânica do Ministério Público, que se encontrava com uma defasagem de mais de 30 anos. No total, foram 403 atos normativos estabelecidos de 2014 a 2017, sendo 129 relacionados à cultura organizacional, 16 voltados aos serviços, 185 direcionados à gestão de pessoas e 73 atos disciplinando outros serviços da instituição. As iniciativas implementadas de 2014 a 2017 foram priorizadas por temas, denominado círculos virtuosos da gestão: pessoas, conhecimento e infraestrutura, isso em razão de esses dois ciclos terem sido administrados pelo mesmo Procurador-Geral de Justiça, que obteve dois mandatos.

Ainda no ciclo 2014-2015, foram realizadas obras de construção, adaptação e reforma de unidades ministeriais e das áreas administrativas, garantindo acessibilidade de 100% em todos os prédios da instituição. Renovou-se o parque computacional, implantaram-

se sistemas de gerenciamento eletrônico da área administrativa, potencializou-se o sistema de comunicação, com a criação da rádio e TV MPAC, além de garantir-se a regularidade de revistas com temas relevantes para a instituição.

No mesmo ciclo 2014-2015, foram nomeados novos Promotores de Justiça e realizou-se o primeiro curso com base em uma matriz curricular interdisciplinar, motivo pelo qual o Centro de Ensino e Aperfeiçoamento Funcional CEAF foi agraciado com prêmio no âmbito do Conselho Nacional do Ministério Público.

Esse terceiro ciclo, como dito anteriormente, foi o de maior grandeza em termos não somente de quantidade de iniciativas, com as devidas conclusões, mas de projeção qualitativa, em razão da ampliação dos serviços à população, fruto da escuta e do estudo dos problemas de maior gravidade apontados pela população no processo de formulação da estratégia no ano de 2015.

Nesse compasso, foi criado o Observatório Criminal no âmbito do Núcleo de Apoio Técnico Especializado (NAT), o que permitiu gerar conhecimento para subsidiar operações policiais de forma integrada, sobretudo intervir em operações complexas envolvendo facções criminosas. Anualmente, o Observatório Criminal expede um relatório analítico sobre os crimes violentos contra a vida no Acre e semanalmente expede um boletim com a variação dos indicadores criminais de maior letalidade.

Importa mencionar, ainda, que o ciclo 2014-2015 foi voltado praticamente à estruturação física e gerencial das atividades funcionais. Foi o período que apresentou a maior quantidade de obras de infraestrutura, melhorias de rotinas, além de diversas atividades voltadas para a qualidade de vida no trabalho, com a implantação do Programa “Viver para Servir”, uma iniciativa voltada ao cuidado da saúde integral dos profissionais do Ministério Público do Acre. Foi implantado um Centro de Especialidades de Saúde (CES) para tratar da saúde física, mental, emocional e espiritual de servidores, membros e seus familiares. O referido programa recebeu reconhecimento no âmbito do Conselho Nacional do Ministério Público no ano de 2016, chegando a atingir mais de 1.500 atendimentos integrais nesse ano.

Foi o ciclo de maior investimento em educação profissional para membros e servidores e contratação de profissionais, entre membros e servidores.

Importante perceber o desempenho do planejamento estratégico local, quando alinhado aos objetivos e áreas estratégicas do Conselho Nacional do Ministério Público, que refletem a estratégia nacional.

Foi constatada que as 158 iniciativas empreendidas nos quatro ciclos virtuosos da gestão estratégica estavam totalmente alinhadas com os objetivos nacionais. Das 122 iniciativas concluídas, 25% corresponderam à área de resultado profissionalização da gestão e 16% à área de unidade e eficiência institucional e operacional. Essas duas áreas correspondem ao conjunto de iniciativas voltadas às reformas e melhorias organizacionais e estruturais para dar sustentação ao modelo de gestão e à qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Destaca-se, também, a área de transformação social, que compreende as iniciativas de grande impacto para a sociedade, incluindo-se nessa área as iniciativas de atendimento do Centro de Atendimento à Víctima (CAV), voltado ao atendimento de violência de gênero; o Centro de Atendimento ao Cidadão (CAC), focado em atendimento na área de direitos humanos; o Núcleo de Apoio e Atendimento Psicossocial (Natera), atendimento a pessoas em situação de dependência química e situação de rua; o projeto “Galera do Bem”, voltado ao atendimento de adolescentes infratores; Cidades Saneadas, iniciativa voltada a encerramento dos lixões e implantação de unidades de tratamento de resíduos sólidos, em parceria com as prefeituras, entre outras iniciativas.

No ciclo 2016-2017 cumpre frisar, primeiramente, as iniciativas voltadas a prevenção e repressão da criminalidade, ocorrendo sete no período. Entre elas pode-se destacar a iniciativa “Narco – combate às organizações criminosas”, que teve um alcance social de alto valor agregado, ao possibilitar o enfrentamento a organizações criminosas e efetivos resultados no combate à criminalidade enfrentada pelo Estado do Acre.

Nessa senda, impende frisar que o Ministério Público do Acre conseguiu organizar o seu laboratório tecnológico e de geração de conhecimento e, atualmente, possui o maior sistema de inteligência do Acre, onde estão armazenadas milhares de informações a respeito das facções criminosas e membros integrantes. Em razão disso, subsidiou seis grandes operações policiais, com apreensão de bens na ordem de mais de R\$ 18 milhões e 815 pessoas denunciadas, produzindo o resultado esperado no modelo de gestão de desempenho em prol da sociedade.

Destaca-se ainda nessa seara criminal a criação do Centro de Atendimento à Víctima (CAV), instituído no ano de 2016 em atenção à indicação da população no processo de reformulação da estratégia do Ministério Público do Acre.

O CAV é um órgão auxiliar especializado em atendimento à vítima de violência de gênero. Por intermédio do CAV, foram criadas leis estaduais e municipais de reconhecimento

do nome social de pessoas transexuais. Igualmente, por iniciativa do CAV, tramita o Projeto de Lei do Senado PLS nº 191/2017, que propõe a alteração do Art. 2º da Lei Maria da Penha.

No ciclo 2016-2017, ainda, o CAV realizou 1.339 atendimentos às vítimas de violência. Em 2019, o Ministério Público do Acre foi premiado pelo Fórum Nacional de Segurança Pública, em face da iniciativa (MPAC, 2017).

Outrossim, nesse ciclo, o Ministério Público do Acre foi agraciado com três prêmios, entre 1.077 iniciativas inscritas no Banco de Projetos do Conselho Nacional do Ministério Público. Recebeu o primeiro lugar o Projeto “Narco: Combate ao crime organizado e às rebeliões em presídios no Acre”, executado pelo Núcleo de Apoio Técnico Especializado (NAT) e pelo Grupo de Atuação Especial de Combate ao Crime Organizado (Gaeco); os outros premiados foram o projeto “Educação Continuada”, executado no Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional (CEAF), e o projeto “Prêmio de Jornalismo”, executado pela Diretoria de Comunicação.

Iniciativas notáveis no campo da subjetividade e consolidação de uma nova cultura institucional nesse ciclo (2016-2017) foram a criação do Centro de Memória e a institucionalização do Hino do Ministério Público do Acre.

Indene de dúvidas que atuar na pacificação dos conflitos e buscar um sistema de Justiça mais célere e efetivo tem sido objeto de debates conceituais e metodológicos, mas sobretudo de inovações no modelo de gestão do Ministério Público brasileiro. As iniciativas inovadoras são respostas ao modelo de gestão de desempenho implementado e motivaram a atuação extrajudicial, impulsionando o aumento do atendimento ao cidadão (Tabela 2).

Tabela 2 – Quantidade de atendimento dos órgãos auxiliares do Ministério Público do Acre, de 2010 a 2017

Órgãos Auxiliares	Atendimentos	%
Centro de Atendimento ao Cidadão – CAC	69.091	54%
MP na Comunidade	44.467	35%
Centro de Atendimento à Vítima – CAV	1.339	1%
Núcleo de Apoio e Atendimento Psicossocial Naterra	12.351	10%
Total	127.248	100%

Fonte: Diretoria de Planejamento e Gestão Estratégica do Ministério Público do Acre, 2020.

É notável a quantidade de atendimentos realizados pelo Ministério Público do Acre diretamente à população no período de 2010 a 2017, ainda que não se tenham registros

de números precisos de atendimento anterior ao primeiro ano de aplicação do planejamento e gestão estratégica. Via de regra, só há dados e informações sistematizadas e disponíveis quando se aplica alguma ferramenta de planejamento, por isso a ausência de dados de atendimento anterior ao ano de 2010, o que arrefece as demonstrações comparativas. No entanto, é sabido que os órgãos auxiliares (CAC, CAV e Natera), criados na condição de projetos com vistas à concretização da estratégia, alargaram as portas da instituição, garantindo atendimentos específicos de cidadania a todo e qualquer cidadão, sobretudo no campo da informação sobre a garantia de direitos humanos.

Diante disso, no Ministério Público do Acre, a partir de 2010, foram realizados quase 130 mil atendimentos por meio do Centro de Atendimento ao Cidadão (CAC), especializado em atendimento aos direitos humanos; do MP na Comunidade, com atendimentos voltados à cidadania; do Centro de Atendimento à Vítima (CAV), especializado em violência de gênero; e do Núcleo de Apoio e Atendimento Psicossocial (Natera), redundando em significativos resultados positivos para os cidadãos merecedores da tutela da instituição guardiã dos direitos fundamentais, gerando valor público.

5. CONCLUSÃO

Longe de esgotar os estudos sobre o planejamento estratégico como ferramenta de governança, é importante destacar a singularidade do Ministério Público como estrutura de poder do Estado e como instituição do sistema de Justiça. Como poder de Estado, é a instituição defensora do cidadão; e como instituição de Justiça, é a titular da ação penal e civil pública e está legitimada a solucionar conflitos por meio da intervenção extrajudicial.

O planejamento como ferramenta de gestão é uma premissa, nesse caso, para construir a trajetória de um Ministério Público resolutivo, com mais agilidade e capacidade de pacificar conflitos, intervindo de forma proativa e preventiva.

Para responder à pergunta que motivou o presente estudo de caso, foi adotada a narrativa analítica. Essa metodologia permitiu reconstruir coerentemente a história do planejamento estratégico adotado pelo Ministério Público do Acre no período de 2010 a 2017, por ciclos de maturação. A narrativa analítica facilitou observar com maior precisão as mudanças e inovações que foram sendo introduzidas no período.

O estudo teórico do caso demonstrou que a estratégia é o centro da inteligência do negócio e que, dessa inteligência, centrada no conhecimento da realidade e das forças que operam sobre a sua dinâmica, nascem a proposição e a ação do novo, para que a organização, pública ou privada, promova a mudança necessária ao seu tempo.

Ficou demonstrado que o planejamento estratégico do Ministério Público do Acre foi capaz de promover e direcionar uma mudança no modelo de gestão organizacional. Atuar com projetos, aqui denominados iniciativas estratégicas, foi uma inovação. Além dos benefícios pragmáticos da organização da ação, foi necessário investir em processos de qualificação e renovação de profissionais.

Nessa perspectiva, o estudo analisou que mediante a adoção de uma Gestão Matricial de Resultados – a qual se consolidou em quatro ciclos – e com a implementação de metodologia de gestão de desempenho, no caso o Planejamento Estratégico Situacional, ocorreu a efetiva melhora dos serviços prestados à população.

Ficou patente a capacidade de ampliação do atendimento do Ministério Público do Acre ao cidadão, ampliando o alcance de sua ação. Somente em quatro iniciativas estratégicas de serviços especializados de órgãos auxiliares do Ministério Público, foram realizados quase 130 mil atendimentos entre 2010 e 2017. Vale ressaltar que parte desses atendimentos foi realizada diretamente nas comunidades, com as demandas resolvidas sem a judicialização.

Observou-se, pelo conjunto de iniciativas estratégicas implementadas, envolvendo uma quantidade expressiva de membros e servidores na execução da estratégia, que a atuação extrajudicial funciona como uma espécie de locomotiva da mudança paradigmática do modelo de gestão, sendo, portanto, o planejamento estratégico o direcionador do alvo da ação.

Como lições aprendidas, cabe destacar a importância dos recursos operacionais para viabilizar a estratégia. Destaca-se que, no primeiro ciclo, apenas 22 (49%) das 45 iniciativas formuladas foram concluídas. O estudo demonstrou que o resultado do primeiro ciclo foi impactado pelo pioneirismo da iniciativa, que envolve aprendizagem e mudança interna, e pela indisponibilidade de recursos operacionais. No entanto, no segundo e no terceiro ciclos, 93% das iniciativas formuladas foram efetivamente concluídas.

Assim, despertou a atenção a inovação no método de formulação da estratégia de um período para outro, quando foram aplicados fundamentos do Planejamento Estratégico Situacional (PES). O diagnóstico, que anteriormente usava a matriz de SWOT, deu lugar ao estudo situacional do problema, com isso chegou-se ao consenso de colocar a vítima na centralidade da estratégia da instituição. Com esse foco situacional, a estratégia ficou mais nítida e tomou mais forma de ação.

A gestão da estratégia sofreu modificações em cada ciclo para se adequar ao ritmo da gestão e do gestor. Destacou-se, na análise dos ciclos, a gestão 2014-2015, com a aproximação da Administração Superior ao nível tático-operacional, visando concretizar as iniciativas estratégicas, inclusive com o aumento do número de edições do projeto “MP na Comunidade” e a criação de um órgão auxiliar intitulado Centro de Atendimento à Vítima, em referência ao conteúdo da estratégia e resposta à situação-problema mais frequentemente apontada pela população no âmbito das audiências públicas.

A análise da estratégia em ação demonstrou que grande parte das iniciativas foi concluída, e algumas delas foram determinantes para o reposicionamento do Ministério Público no âmbito do sistema de Justiça. O Núcleo de Apoio Técnico Especializado (NAT) e o seu Observatório Criminal alcançaram um protagonismo nos estudos investigativos sobre organizações criminosas, inclusive servindo de referência no Ministério Público brasileiro ao compartilhar a estrutura de seu banco de dados.

Planejamento estratégico é uma matéria que não se esgota, não possui uma única e exclusiva técnica e é um processo que se renova, o que requer, acima de tudo, criatividade, capacidade de aprendizagem e perseverança. Isso significa dizer que há outras vertentes de

pensamento para estudar o mesmo problema, cujas respostas poderão ser diferentes das encontradas neste estudo.

Diante das variáveis aqui identificadas, que influenciam a construção do futuro de uma instituição pública, é salutar que outros estudos sejam realizados a respeito da mesma matéria, sobretudo para qualificar melhor o papel da participação social e do poder de decisão da liderança, assim como para compreender melhor em que medida o alinhamento da estratégia do Ministério Público do Acre com o plano nacional corresponde à resposta à realidade que os profissionais da instituição almejam: um Ministério Público resolutivo, com capacidade operacional de reduzir o acúmulo de processos e a sobrecarga do sistema de Justiça, sendo protagonista na rápida solução dos conflitos sociais.

REFERÊNCIAS

ABREU, Cilair Rodrigues de; CÂMARA, Leonor Moreira. O orçamento público como instrumento de ação governamental: uma análise de suas redefinições no contexto da formulação de políticas públicas. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 1, p. 73-90, jan./fev. 2015. Disponível em: https://www.repositorio.unb.br/bitstream/10482/29512/1/ARTIGO_OrcamentoPublicoInstrumento.pdf. Acesso em: 30 mar. 2021.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. Ministério Público: um Retrato. Disponível em: <https://cnmp.mp.br/portal/institucional/comissoes/comissao-de-planejamento-estrategico/atuacao/indicadores-de-gestao-e-atuacao-funcional-do-ministerio-publico-brasileiro/ministerio-publico-um-retrato?highlight=WyJ1bSIsId1bSIsInJldHJhdG8iLCJyZXRyYXRvJywiLCJ1bSB5ZXRyYXRvII0=>. Acesso em: 19 jun. 2020.

MALTA, Maurício Pereira. **Reposicionando a Gestão Administrativa de uma estatal federal em uma consultoria interna de gestão de alto desempenho**: o fim da chamada “área meio” – um estudo de caso. Brasília: Instituto de Direito Público, 2020. Disponível em: https://repositorio.idp.edu.br/bitstream/123456789/2760/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o_%20MAURICIO%20PEREIRA%20MALTA%20_MESTRADO%20EM%20ADMINISTRA%C3%87%C3%83O%20P%C3%9ABLICA_2020.pdf. Acesso em: 30 mar. 2021.

MARINI, CAIO. Gestão de pessoas e a abordagem do governo matricial: o papel das escolas de governo no alinhamento estratégico da arquitetura governamental. **Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado**, Salvador, 2005. Disponível em: <https://esmec.tjce.jus.br/wp-content/uploads/2013/06/5-gestao-pessoas.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2021.

MARTINS, Humberto Falcão et al. **Um guia de governança para resultados na administração pública**. Brasília: Publix Editora, 2010.

MARTINS, Marcos Amancio P. **Gestão educacional**: planejamento estratégico e marketing. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MATUS, Carlos. El plan como apuesta. **Revista PES**, n. 2, p. 9-59, 1993a.

MATUS, Carlos. **Política, planejamento e governo**. Brasília: IPEA, 1993b.

MATUS, Carlos. **Adeus, senhor presidente**: governantes governados. São Paulo: Fundap, 2007.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO ACRE. Relatório de Gestão. 2014. Disponível em: <https://issuu.com/ulisseslima8/docs/relatorio2014-web>. Acesso em: 19 jun. 2020.

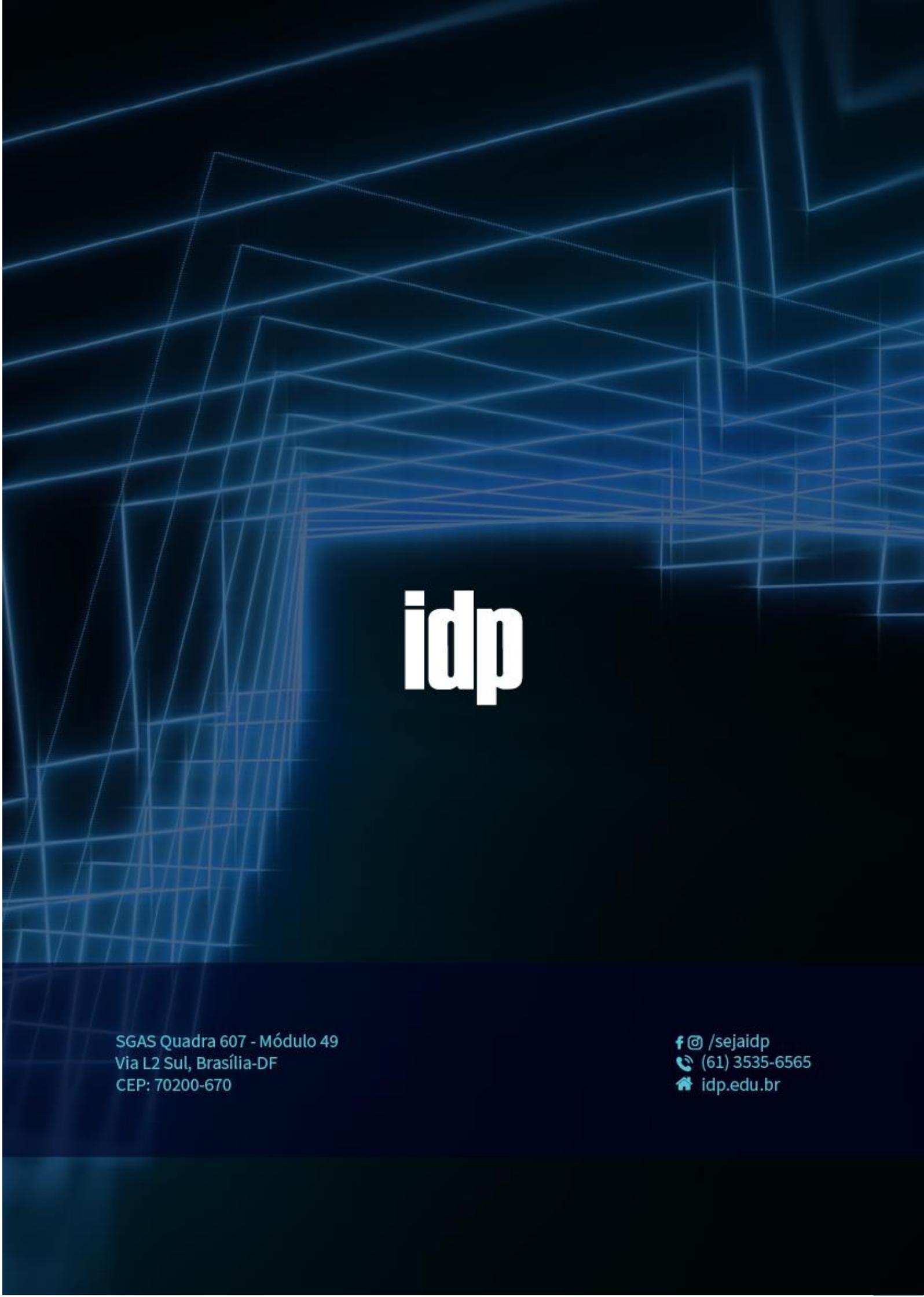
MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO ACRE. Relatório de Gestão. 2015. Disponível em: http://transparencia.mpac.mp.br/style/Planejamento/Relatorio_Gestao_2015.pdf. Acesso em: 19 jun. 2020.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO ACRE. Resultados operacionais 2016. Disponível em: http://transparencia.mpac.mp.br/style/Planejamento/Relatorio_Gestao_2016.pdf. Acesso em: 19 jun. 2020.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO ACRE. Resultados operacionais 2017. Disponível em: http://transparencia.mpac.mp.br/style/Planejamento/Relatorio_Gestao_2017.pdf. Acesso em: 19 jun. 2020.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

RÊGO, José Fernandes. **Acre, o voo da águia**: desenvolvimento sustentável e economia verde na Amazônia brasileira. Rio Branco: Editora Bagaço, 2015.



idp

SGAS Quadra 607 - Módulo 49
Via L2 Sul, Brasília-DF
CEP: 70200-670

  /sejaidp
 (61) 3535-6565
 idp.edu.br