



Dados Catalográficos

Revista Comemorativa da Subprocuradoria-Geral de Planejamento e Gestão do Ministério Público do Estado de Mato Grosso.

Dois Anos de Planejamento e Gestão: A Trajetória Inicial da Subprocuradoria-Geral de Planejamento e Gestão do MPMT – De agosto de 2022 ao Planejamento Estratégico 2024-2031.

Organizadores: KURIKI, Hellen Uliam; FOLCH, Sady.

Articelistas: KURIKI, Hellen Uliam; DIAS, Alex Magalhães; TEIXEIRA, Hamilton B. Ferreira; BERTOZI, Francieli Cristina; SANTOS, Annelise C. Cândido; LIZIERI, Claudineia; GABORIN, Luiz Felipe Coimbra; LIMA, Diego Dias de; FOLCH, Sady.

SUBPROCURADORIA-GERAL DE JUSTIÇA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DA PROCURADORIA-GERAL DE JUSTIÇA – MPMT.

Cuiabá/MT: Revista Física [1.000 exemplares] e Revista Eletrônica; 52 p.; 2024.

Edição, diagramação: DECOM - MPMT

1. Assunto Geral: Revista Comemorativa: Dois anos da Subprocuradoria-Geral de Planejamento e Gestão da Procuradoria-Geral de Justiça – MPMT. 2. Assunto Específico: *“Dois Anos de Planejamento e Gestão: A Trajetória Inicial da Subprocuradoria-Geral de Planejamento e Gestão do MPMT”*.

1. Revista Comemorativa – Revista Jurídica – Subprocuradoria-Geral de Planejamento e Gestão da Procuradoria-Geral de Justiça. Ministério Público de Mato Grosso.



Nesta edição



33

Estratégias de implementação: plano sobre como as metas serão atingidas

36

Gestão de riscos no Ministério Público do Estado de Mato Grosso

39

Entregas realizadas

42

Sustentabilidade: Iniciativas de responsabilidade social e ambiental, visando tornar a instituição um modelo de sustentabilidade no setor público

45

Planejamento estratégico como instrumento de inovação social: notas sobre os desafios e possibilidades para sua efetivação

48

Alinhamento entre processos organizacionais e planejamento estratégico para uma gestão pública eficiente

50

Conclusão

52

Agradecimentos



Mensagem do Procurador-Geral de Justiça

É comum observarmos uma corrida ampla das organizações, seja na iniciativa pública ou na iniciativa privada, atrás da conclamada eficiência. A nós, que integramos a Administração Pública, esse vocábulo se desdobra em um dever, como princípio e poder, pois, a rigor, cabe ao Ministério Público a tarefa de tutelar a probidade e os princípios do Art. 37 da Carta Magna. Portanto, cabe-nos imprimir eficiência em nosso mister, que é acolher as pessoas e defender os direitos da sociedade, promovendo justiça. Ao Ministério Público contemporâneo, que continua a ser instituição permanente e essencial à justiça [caput, Art. 127, CRFB/88], em virtude da diversificação, crescimento e alargamento de sua atuação, foi imposta a necessidade de se reinventar e incorporar novas camadas ao seu desenho institucional. Nessa jornada de transformação, a autocrítica conduziu ao reconhecimento da [re]identificação do objetivo estratégico e missão institucional, a partir do contexto social, econômico e cultural.



Deodete Cruz Junior
*Procurador-Geral de
Justiça*

Tendo como claro nosso objetivo de alcançar transformação social através da concretização de direitos, da defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis, compreender e incorporar a mudança e a realidade em nosso plano de estratégias institucionais é essencial para o êxito do projeto de entrega de resultados úteis e significativos.

Essa reinvenção necessariamente influenciou uma revisão interna em nossa instituição, e resultou, há pouco mais 2 [dois] anos, na criação da



Ao leitor

Subprocuradoria-Geral de Justiça de Planejamento e Gestão, formalizada pela Lei Complementar nº 742/2022, que alterou nossa Lei Orgânica e atos internos. Esse movimento foi estimulado pelo avanço e amadurecimento do MPMT, e sua capacidade, como instituição, de formular uma estratégia, e a partir dela se planejar, executar suas propostas e gerir-se no amplo espectro de seu contexto e posição na sociedade. Nosso compromisso foi o de integrar, inovar, fortalecer e transformar, a partir de uma gestão de excelência, inclinada ao desenvolvimento e aprimoramento orgânico. Nesse ponto, buscamos mostrar que eficácia operacional se distingue de eficácia estratégica, pois, o atingimento de resultados sem a compreensão de seu impacto no cotidiano da sociedade, e mais, de aderência ao que nos impõe a Constituição Federal, não se mostra condizente com a deferência institucional outorgada ao Ministério Público. Cada ator da sociedade civil organizada tem seu papel perante esta, e a esse papel devemos servir, visando preservar o equilíbrio do Estado Democrático de Direito. A formalização da área buscou, em primeira análise, enraizar uma cultura administrativa voltada à eficiência, ou seja, reafirmar, de maneira incontestada, que esses temas são muito caros a nós, interna e externamente. O trabalho da área de planejamento e gestão é, justamente, o de mobilizar uma organização, seu comportamento, integrantes, objetivos, diretrizes e, sobretudo, estratégia, em prol de um trabalho adaptativo, resiliente e eficaz, sem que sejam alteradas as crenças, valores e singular missão constitucional do Ministério Público.

A área foi corresponsável por relevantes processos de inovação, apresentando soluções para modernização de nossos métodos de trabalho, e nos mostrando a relevância de aprendermos com nosso passado, para a melhor avaliação sobre o nosso presente e nos prepararmos para o futuro. Daqui, destaco com grandes louros, a construção coletiva de nosso atual ciclo de planejamento estratégico, onde buscamos efetivar aquilo que defendemos incessantemente, o regime democrático, plural, inclusivo e



Ao leitor

universal. Esse trabalho foi articulado a partir de premissas básicas, construídas em cima da resolutividade, foco no cidadão e na valorização e bem-estar de nossas membras, membros, servidoras, servidores e integrantes diretos e indiretos. Talvez, em simples resumo, ouse dizer que a nossa estratégia é mais simples do que todas essas linhas de axiomas, teorias e reflexões, pois sempre foi concretizar o propósito do Ministério Público, que é entregar confiança e acolhimento para quem busca justiça. Portanto, caras leitoras e leitores, nessas páginas vocês terão a oportunidade de compreender como esse compromisso institucional se desdobrou desde a sua concepção, vislumbrar nossos resultados e refletir conosco sobre os caminhos que entendemos plausíveis de serem percorridos, sempre com a permanente ideia de que um bom planejamento nos legitima como instituição quando conseguimos entregar de modo satisfatório à sociedade aquilo que esta espera de nós.

Boa leitura!

Deosdete Cruz Júnior

Procurador-Geral de Justiça do MPMT



Apresentação

Mensagem da Subprocuradora-Geral de Justiça de Planejamento e Gestão do MPMT

Prezados Leitores,

É com imenso prazer que apresentamos esta revista comemorativa que visa celebrar os dois anos da criação da Subprocuradoria-Geral de Planejamento e Gestão do Ministério Público do Estado de Mato Grosso. Desde a nossa criação, em agosto de 2022, temos nos empenhado para apresentar um projeto de gestão estratégica eficiente, alinhada com os valores e objetivos da Instituição.



Hellen Uilam Kuriki
Subprocuradora-Geral de
Justiça de Planejamento e
Gestão

Esta revista é uma homenagem a todos que cooperaram para esse roteiro de sucesso, bem como um convite para continuarmos juntos nessa jornada de transformação.

A Subprocuradoria-Geral de Planejamento e Gestão foi concebida com a missão de transformar a gestão institucional, aprimorar processos, promovendo soluções inovadoras, integradas e eficientes, tendo por base uma cultura de excelência e transparência. Ao longo desses dois anos enfrentamos muitos desafios, os quais, diga-se de passagem, devidamente transpostos, nos deixaram orgulhosos pelos frutos colhidos.

Cada projeto elaborado, visando contribuir no alcance das metas e objetivos estabelecidos, é a evidência da compreensão dos grupos de trabalho que, compromissados com a construção da estrutura desenhada,



Apresentação

lançaram mão de sua perspicácia, de sua expertise, e alcançaram a abrangência esperada.

Ato contínuo à gênese da Subsecretaria-Geral de Planejamento e Gestão, durante o biênio transcorrido, nos dedicamos incansavelmente à concepção do Planejamento Estratégico Institucional para os anos de 2024-2031. Vale ressaltar que o planejamento resultante vai além de um simples documento, posto que um mapa estratégico que norteará o MPMT rumo a um futuro de ainda mais eficiência e relevância para a sociedade.

Foram meses de intenso trabalho, envolvendo consultas, análises e colaborações diversas, sempre com o objetivo de construir um plano robusto e alinhado às necessidades do MPMT e às expectativas da sociedade, esta, nosso foco maior. Sabemos que a gestão estratégica é uma ferramenta essencial para alcançarmos nossos objetivos e cumprir a nossa missão constitucional. Por isso, ressalte-se, a importância de investimentos em inovação, capacitação e aprimoramento contínuos.

Por acreditarmos que o sucesso da gestão pública dependa da participação ativa de todos os colaboradores, assim como da sociedade civil, e por ser o nosso trabalho integrado e colaborativo, envolvendo todos os setores do Ministério Público, foi que a Subprocuradoria-Geral de Planejamento e Gestão adotou a abordagem participativa, valorizando a contribuição de cada um. O resultado alcançado após dois anos fala por si.

Acreditamos que, sobretudo, uma gestão pública eficiente deve se mostrar transparente em suas ações e resultados. Por isso o nosso esforço em implementar mecanismos de controle e monitoramento que permitam a avaliação constante do desempenho institucional. Tais mecanismos não apenas garantem a responsabilidade, mas também promovem a me-



Apresentação

lhoria contínua dos processos e serviços.

A Subprocuradoria visa, também, se ocupar atentamente na promoção da capacitação contínua dos colaboradores do MPMT. Estamos certos que o desenvolvimento das pessoas é essencial para o sucesso da gestão estratégica; razão do investimento perseverante em programas de treinamento e desenvolvimento que abordem temas como: planejamento estratégico, gestão de projetos, gestão por competência de pessoas, inovação e liderança. Esses programas notoriamente contribuem para a criação de uma cultura organizacional que conduz a Instituição à excelência e à inovação.

Ademais, cumpre-nos promover iniciativas de responsabilidade social e sustentabilidade, afinal, contribuem sobremaneira para a criação de uma instituição mais consciente e preparada para lidar com tais aspectos que, para a sociedade atual, são fundamentais. As iniciativas incluem projetos de responsabilidade social, programas de inclusão social e práticas de gestão ambiental, e dessa forma estaremos cada vez mais comprometidos com o desenvolvimento sustentável e com a promoção da justiça social.

A comunicação, por sua vez, também é uma prioridade para a Subplan. Implementarmos canais de comunicação internos e externos que garantam a transparência das nossas ações e o chamamento à participação ativa dos stakeholders, é essencial para construirmos confiança e engajamento.

Acreditamos que o sucesso desta Subprocuradoria resida na união de esforços e na participação ativa de todos. A construção de uma gestão pública moderna e eficiente exige a colaboração de todas as partes



Apresentação

interessadas, desde nossos colaboradores internos até a sociedade civil, nosso foco principal. Por isso tudo, valorizamos cada contribuição recebida ao longo desses dois anos, resultando no Planejamento Estratégico Institucional 2024-2031.

Em suma, a trajetória desses anos marcada por desafios mostrou-se inegavelmente plena de valiosas conquistas. Não à toa, nosso orgulho pelos resultados alcançados até agora, os quais nos dão a confiança necessária para promovermos transformações significativas à Instituição e à sociedade nos próximos anos. Esperamos que esta revista seja uma fonte de inspiração e informação, refletindo a nossa jornada de construção, transformação e perspectivas para o futuro.

Reiteramos o nosso sincero agradecimento a todos vocês que fizeram parte desta jornada, e também o convite para que continuem conosco nessa missão que visa promover não apenas uma gestão pública exemplar, mas um Ministério Público cada vez mais atento às necessidades dos indivíduos e da sociedade como um todo, exercendo nossa missão constitucional de efetivação dos direitos fundamentais.

Boa leitura!

Hellen Uliam Kuriki

Subprocuradora-Geral de Justiça de
Planejamento e Gestão do MPMT

Breve histórico da criação da Subprocuradoria-Geral de Planejamento e Gestão

Sady Folch

Assessor Técnico – Subplan

A criação da Subprocuradoria-Geral de Planejamento e Gestão do Ministério Público do Estado de Mato Grosso (MPMT) certamente definiu o início de uma nova fase para a organização. A unidade foi estabelecida com a incumbência de aprimorar a gestão estratégica, promovendo a eficiência, a transparência e a inovação em todos os níveis da Instituição.

Desde o seu prelúdio, a Subprocuradoria teve como objetivo central alinhar as ações e os projetos do MPMT às melhores práticas de gestão pública, garantindo que a instituição estivesse preparada para enfrentar os desafios atuais, sobretudo futuros. Para isso, foi necessário desenvolver um planejamento estratégico vigoroso, capaz de orientar as atividades do MPMT de maneira direta e eficaz.

Era o ano de 2022, especificamente no dia 29 de julho, quando publicado o Ato Administra-

tivo n.º 1.130/2022 – PGJ, inovou-se a alma da Procuradoria-Geral de Justiça com a implantação da Subprocuradoria-Geral de Planejamento e Gestão do Ministério Público do Estado de Mato Grosso, tendo sua cadeira ocupada pela Promotora de Justiça, Dra. Hellen Uliam Kuriki.

Objetivou-se à razão dos trabalhos da nova unidade, “fomentar a integração dos órgãos do MPMT na gestão estratégica institucional, tornando-se um importante instrumento para fortalecer o Planejamento Estratégico Institucional”, segundo as palavras do Procurador de Justiça, Dr. José Antônio Borges Pereira, Procurador-Geral responsável por seu nascedouro à época.

Ao digno Procurador, suas palavras são justas o suficiente para bem esclarecer a criação da unidade, e aqui, por mister, dali se lhe extrai a suprema essência, que a esclarecimento do

leitor, seja o fortalecer do planejamento estratégico, sobretudo para a entrega de resultados socialmente relevantes à população mato-grossense, cumprindo assim nossa missão constitucional de efetivação dos direitos fundamentais.

Importa ressaltar ainda, quão claro se consolidou um modelo mais eficiente e menos burocrático, alinhando suas ações às necessidades da sociedade e às diretrizes do Ministério Público, porquanto o surgimento da Subprocuradoria-Geral de Justiça de Planejamento e Gestão, volte-se a afirmar, trouxe em seu âmago a responsabilidade em coordenar e executar atividades relacionadas ao planejamento estratégico institucional, a gestão administrativa e orçamentária, e como bem ressaltado ao tempo de seu nascedouro, integrar os órgãos do MPMT na gestão estratégica.

Após a criação da Subprocuradoria-Geral de Planejamento e Gestão naquele agosto de 2022, iniciou-se um período de estruturação e consolidação. Esta fase foi crucial para estabelecer uma base sólida que permitisse à Instituição cumprir sua missão de forma eficiente.

Nos primeiros meses, não se pode esquecer, a Subprocuradoria enfrentou desafios significativos, que foram desde a montagem das equipes até a definição das prioridades iniciais. Com determinação, foco e um espírito colabora-

tivo, conseguimos estabelecer as bases para um trabalho sólido e sustentável.

Assim, no ano seguinte, em 2023, no coração do Ministério Público do Estado de Mato Grosso, o então Procurador-Geral de Justiça, Deosdete Cruz Júnior, iniciou um novo capítulo ao enviar à publicação o Ato Administrativo n. 1.194/2023-PGJ, dispondo sobre o processo de formulação do Planejamento Estratégico Institucional do Ministério Público de Mato Grosso – Ciclo 2024-2031 [PEI 2024-2031].

Este ato não foi apenas uma formalidade; foi um passo fundamental na construção do futuro do Ministério Público para o ciclo de 2024 a 2031.

Conforme se verá à frente, pela abordagem que marcou os primeiros passos da Subprocuradoria-Geral de Planejamento e Gestão ao longo desses dois anos, o MPMT preparou-se para enfrentar os desafios e oportunidades dos próximos oito anos, mediante uma visão clara e estratégica, tornando-se agente responsável pelas transformações sociais, enaltecendo o exercício da cidadania, enquanto defende a ordem jurídica, o regime democrático e os interesses sociais indisponíveis.

Desse modo, não apenas estimula a transformação institucional, ao tempo em que perse-

que resultar qualidade superior à prestação de serviços públicos e cumprimento efetivo aos direitos do cidadão, todavia, também e sobretudo, busca culminar em avanço econômico, florescimento humano e qualidade ambiental.

Não à toa, desde o princípio, a Subprocuradoria-Geral de Planejamento e Gestão se mostrou um pilar fundamental para a modernização e eficiência do Ministério Público de Mato Grosso, criando projetos que visem melhorar os processos internos, alcançando os objetivos e metas traçados, promovendo, assim, uma cultura de inovação e excelência.

Com determinação, foco e um espírito colaborativo, conseguimos estabelecer as bases para um trabalho sólido e sustentável



Descrição geral das atividades e desafios enfrentados

Sady Folch

Assessor Técnico – Subplan

Com a base jurídica firmemente estabelecida, o processo de formulação do Planejamento Estratégico Institucional (PEI) para o período de 2024 a 2031 fora delineado e observado com o rigor inerente. Aqui, em linhas gerais, apresentar-se-á a jornada percorrida entre as decisões tomadas, para em linhas futuras, apresentar com detalhe as efetivas entregas, os resultados, expondo os desafios enfrentados ao longo desses dois anos de trabalho, a diversas mãos e mentes comprometidas e brilhantes.

Conforme notório, este novo ciclo foi concebido para durar oito anos, a iniciar em 2024, terminando em 2031. E aqui cumpre-nos salientar a flexibilidade ter sido um componente fundamental a ser adotado, haja vista a previsibilidade de revisões que se façam necessárias em contexto futuro, quando, então, devidamente identificadas, serão decididas pelo Comitê de

Gestão Estratégica ao momento oportuno.

A abordagem adotada para este ciclo foi estruturada em torno do sistema de gestão Balanced Scorecard (BSC), que transforma a visão e a estratégia da instituição em um conjunto coerente de desempenho. Esse sistema incluiu a consolidação de um Mapa Estratégico que abrange perspectivas, propósito, missão, visão, valores e objetivos estratégicos.

Nesse esquadro, para garantir a transparência e a continuidade, todos os materiais e documentos relacionados ao planejamento são mantidos eletronicamente pelo Departamento de Planejamento (DEPLAN); registros estes disponíveis para arquivamento, revisão e auditoria, sempre respeitando as legislações de sigilo e proteção de dados.

Alinhado ao que fora pensado e organiza-

do pela legislação que deu ensejo ao processo de formulação do PEI 2024-2031, resultou desse processo uma ferramenta robusta, incluindo um Mapa Estratégico, iniciativas estratégicas monitoradas por indicadores e metas, e projetos estruturantes de maior complexidade e transversalidade.

A operação e construção dessas iniciativas foram apoiadas por diversas ferramentas de gestão de projetos, tais como cronogramas, planos de ação, Kanban, OKRs, 5W2H, PDCA, Análise Swot, sobretudo PMBOK, entre outras que garantiram que as metas estratégicas fossem alcançadas de forma eficaz.

Do Plano Estratégico, decorreram instrumentos táticos de priorização das iniciativas estratégicas, vale dizer, os Planos Gerais de Atuação, que serão executados em períodos preestabelecidos, sempre entre um a dois anos, buscando o alcance dos objetivos e metas do PEI 2024-2031. Ao final de cada ciclo de atividade, conhecendo-se o resultado, ato contínuo o PGA do período subsequente será atualizado.

O processo de formulação do PEI 2024-2031, coordenado pela Subprocuradoria-Geral de Justiça de Planejamento e Gestão, foi orientado pelo Colégio de Procuradores de Justiça, porquanto órgão de apreciação e validação do planejamento estratégico.

Por sua vez, seu monitoramento realiza-se pelo Comitê de Gestão Estratégica, considerando-se representar instância de governança do PEI em face das iniciativas da atividade-fim, assim como, em relação às iniciativas da área-meio e dos órgãos auxiliares do MPMT, o são pela Subprocuradoria-Geral de Justiça de Planejamento e Gestão.

Nesse diapasão, o DEPLAN atuou como unidade de Gestão da Estratégia, Projetos e Processos Organizacionais, assessorando todos os órgãos do Ministério Público.

Entre os executores da referida formulação estão as Procuradorias de Justiça Especializadas, os órgãos de execução, os órgãos auxiliares, a Diretoria-Geral e os demais Departamentos da Instituição. Cada um deles contribuiu com sua competência e conhecimento, participando do processo por meio de comunicações específicas e formulários próprios.

É importante mencionar que a formulação do PEI 2024-2031 contou com o apoio dos Comitês: Gestor de Inovação e o Estratégico de Tecnologia e Informação. A par disso, além do apoio do Laboratório de Inovação, a formulação que, notoriamente se apoiou também nas três grandes áreas – Governança, Compliance e Gestão de Riscos – encontrou tal sustentação dentro da própria equipe da Subprocuradoria-Geral

de Planejamento e Gestão, a qual, convém lembrar, o fez voltada para a área-meio.

Destaque-se que para a formulação do PEI, inicialmente foi necessário lançar mão de um diagnóstico social detalhado, utilizando dados estatísticos, questionários, pesquisas, instrumentos de escuta social e eventos institucionais. Essas ações garantiram que o planejamento estratégico estivesse alinhado com as necessidades e expectativas tanto do MPMT, quanto da sociedade.

A Subprocuradoria-Geral de Planejamento e Gestão também foi responsável pela emissão de manuais, cartilhas, recomendações e instruções normativas referentes ao processo de formulação do PEI e ao planejamento estratégico institucional.

Ainda ao tempo da formação das equipes e do estabelecimento das diretrizes, considerou-se a nitidez dos vigentes estímulos na contemporaneidade, sobretudo sob a égide da sustentabilidade, inclusive debruçada sobre a temática da resolutividade, e assim garantir não apenas a entrega mediante ações criativas e inovações, mas despertar, promover e impulsionar o desenvolvimento organizacional de forma sustentável.

Por fim, quanto ao cronograma para a formulação do PEI, definido e divulgado pela Subprocuradoria-Geral de Justiça de Planeja-

mento e Gestão, resultou na conclusão do Planejamento Estratégico Institucional do Ministério Público do Estado de Mato Grosso, referente ao ciclo 2024-2031, que ao ser submetido ao Colégio de Procuradores de Justiça, o aprovava por meio da Resolução 260/2024-CPJ.

Assim sendo, mediante as publicações dos Atos Administrativos n.º 1.130/2022 – PGJ e n.º 1.194/2023-PGJ, o primeiro a implementar a Subprocuradoria-Geral de Planejamento e Gestão, e o segundo vindo para nortear o processo de formulação do Planejamento Estratégico Institucional do MPMT [PEI 2024-2031], o Ministério Público do Estado de Mato Grosso reafirmou seu compromisso com a inovação na gestão pública, ao aprovar o novo Planejamento Estratégico Institucional do MPMT- Ciclo 2024-2031.



Inovação e tecnologia como aliados do planejamento estratégico institucional

Alex Magalhães Dias

*Assessor de Tecnologia da Informação
Pleno da Subplan*

O Planejamento Estratégico Institucional [PEI], ciclo 2020-2023, trouxe grandes desafios e aprendizados a todo o Ministério Público do Estado de Mato Grosso promovendo mudanças significativas. No entanto, quando mudanças ocorrem em qualquer ambiente, é comum haver inicialmente o movimento de negação e resistência, pois lidar com a cultura organizacional, independente do setor, exige muito esforço, resiliência e poder de persuasão daqueles que têm a responsabilidade de conduzir e fazer girar essa grande engrenagem que resulta no planejamento estratégico. E está aí a grande virada para o que se pode considerar como a chave para o sucesso.

Para falar do surgimento da Subprocuradoria-Geral de Justiça de Planejamento e Gestão [Subplan], sobretudo de suas responsabilidades diante dos feitos inovadores nestes últimos dois anos, convém retroceder ao ano de 2019, quan-

do, mais especificamente, as mudanças começavam a acontecer.

Tudo parecia muito claro: para que o planejamento estratégico alavancasse, era fundamental promover a criação de uma nova instância superior de governança dedicada ao planejamento estratégico e institucional. Aproximar os níveis operacionais e táticos ao topo da pirâmide propiciaria a criação de um cenário cada vez mais fértil para uma atuação finalística mais resolutiva e impactante para toda a sociedade mato-grossense.

Cumprir dizer que a partir desse ponto, já era possível reconhecer que a inovação estava presente em pequenos detalhes. Então é o ano de 2022, e mediante o Ato Administrativo 1.130/2022-PGJ, surge a criação da Subprocuradoria-Geral de Justiça de Planejamento e Gestão [Subplan], que de pronto consolidou e

reafirmou o compromisso da Instituição com o fortalecimento do Planejamento Estratégico e Institucional, inclusive possibilitando a continuidade das melhorias e inovações, das quais se destacam o processo de formulação do novo Ciclo PEI 2024-2031, aliado ao uso de tecnologias.

Ferramentas de BI (Business Intelligence), a integração entre sistemas, e a comunicação integrativa e colaborativa despontam no rol de recursos tecnológicos utilizados como meio de facilitação e potencialização dos objetivos e resultados almejados por toda a equipe de planejamento.

Neste ponto, importa esclarecer a essência da inovação. São muitos os conceitos defendidos por grandes escritores, como é o caso de Peter Drucker, um dos grandes teóricos da administração moderna, mas um ponto comum entre a maioria deles seria que a inovação está no simples ato de promover mudanças que gerem valor e o resultado esperado. Isso pode acontecer com a simples mudança de um processo ou até a implementação de um novo sistema ou uma nova tecnologia.

O desdobramento dos objetivos estratégicos em iniciativas como projetos e planos de ação, o monitoramento da execução das ações e dos indicadores de desempenho em tempo real foram alguns dos grandes desafios do PEI 2024-

2031 apresentados pela equipe da Subplan, sob a coordenação da Subprocuradora-Geral de Justiça de Planejamento e Gestão, Dra. Hellen Uliam Kuriki.

Buscar no mercado de tecnologia soluções que pudessem atender às expectativas da instituição foi o primeiro caminho a ser percorrido por toda a equipe de planejamento. Fatores como tempo, custo e resultado efetivo foram considerados para que a decisão final pudesse ser o mais assertiva possível. Embora ainda não fosse considerado inicialmente, havia um desejo latente de que o sistema pudesse ser desenvolvido internamente.

**a sagacidade
fez aflorar o espírito incessante
de encontrar formas de gerar
transformação e inovação atreladas ao uso de
ferramentas e tecnologias como
fio condutor para o sucesso das
ações empreendidas por todos
os envolvidos**

Após a equipe percorrer um longo caminho de testes e análises, as famosas provas de conceito de pelo menos três sistemas de mercado, concluiu-se que o percurso mais próximo das expectativas atendidas e resultados positivos seria desenvolver um sistema capaz de mitigar ao máximo qualquer tipo de resistência e ser flexível o bastante para absorver a maturidade e a cultura institucional naquele momento.

E nesse cenário de incertezas e mudanças repleto de desafios, a sagacidade fez aflorar o espírito incessante de encontrar formas de gerar transformação e inovação atreladas ao uso de ferramentas e tecnologias como fio condutor para o sucesso das ações empreendidas por todos os envolvidos, elevando o nível de engajamento dos principais atores que, de fato, fazem a roda girar e o impacto social, que é o principal motivo de todo o esforço institucional, acontecer.



Governança no âmbito do Ministério Público do Estado de Mato Grosso: desafios, estratégias e perspectivas para o planejamento e gestão

Hamilton Benedito Ferreira Teixeira
Assessor Especial - Subplan

A primeira vista, a governança remonta aos conceitos de gestão, controle, condução ou direção. Tais categorias são amplamente lembradas ao se estudar e trabalhar o tema, todavia, a compreensão de seu conceito é essencialmente ligada a uma complexa multiplicidade de elementos.

Nesse prévio conceito temos a presença de processos e estruturas implantadas pela alta liderança, com a intenção de informar, dirigir, administrar e monitorar as atividades e ações da organização, visando o atingimento de seus objetivos, que podem ser de ordem financeira, comercial, administrativa, organizacional ou ge-

rencial.

Ao acrescentar o adjetivo “público”, há relevante alteração na compreensão proposta, a medida impõe-se ao contexto sistêmico de gestão a condução de políticas públicas e prestação de serviços de interesse da sociedade. Portanto, além da ideia de exequibilidade, ou seja, a capacidade de tais organizações de planejar, executar e avaliar o que se propõem, também se exige ao “sistema” a geração de valor público, além das outras esferas.

O rápido cotejo dessas ideias apresentadas nos permite concluir que existem elemen-

tos nucleares relevantes nesses institutos, dos quais destacamos, o conjunto de processos, mecanismos e boas práticas; a adoção de estratégia e objetivos; a existência de uma liderança ativa, exemplar, dinâmica e com visão sistêmica; e o foco em entrega de serviços e produtos para a sociedade, como destinatária dos interesses tutelados.

Algumas referências positivadas que discorrem sobre governança pública elencam como seus princípios basais, a capacidade de resposta, integridade, confiabilidade, melhoria regulatória, prestação de contas, responsabilidade e transparência, reforçando o arquétipo sistêmico e peculiar da área.

De forma direta, é possível vislumbrar em todas essas categorias apresentadas, verdadeiros caminhos e possibilidades, onde podem ser desenvolvidas atividades e processos de trabalho. Essa contemplação faz exsurgir um questionamento relevante. Com tantas aberturas, qual trilha seguir?

A resposta passa pelos demais temas indicados. A arquitetura da governança é intrínseca à gestão, e depende da estratégia e de seu planejamento para ser implementada e executada.

São funções de governança a definição do direcionamento estratégico, supervisão da gestão de dados, promoção do engajamento das

partes interessadas, gerenciamento de riscos estratégicos, gerenciamento de conflitos internos, auditoria e avaliação dos sistemas de gestão e conflitos internos, e, promoção do accountability e transparência.

No âmbito do Ministério Público do Estado de Mato Grosso, coube a Subprocuradoria-Geral de Justiça de Planejamento e Gestão o desempenho de atribuições que se inserem no âmbito das atividades e funções de governança, abarcando grande parte dos elementos de seu conceito, aumentando a capacidade de visão sistêmica, da organização, por seus líderes e partes interessadas. É importante trazer relevante lição advinda do § 1º, Art. 21, da Instrução Normativa Nº 01/2016-CGU, “§ 1º Para uma efetiva governança, os princípios devem ser aplicados de forma integrada, como um processo, e não apenas individualmente, sendo compreendidos por todos na organização”.

Assim, o reforço ao planejamento, como atividade de estabelecimento de objetivos e dos meios para efetivá-los, e a gestão, entendida pelo conjunto de elementos interativo de uma organização para estabelecer políticas, objetivos e processos, conectando tais área à Alta Direção do Ministério Público Estadual, foi ação que incrementou significativamente a capacidade institucional de criar contextos favoráveis à entrega de resultados efetivos aos cidadãos.

Nesse contexto, a estratégia desempenha expressiva função, pois dá o sentido a todas essas estruturas. Através do que se define como missão, visão e valores, bem como por todos os deveres e compromissos delegados ao Ministério Público pelas fontes infraconstitucional e constitucional, torna-se possível configurar e ajustar a governança, que servirá à análise, tomada de decisão, e, sobretudo, a auxiliar a organização a ser eficiente no que ela faz.

No curso do atual ciclo de planejamento estratégico, formalizado para o período de 2024 a 2031, o Ministério Público priorizou a execução de um projeto para fomentar práticas de governança e gestão em todos os níveis, resolutivas e orientadas para resultados. Esse passo sinalizou o compromisso institucional em inserir, de maneira efetiva, estruturas de processos e atividades que otimizem a capacidade de gerar resultados, ser eficiente e compreender-se sistemicamente.

Aqui, cabe fazer referência a trecho da obra-prima de Lewis Carrol, Alice no País das Maravilhas, onde, ao ser perguntada pelo Gato

Sorridente acerca de qual caminho pretende seguir, não sabendo especificar, este a responde: “Então também não importa para qual lado você vai” . Assim, de nada servirá a instituição implantar um processo estruturado de direção e controle, sem que exista o direcionamento por parte da estratégia. Portanto, governança não é um mantra, ou um slogan, mas uma função direcionadora, baseada em técnica, fundamentos e evidências, e guiada pelo que o planejamento estratégico identifica como elementos vitais da organização.



Projeto do dimensionamento da força de trabalho do Ministério Público do Estado de Mato Grosso

Francieli Cristina Bertozzi
Assessor Jurídico Pleno - Subplan

Em um mundo em constante transformação, a capacidade de se adaptar e otimizar recursos é fundamental para o sucesso de qualquer organização. O Ministério Público, consciente dessa necessidade, implementou um projeto inovador denominado Dimensionamento da Força de Trabalho.

Tendo por objetivo implementar a adequada alocação de pessoal e distribuição de demandas, de modo a proporcionar melhoria na produtividade e no desempenho das equipes, a ferramenta se mostrou apropriada para atingir o propósito almejado, alcançando de fato o resultado pretendido. Não bastasse a sua manifesta eficácia, demonstra garantir uma atuação eficiente, revertendo seus resultados em benefício

da sociedade.

Dimensionar a força de trabalho é implementar uma estratégia por meio de uma ferramenta que permite ajustar o número de colaboradores de uma organização às suas necessidades, maximizando a eficiência e o desempenho. Eis a essência da Subprocuradoria-Geral de Justiça de Planejamento e Gestão ao considerar tecnologia, processos e habilidades, porquanto ao unir tais fatores que garantem às equipes o devido preparo, resulta no alcance dos objetivos institucionais.

Para o desenvolvimento do Projeto de Dimensionamento foi criado o Grupo Gestor, designado pela Portaria nº 016/2022-PGJ, assim como constituiu por Coordenadoras, as en-

tão Promotoras de Justiça Auxiliar do Gabinete do PGJ, Dra. Claire Vogel Dutra e Dra. Hellen Uliam Kuriki. Por sua vez, mediante a Portaria nº 330/2022-PGJ foram instituídos Grupos de Trabalho de natureza transitória, compostos por integrantes desta Instituição, que tiveram por objetivo discutir e levantar dados preliminares a respeito dos parâmetros de produtividade havidos nas promotorias.

Nesse tom, a ampla participação de Procuradores, Promotores, servidores e assessores nos Grupos de Trabalho permitiu um pertinente alinhamento que se seguiu com a coleta de particularidades e elementos contextuais que refinaram o modelo de dimensionamento. A participação de todos foi fundamental para a formação e construção conjunta de referenciais que representaram a realidade particular do MPMT na ocasião.

Modernizando, portanto, a estratégia dentro da Instituição mediante a análise quantitativa, identifica a fração ideal de pessoas nas unidades organizacionais, tanto quanto as lacunas existentes, assim como pela qualitativa, discernindo os aspectos ambientais que impactam a produtividade das equipes, e os conhecimentos e habilidades essenciais para a adequada execução das atividades, lança mão desta fundamental ferramenta de gestão estratégica para a transformação do Ministério Público do Estado

de Mato Grosso.

Em breve relato, o fundamento metodológico foi similar tanto para a área-fim quanto para a área-meio, em especial no tocante à produtividade. Todavia, diante das características das unidades organizacionais e da impossibilidade de comparação entre elas, houve algumas diferenças na metodologia, e esta foi baseada na comparação histórica da produtividade de uma mesma área. Cumpre destacar, nesse diapasão, a realização de benchmarks com Ministérios Públicos estaduais, obtendo, assim, uma produtiva análise comparativa.

Vale ressaltar, sobretudo, que o desenvolvimento dessa atividade contou com a cooperação do Escritório de Processos Organizacionais do Departamento de Planejamento, que contribuiu com o fornecimento da Cadeia de Valor Integrada para a realização da atividade, aprimorando-a posteriormente, valendo-se dos resultados obtidos.

A esta altura, a edição do Ato Administrativo nº 1.146/2022-PGJ institui o Comitê Executivo do Dimensionamento da Força de Trabalho, com o objetivo de propor medidas com base na ferramenta de gestão de dimensionamento desenvolvida a partir do Projeto.

Na sequência, a Portaria nº 859/2022-PGJ nomina os membros e servidores a comporem o

Comitê Executivo, designando por Coordenadora, a então Subprocuradora-Geral de Justiça de Planejamento e Gestão, Dra. Hellen Uliam Kuri-ki, incumbindo à Subplan a importante tarefa de gerenciar o Dimensionamento da Força de Trabalho.

Iniciadas as atividades pelo Comitê Executivo, em 25 de outubro de 2022 a primeira reunião teve por pauta a análise dos resultados do Projeto de Dimensionamento, com sugestão de medidas para tratar os pontos críticos identificados na área finalística. Desde então, foram realizadas 15 [quinze] reuniões e analisados 64 [sessenta e quatro] procedimentos de gestão administrativa/GEDOC, recomendando ao Procurador-Geral de Justiça medidas de suporte aos órgãos de execução, tais como a inclusão na seção de assessoramento remoto, monitoramento, coadjuvação, como também redistribuição de atribuição, criação e extinção de promotorias de Justiça, as quais, vale dizer, sempre precedidas de análise de dados extraídos do SIMP, do SAE e do painel de Business Intelligence – Portal FOCO – Gestão Estratégica.

Esclarecendo o men-

cionado painel “BI” [Business Intelligence], trata-se de ferramenta elaborada a partir dos indicadores socioeconômicos, levantamento de dados de lotação de pessoal, de produtividade e projeção de demandas e do cálculo da produtividade de referência e do dimensionamento por órgão de execução. Nele consta o que denominamos “farol da lacuna”, que serve para sinalizar as situações vivenciadas em cada promotoria. Dividido em quatro categorias, temos: lacuna negativa crítica [vermelho], lacuna negativa gerenciável [amarelo], status de equilíbrio [verde] e excedente de pessoal [cinza].

O Dimensionamento da Força de Trabalho, por meio dessa ferramenta, ainda proporciona o monitoramento dos órgãos de execução e unidades administrativas para o fim de que sejam



desenvolvidas ações estruturadas de gestão, tudo devidamente pautado para uma Gestão Estratégica orientada para resultados.

Pelo exposto, é revelado que a ferramenta do Dimensionamento seguirá em contínua evolução, otimizando o processo de tomada de decisão. Coordenada pela Subplan, é um investimento no futuro da Instituição ao possibilitar a modernização dos processos de trabalho e o planejamento da força de trabalho, otimizando assim a estrutura organizacional.

Resultado de um esforço coletivo, o Dimensionamento da Força de Trabalho consolidou sua importância no âmbito do MPMT ao ser apresentado pela Subplan em eventos de renome como o CLAD, o CONSAD e o AGILE TRENDS, além de publicado em obra científica sobre Governança Pública, pelo Instituto Publix, inspirando outras instituições.

A participação de todos foi fundamental para a formação e construção conjunta de referenciais que representaram a realidade particular do MPMT na ocasião.

Olhando para o futuro: visões e metas

Hellen Uliam Kuriki

*Subprocuradora-Geral de Justiça de
Planejamento e Gestão do MPMT*

A superação do ministério público demandista em prol do ministério público resolutivo, é fato incontestável quando cotejada a estrutura da instituição. Nesse modelo contemporâneo, privilegia-se, partindo da citada autonomia bidimensional, a figura do órgão ministerial como agente político que atua em escalas múltiplas [estadual, regional, local e distrital], orientado pelo conhecimento transdisciplinar advindo da realidade social.

Em uma perspectiva superior, lembramos que documentos institucionais do Conselho Nacional do Ministério Público, desde mapas estratégicos anteriores, já previam na perspectiva de eficiência da atuação institucional, o objetivo de “atuar de forma proativa, efetiva, preventiva e resolutiva, respeitando as competências constitucionais”. Na estratégia 2018-2023, trouxe como objetivo “15 – Aprimorar a Governança e a Gestão Integrada da Estratégia”, descrita pela

promoção da “evolução contínua do modelo de governança e gestão do CNMP, fortalecer as instâncias de governança e disseminar as boas práticas de gestão pública com fomento às culturas de gestão por projetos, gestão por processos e gestão de riscos”. Esse movimento, por si, enunciou o que viria a se tornar presente na pauta evolutiva das unidades do Ministério Público Brasileiro.

É certo que a grande entrega da Subprocuradoria foi o nosso planejamento estratégico institucional. É por meio do planejamento que qualquer instituição pensa estrategicamente sobre si mesma, com o propósito de cumprir a missão que justifica a sua existência. Nesse processo, busca avaliar sua trajetória e encontrar caminhos de aperfeiçoamento.

Na nossa instituição, o planejamento estratégico busca, de forma articulada, acentuar

a eficácia social da atuação dos membros da Instituição e contribuir para o aperfeiçoamento das boas práticas institucionais, visando a conformar o modelo de atuação dos órgãos de execução, sob a ótica funcional e estrutural, ao alcance dos resultados pretendidos pela sociedade, que é, ao mesmo tempo, nossa destinatária e demandante.

Enquanto agente sociotransformador, o Ministério Público concretiza o objetivo estratégico abstratamente previsto na Constituição por meio da execução das metas prioritárias definidas nos planos e programas de atuação. Essas metas decorrem de imposição constitucional, portanto, contemplam hipóteses de atuação obrigatória e vinculam os membros do Ministério Público.

Assim, a compreensão dessa ideia, de que nos planejamos a partir das necessidades da sociedade e da instituição, buscamos, de forma resolutiva, responder a esses anseios, e, ao final, avaliamos isso para melhorar continuamente, representa uma vitória consolidada, mas de uma batalha que ainda não findou, e, de certa forma, nunca terá fim.

A ela, crescem-se desafios hodiernos, que nascem de uma sociedade efervescente, construída em um modelo que obriga a pensar-mos de maneira disruptiva e nos posicionarmos

diante dos múltiplos cenários que se apresentam.

Quanto as nossas metas, é importante rememorar que o Ministério Público mato-grossense, a partir de um processo coletivo, com ampla participação da sociedade e de nossos integrantes, assumiu o compromisso de efetivar os objetivos estratégicos lançados em nosso mapa, que decorrente do planejamento institucional aprovado para o interstício de 2024 a 2031. Nesse percurso modelamos um futuro melhor a ser concretizado para a sociedade, com foco nas grandes áreas de atuação da instituição, e também na perspectiva interna.

Para atingirmos esses objetivos devemos nos preparar para sermos Promotoras e Promotores capazes de atuar nos problemas estruturais, a partir de um olhar que capte as demandas sociais, tutele os direitos proclamados de forma efetiva e perene, e crie condições de um desenvolvimento progressivo e sustentável.

De igual modo, a visão projetada não pode ser outra além da que foi construída coletivamente, “fortalecer-se como uma instituição sustentável, inovadora, resolutiva, socialmente acessível, indutora do aprimoramento da qualidade de vida das pessoas e compromissada com a efetivação dos direitos fundamentais”.

Entendemos que o primeiro grande des-

taque para sedimentar nosso futuro, está na capacidade de aliarmos aos nossos processos de refletir, conceber e atuar, a análise de dados integrada a ferramentas de tecnologia disponíveis, e apreender como esses instrumentos nos impulsionarão para uma atuação mais focada no aprimoramento das políticas públicas e no alcance de efetividade, onde, inclusive, esta é repensada a todo tempo, considerando a aproximação com as comunidades que sofrem com a exclusão digital, e de que formas captaremos suas principais necessidades.

Ainda, diante das crises climáticas e sociais, precisaremos repensar a forma como nós, sociedade, servidores públicos e seres humanos, nos relacionamos com a natureza. As palavras adaptação, readequação, empatia e fraternidade deverão tomar nossas ações, pensamentos e projetos.

Essas premissas direcionadoras nos levarão a legitimar e focar em uma agenda estratégica que foi construída para ser coerente e realista. Em um universo de recursos finitos e demandas crescentes, não podemos mais nos permitir a criar utopias e empreender esforços em lutas ineficazes.

Por fim, acerca do futuro e do que queremos para nossa instituição, cabe finalizar com a referência a uma grande mulher, Michelle Oba-

ma, advogada, ex-primeira dama dos EUA, promotora de causas sociais e defensora do serviço público, especialmente daqueles direcionados aos que mais necessitam: “A mudança real exige esforço coletivo. Devemos nos unir, superar divisões e trabalhar juntos na criação de políticas públicas que empoderem nossas comunidades e construam um mundo mais inclusivo e justo”. Nós somos passado, presente e futuro!

É certo que a grande entrega da Subprocuradoria foi o nosso planejamento estratégico institucional. É por meio do planejamento que qualquer instituição pensa estrategicamente sobre si mesma, com o propósito de cumprir a missão que justifica a sua existência.

Sisplan – a inovação na estratégia do MPMT

Annelyse Cristine Cândido Santos

Chefe do Departamento de Planejamento e Gestão do MPMT

Planilhas de Excel, documentos editáveis, troca de e-mails, cálculos que poucos compreendiam. Essa era a realidade do monitoramento do Planejamento Estratégico Institucional – PEI, antes da implementação do Sistema de Planejamento e Gestão no MPMT.

Com o SISPLAN, o planejamento estratégico ganhou uma nova tônica, um novo horizonte: o da inovação e da facilitação para o usuário e governança estratégica. Não mais se admitiria trabalhos manuais, repetitivos e que por vezes... “dá mais trabalho do que ajuda”, em especial, na área finalística.

O SISPLAN, surgiu com o intuito de aprimorar os processos organizacionais afetos à execução e monitoramento do PEI, através de um sistema inteligente e integrado ao SIMP, de forma que, se possa acompanhar as atividades operacionais e estratégicas na execução dos

projetos estratégicos estruturantes.

Essa ferramenta, construída internamente, “prata da casa”, é fruto de intenso esforço e dedicação das equipes envolvidas, levantamento e ideação estratégica do DEPLAN, envolvimento técnico do DTI, sob a liderança e regência da Subplan, que orquestra toda a instituição em uma afinada harmonia em prol dos resultados institucionais.

O SISPLAN, não se contenta em ser uma ferramenta de monitoramento a serviço do DEPLAN, mas sim de elaboração, cadastramento e execução da estratégia por toda a instituição. Integrado com o SIMP, o SISPLAN reúne e desdobra a estratégia institucional em planos de ação individualizados para cada Comarca, conforme a necessidade de cada local, sem perder de vista a integralidade com todo o Estado e o foco estratégico das ações ali empreendidas.

O sistema permite uma atuação conjunta, cuja harmonia é dada pelos coordenadores titulares das Procuradorias de Justiça Especializadas, com cadastramento e monitoramento “do que”, “de como”, “de quem” e “para quem” cada atividade estratégica é empreendida, e principalmente, para que o sistema não perca de vista os resultados práticos, sistematizando o ganho social.

O SISPLAN demonstra os resultados e funciona enquanto bússola da devida persecução ao fomento da melhoria das políticas públicas e tutela dos direitos difusos e coletivos de toda a sociedade. Portanto, além de ser um sistematizador da execução e monitoramento do planejamento estratégico, é uma ferramenta da atuação finalística ministerial, que acompanha resultados práticos. Na área administrativa, os registros e acompanhamento dos projetos estratégicos são realizados diretamente da plataforma, sendo que, os Coordenadores e Gerentes podem registrar, acompanhar e monitorar os resultados continuamente.

Com uma interface amigável e intuitiva, tornando a atuação estratégica por parte dos órgãos de execução prático e descomplicado, o SISPLAN, logo chamou a atenção de outros órgãos ministeriais, tornando o MPMT, um vanguardista na inovação da execução da estratégia, fortalecendo a posição de destaque na iniciativa

pública. São exemplos de exposições e compartilhamentos: Encontro Nacional de Gestão Estratégica/CNMP; Ministério Público do Acre; Ministério Público de São Paulo; Ministério Público do Piauí, dentre outros, que já solicitaram o compartilhamento e informações do Sistema.

A trajetória e acúmulo da estratégia institucional na sistemática do planejamento estratégico, liderados por Procuradorias Especializadas, com apoio dos Centros de Apoio Operacional e supervisão da Subplan, fez com que, a ferramenta fosse o resultado da metodologia e não a sua causa.

Assim, a rede de compartilhamento colaborativo do Ministério Público brasileiro, no qual o MPMT contribui com diversos cases de sucesso, ganha uma nova ferramenta de inovação tecnológica e social, uma vez que, através do registro, desenvolvimento e acompanhamento dos projetos estratégicos estruturantes, são acompanhados o impacto nos direitos sociais e potencializado o fomento ao acesso, melhoria e disponibilização dos serviços públicos.



Estratégias de implementação: plano sobre como as metas serão atingidas

Diego Dias de Lima
Gerência de Gestão – Deplan

O Planejamento Estratégico Institucional – PEI, notoriamente desponta como carro-chefe da Subprocuradoria-Geral de Justiça de Planejamento e Gestão – Subplan, uma vez que o Planejamento Estratégico Institucional – PEI, nada mais é que a materialização de uma metodologia e, a adoção de um método é expediente indispensável à alta gestão, dada a complexidade da atuação finalística do Ministério Público ante o desafio da tutela dos direitos difusos e coletivos de cada cidadão.

A criação de uma Subprocuradoria dedicada ao planejamento e gestão remonta o desejo da administração em ordenar a atuação ministerial mato-grossense em um cosmo dos órgãos de execução, de forma abarcar a extensão territorial e populacional do Estado de Mato Grosso em sintonia, cuja atuação de um órgão conec-

tasse à atuação de outro, engendrando uma teia de ações ministeriais, tornando as medidas, até então pontuais e isoladas, conseqüentemente dispersas; em medidas íntegras e universais, afinal, a sociedade que se serve da atuação ministerial é una e compartilha das mesmas vulnerabilidades. O empreendimento íntegro de um método, portanto, é uma medida estratégica, e sua implementação só seria possível mediante instituição de um braço dedicado e especializado da alta administração – a Subplan.

Essa implementação de método estratégico, vislumbrado desde a idealização da Subplan, para que de fato fosse una e íntegra, necessitou de uma atuação conjunta, tornando ponto curial ao processo, a participação dos envolvidos, dos atores ministeriais. Nessa toada, a Subplan chamou a todos para compor o cerne

construtivo do PEI, desde as primeiras ideias, passando pela estrutura nuclear, até o arremate da estratégia institucional. O envolvimento de todos acarretou um sentimento de pertença coletiva da instituição ao PEI, impulsionou um assenhoreamento por parte dos membros e servidores das atividades estratégicas, invertendo a lógica do mero cumprimento das determinações superiores, pela formalidade; para o comprometimento profissional, a até pessoal, à defesa e tutela dos direitos mais caros à sociedade de forma motivada e engajada.

Outro ingrediente fundamental para a bem sucedida implementação do método estratégico foi a participação dos que compõem a principal finalidade das ações empreendidas pela Subplan – a sociedade; e o canal com a sociedade foi exatamente os atores ministeriais, ou seja, a Subplan emergiu uma verdadeira engrenagem participativa, colocando todos em uma perfeita órbita com aspectos de participação da sociedade, construção conjunta, defesa e tutela dos direitos difusos e coletivos, atuação nas políticas públicas, integridade e sintonia fina na condução das ações e envolvimento de todos.

A Subplan, através desse processo, atribuiu uma razão de ser do planejamento estratégico, superando cumprimentos de metas meramente formais por uma atuação pertinaz, dedicada, e concretizada na mesma proporção

da grandeza atribuída constitucionalmente ao Ministério Público.

As metas, portanto, ante a abordagem dada pela Subplan no atual ciclo PEI, não se resumem a meros numerários, a gráficos positivos, ou painéis festivos, mas sim em melhoria de fato nas políticas públicas, na efetiva satisfação por parte da sociedade.

Ao colocar os agentes ministeriais dentro do processo de construção do PEI, sobretudo quando submetidos ao contato direto com a sociedade, provocando um diálogo cuja extensão e abrangência nunca antes fora presenciado no Ministério Público do Estado de Mato Grosso; e ao inculcar plena noção e importância do papel do Ministério Público na sociedade aos agentes ministeriais, o atingimento das metas ganha contornos de consciência social por parte de todos os executores do PEI, e os indicadores socioeconômicos traduzem o bem da vida que confere a dignidade da pessoa humana a cada cidadão, cuja aferição das metas dos indicadores correspondem ao termômetro dessa dignidade.

O atingimento das metas, portanto, passa a ser uma responsabilidade social, e tal consciência, a todo instante, é objeto de provocação e método de trabalho da Subplan, de modo que o não atingimento das metas não mais significa uma mera anotação negativa na ficha funcional,

ou um painel de indicadores mal sucedido; mas sim que a sociedade abarcada pela comarca mal posicionada se encontra desguarnecida das políticas públicas e carente de dignidade da pessoa humana. E essa consciência social, despertada nos agentes ministeriais por ocasião da execução do PEI, consubstancia a bem sucedida estratégia de Implementação do plano sobre como as metas serão atingidas, empreendida pela Subplan.

Outro ingrediente fundamental para a bem sucedida implementação do método estratégico foi a participação dos que compõem a principal finalidade das ações empreendidas pela Subplan – a sociedade



Gestão de riscos no Ministério Público do Estado de Mato Grosso

Hamilton Benedito Ferreira Teixeira

Assessor Especial – Subplan

A jornada da Subprocuradoria foi permeada de desafios alocados em suas grandes áreas temáticas, planejamento e gestão, mas, não se limitando a assuntos e problemas de tais ordem. O processo de refinamento da capacidade institucional de incrementar sua capacidade de se planejar, entrando nesse tema a visão de contexto e análises de cenário, e de gerir-se, com todos os controles e balizas que tal ação exige, avoca determinadas competências e inovações que representam a superação de visões ortodoxas, principalmente no âmbito da Administração Pública.

Seguindo no raciocínio, a Administração Pública é, sobretudo, taxada por paquidérmica, engessada e burocrática. Todavia, muitos movi-

mentos contemporâneos inovadores, acertados e disruptivos, resultaram em práticas, atividades e ações que começam a dissolver toda essa deformidade culturalmente difundida.

Gestão, planejamento estratégico, visão sistêmica, capacidade de projeção, governança pública, projetos, inovação e demais temas estão na pauta, e, arriscamos afirmar, nunca mais dela sairão. Como desdobramento da governança, já conceituada como “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade”, temos temas que merecem ser devidamente desenvolvidos, não só como objeto de

conhecimento, mas como verdadeiros processos de trabalho, áreas e atividades, e nesse viés, incorporadas às organizações.

No âmbito deste Ministério Público, o tema está positivado no Ato Administrativo Nº 1.158/2022, que institui a Política de Gestão de Riscos, e no Ato Administrativo Nº 1.215/2023-PGJ, que dispõe sobre a Política de Segurança da Informação, este último, constituindo direcionamento dessas atividades coordenadas no campo da área técnica. Todavia, o tema remonta à Resolução Nº 141/2017-CPJ, que dispõe sobre a estruturação do planejamento estratégico do MPMT, onde prevê ações de mapeamento de riscos e oportunidades, além de preconizar que a política de capacitação contemple o assunto.

Com a criação da Subprocuradora Geral de Justiça de Planejamento e Gestão, a unidade passou a ser diretamente responsável por “supervisionar a implantação de práticas de conformidade, integridade e gestão de riscos” no âmbito do Ministério Público.

Em 2021, a instituição já havia iniciado um projeto-piloto, atendendo a diretriz que integrou o planejamento estratégico de 2020-2023. Ademais, o mapa estratégico do Ministério Público do Estado de Mato Grosso [Triênio 2020/2023], aprovado em sede revisional pelo Colégio de Procuradores de Justiça do Ministério Público

[Resolução Nº 185/2019-CPJ], trouxe como diretrizes estratégicas “modernizar e dar celeridade aos processos organizacionais internos”, “Fomentar práticas de governança e gestão em todos os níveis, resolutivas e orientadas para resultados”, “intensificar a formação, capacitação e aperfeiçoamento dos integrantes” e “fortalecer a comunicação e imagem institucional”, razão pela qual se tornou imperiosa a continuidade e consecutória difusão do projeto.

A adoção dessa ferramenta de controle não partiu de uma obrigatoriedade legal ou administrativa, mas de ação voluntária da gestão, que representa um relevante avanço, por seu ineditismo no âmbito estadual, além de ser boa prática impulsionadora do objetivo estratégico de modernização e aprimoramento da gestão e da governança.

Assim, a partir da reconhecida a necessidade de implementar a gestão de riscos no âmbito do Ministério Público do Estado de Mato Grosso, como forma de fortalecer a governança institucional e os controles internos, com fito de garantir o objetivo do projeto, a instituição, por seus membros e servidores integrados para o piloto, se empenharam em realizar importantes entregas.

Destacamos a publicação da política e elaboração da metodologia de gestão de riscos,

além do trabalho de mapeamento realizado nos Departamentos de Gestão de Pessoas [Folha de Pagamento], Engenharia, Aquisições e Tecnologia da Informação. Ainda, foram formalizados e instalados o Comitê [CGR] e Núcleo de Gestão de Riscos [NGR], produzidos os frameworks da Matriz de Riscos e Controles, Plano de Tratamento de Riscos e Processo de Gestão de Riscos [Fluxos], atingindo 100% [cem por cento] das metas do projeto-piloto.

Outro importante resultado a ser lembrado foi o da ampla capacitação na área administrativa, que atingiu 40 [quarenta] servidores que auxiliaram diretamente na identificação de 99 [noventa e nove] eventos de riscos, listados em 13 [treze] matrizes. Essas evidências indicam que a instituição teve capacidade de definir um modelo de gestão de riscos, a partir de um ge-

renciamento eficiente e ágil do projeto.

O tema continuará integrado ao cotidiano das atividades administrativas do MPMT, pois, além de ser processo ordinário e permanentes de gestão, já fundado em ato administrativo vigente, encontra-se priorizado, assim como no ciclo anterior, dentre as diretrizes estratégicas do novo ciclo PEI 2024/2031, na perspectiva da governança, gestão, tecnologias e inovação, na premissa “Fomentar práticas de governança e gestão em todos os níveis, resolutivas e orientadas para resultados”.



Entregas realizadas

Alex Magalhães Dias

*Assessor de Tecnologia da Informação
Pleno da Subplan*

Voltando um pouco ao passado, antes da criação da Subprocuradoria-Geral de Justiça de Planejamento e Gestão [Subplan] em 2022, a promotora de Justiça, Dra. Hellen Uliam Kuriki assumiu em 2019, a coordenação do planejamento institucional no Ministério Público do Estado de Mato Grosso, como uma das promotoras auxiliares do Procurador-Geral de Justiça.

Esse foi um momento histórico que deu início a uma longa e incansável jornada de muito trabalho e engajamento de todo o time de planejamento, sempre pautados no fortalecimento da atuação finalística com foco na resolutividade das ações institucionais e, especialmente, estratégicas exercidas por cada um de seus membros e servidores.

As entregas realizadas desde 2019, adentrando aos anos da criação oficial da Subplan, alcançando, portanto, 2024, reafirmaram o compromisso da mencionada unidade com o ciclo contínuo de melhorias, das quais se desta-

caram vários produtos e resultados alcançados, fundamentalmente pelo valor gerado, inclusive percebido pelo público a quem se destinavam.

O portal FOCO é o repositório de toda a estratégia do MPMT, desde a disponibilização da estrutura administrativa afeta ao planejamento estratégico, passando pela documentação com TAPs de projetos estratégicos, fichas de indicadores, dentre outros, até os resultados da execução do planejamento estratégico mediante tabulações em diversos painéis.

O Dimensionamento da Força de trabalho, por exemplo, consiste em uma metodologia de gestão da força de trabalho na instituição, cuja alocação dos recursos humanos, hoje, precede de um estudo objetivo e quantitativo, o que permitiu à administração superior incorporar fundamentos lógicos e de equidade em suas decisões administrativas, tornando a força de trabalho equilibrada em toda a instituição.

O Banco Estadual de Projetos, inspirado no

Banco Nacional de Projetos do Conselho Nacional do Ministério Público [CNMP], é um sistema que armazena informações de todas as iniciativas, como programas e projetos institucionais e estratégicos, no âmbito do MPMT. Ele serve como base histórica, de pesquisa e de publicização das ações ministeriais de todas as áreas de atuação, para toda a sociedade.

O Sistema Informatizado de Apoio à Gestão da Execução Orçamentária [SIAGEO] tem contribuído para modernização, otimização e eficiência da gestão orçamentária da instituição, proporcionando maior segurança, controle e agilidade a seus usuários, auxiliando na tomada de decisões de forma célere e integrada.

O MPMT em Números, por sua vez, é o sistema que demonstra o tamanho e a densidade da atuação ministerial ante a leitura dos dados afetos à atuação finalística. O painel disponibiliza a visualização do quantitativo procedimental e processual ano a ano, área a área, assunto a assunto, o que denota a evolução das temáticas de maior tratativa por parte da Instituição, permitindo, periodicamente, um afinado planejamento conforme as necessidades atuais.

Outra entrega da Subprocuradoria em comento foi o MP+Social, que consiste no observatório das políticas públicas. O planejamento estratégico institucional visa, primordialmente,

o fomento da melhoria das políticas públicas, sendo o MP+Social, através de seus painéis de indicadores, o termômetro da atuação ministerial, demonstrando se, e o quanto, as ações estratégicas estão refletindo de fato nas políticas públicas.

A Cadeia de Valor, a seu turno, representa a estruturação e organização dos processos e atividades que contribuem para a entrega de serviços essenciais à sociedade, tais como a promoção da justiça, a defesa dos direitos fundamentais e o combate à corrupção. Ela abrange tanto as atividades finalísticas, que estão diretamente relacionadas à missão institucional, quanto às atividades de suporte e gestão, que proporcionam o apoio necessário para o bom funcionamento da Instituição.

Ao estruturar a Cadeia de Valor, o MPMT pode otimizar a utilização de seus recursos, identificar gargalos e oportunidades de melhoria nos processos, além de promover uma atuação mais eficaz e coordenada. Isso resulta em maior eficiência na prestação de serviços, mais agilidade no atendimento às demandas da população e um impacto positivo na defesa da ordem jurídica e dos interesses sociais individuais indisponíveis.

A formulação do Planejamento Estratégico Institucional 2024-2031, por meio de um pro-

cesso sequencial e estruturado de ações, garantiu a ampla participação interna e externa como catalisadores das necessidades sociais que resultaram na definição e formatação de objetivos e diretrizes estratégicas, posicionando a sociedade como protagonista da estratégia institucional.

O Sistema de Planejamento e Gestão (Sisplan), por fim, apresenta-se como um dos principais recursos tecnológicos para implementação de toda estratégia, ao consolidar e integrar todas as informações atinentes aos projetos estratégicos estruturantes e seus respectivos planos de ação que materializam os objetivos e diretrizes estratégicas do atual ciclo do PEI. A entrega dessa ferramenta nivelou o planejamento estratégico ao patamar tecnológico que o MPMT se encontra hoje, e permitiu ampla sistematização e integração da estratégia a todas as frentes de atuação ministeriais.



Sustentabilidade: Iniciativas de responsabilidade social e ambiental, visando tornar a instituição um modelo de sustentabilidade no setor público

Claudineia Lizieri

Gerente do Programa MPMT Sustentável

E Em uma busca rápida nos meios de comunicação, você poderá encontrar diversas definições sobre “o que é sustentabilidade”. Uma das mais citadas vem da Comissão Mundial das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, onde, “sustentabilidade é o desenvolvimento que atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender às suas próprias necessidades”. Mas, vamos explorar um pouco mais outros conceitos, de maneira a facilitar e ampliar a compreensão do nosso papel no desenvolvimento sustentável, quanto instituição e

seus integrantes.

Buscar a sustentabilidade é criar e manter as condições sob as quais os humanos e a natureza podem existir em harmonia. É a integração da saúde ambiental, equidade social e vitalidade econômica para criar comunidades prósperas, saudáveis, diversas e resilientes. Sob essa ótica, a prática da sustentabilidade deve reconhecer uma visão integradora e interconectada dos aspectos econômico, social e ambiental.

A instituição Ministério Público exerce pa-

pel fundamental na adoção de condutas ecológica-mente equilibradas, por ser uma das mais atu-antes organizações em defesa ao meio ambiente e dos demais interesses difusos e coletivos. Por outro lado, a instituição também é um grande consumidor de bens e serviços naturais, assim, pode impactar significativamente o meio am-biente através do consumo excessivo de energia, água, papel, produção de resíduos, emissão de CO₂ [Dióxido de Carbono] por sua frota de car-ros, edificações insustentáveis e outros.

É pensando nessa responsabilidade e compromisso da instituição para com a saúde ambiental, equilíbrio do clima da Terra, econo-mia dos recursos florestais, hídricos e minerais, qualidade de vida das pessoas e de todos os se-res, que a recém-criada Subprocuradoria-Geral de Justiça de Planejamento e Gestão [Subplan], sob a coordenação da Subprocuradora, Dra. Hellen Uliam Kuriki, elaborou e implementou o Programa MPMT Sustentável. Vale dizer: um pro-grama de fortalecimento da Mentalidade Socio-ambiental do Ministério Público de Mato Grosso.

Para implementar medidas e atitudes sus-tentáveis no âmbito da instituição, várias ações vêm sendo desenvolvidas nestes últimos dois anos, visando contribuir para o menor uso dos recursos naturais e menos impactos sobre os mesmos, bem como, para subsidiar a economia financeira da instituição e no desenvolvimento

de uma mentalidade ambiental de todos os seus integrantes.

Um dos grandes esforços para a susten-tabilidade na instituição é alocado na destina-ção adequada dos resíduos sólidos. Atualmente, todo material orgânico produzido na instituição é destinado para uma empresa de compostagem. Nesse processo, o que era antes conside-rado “lixo” passa a ser transformado em adubo, enriquecendo solos de hortas e jardins. Esta par-ceria, além de fazer adequação e aproveitamen-to dos resíduos orgânicos, entrega ao Ministério Público de Mato Grosso uma certificação de CO₂ evitados para a atmosfera, evidenciando a con-tribuição da instituição para a melhoria do clima da Terra. Os resíduos recicláveis como plástico, vidro, papel, eletrônicos, entre outros, assim como os rejeitos [não recicláveis] são também destinados a uma empresa especializada, que por sua vez, fará a adequação.

Ressalte-se, inclusive, a nossa campa-nha de formação da mentalidade ambiental tem sido alvo de inspiração. Com a criação virtual da mascote ambientalista EMI, mensalmente wall-papers são confeccionados e disponibilizados nos computadores da instituição, estabelecen-do uma comunicação convidativa, humanizada e divertida para os temas socioambientais. Outros conteúdos audiovisuais como vídeos, recadinho “fala EMI”, podcast, matérias de divulgação em

sites, são frequentemente produzidos com objetivo de sensibilizar pessoas e a instituições. A criação de um curso de formação em sustentabilidade para servidores e membros, de forma a equalizar os conhecimentos acerca do tema, é parte do próximo desafio da Subplan/Deplan.

O desenvolvimento de indicadores ambientais, de instrumentos e políticas de sustentabilidade institucionais, assim como, a busca por reformas e construções prediais sustentáveis, neutralização de carbono, aquisições, licitações e contratações sustentáveis também fazem parte dos atuais esforços lançados.

Cumprir destacar que um avanço apresentado no PEI 2024-2031 eleva o compromisso da Instituição com o desenvolvimento sustentável, elencando a sustentabilidade em sua Visão e Valores, onde define-se como parte da cultura organizacional para os próximos oito anos: “Fortalecer-se como uma instituição sustentável, inovadora, resolutiva, socialmente acessível, indutora do aprimoramento da qualidade de vida das pessoas e compromissada com a efetivação dos direitos fundamentais”.

Esse avanço histórico fortalecerá ainda mais as ações do Programa MPMT Sustentável que, frente ao cenário socioambiental local, regional e nacional, apresenta forte potencial para tornar a Instituição um modelo de sustentabili-

dade no setor público, inspirando o desenvolvimento de políticas, ações e comprometimento para com a saúde da Terra e proteção de toda forma de vida. Adicionalmente, mostrando ao mundo a necessidade de compreender que a natureza e os humanos estão interconectados, e que a sobrevivência humana, assim como, sua qualidade de vida, seja econômica, saúde e bem-estar, dependem de ecossistemas saudáveis.



MPMT **Sustentável**

Programa de Fortalecimento da
Mentalidade Socioambiental

Planejamento estratégico como instrumento de inovação social: notas sobre os desafios e possibilidades para sua efetivação

Annelyse Cristine Candido Santos
Chefe de Departamento – Deplan

A vulnerabilidade social das crianças e dos adolescentes, dos idosos, das pessoas com deficiência, das diversidades intensificadas pelos atravessamentos e particularidades de gênero, raça e sexo, a degradação social ao meio ambiente, a criminalidade que a sociedade é exposta diuturnamente, fruto de um desenvolvimento desigual e descombinado do sistema econômico, a malversação dos recursos públicos, dentre tantas outras franjas da assim chamada questão social, faz com que o Ministério Público se desafie para compreender “a caixa de pandora” das desigualdades sociais, políticas,

econômicas e ambientais para efetiva resposta e fomento ao acesso de direitos sociais.

Traçar e alcançar uma atuação planejada que almeje a garantia da dignidade da pessoa humana da coletividade mato-grossense, por vezes se mostra inexequível quando se defronta o tamanho do MPMT frente ao abismo de des-serviços e atentados aos direitos da população.

Posto esse cenário, uma forma de se alcançar tamanho objetivo, é a organização administrativa, no qual o Ministério Público de Mato

Grosso, tem sido referência na utilização do planejamento estratégico institucional como ferramenta de gestão, para desencadear ações de intervenção na sociedade, seja pela via de fomento às políticas públicas, melhorias dos serviços prestados à população, seja no enfrentamento à violação de direitos, se desdobrando através do desenvolvimento de programas e projetos institucionais. A atuação planejada almeja o direcionamento institucional no fomento à resolução de demandas sociais, sendo esta, instrumento importante para sua operacionalização, monitoramento e avaliação, mensurando qual o impacto da atuação do Ministério Público gera na sociedade.

A inovação social refere-se à implementação de novas ideias, serviços ou modelos que atendam às necessidades sociais de forma mais eficaz que as alternativas existentes. O planejamento permite ao MP identificar e priorizar áreas de intervenção onde a inovação social pode ser o meio para o fim almejado. Isso inclui o desenvolvimento de parcerias com organizações da sociedade civil, órgãos governamentais, atuação articulada em rede de atendimento e rede de serviços públicos, que, interconectados constroem estratégias de atuação. Assim, as práticas colaborativas, atuação conjunta para problemas sociais complexos é um tipo de inovação social, sendo esse, ao mesmo tempo uma oportunidade de atuação e um desafio para a resolutividade

almejada na atuação do Ministério Público.

O segundo desafio que certamente permeará o ciclo de planejamento estratégico, será a tratativa de um universo de vulnerabilidades sociais, que prescindem de um conjunto de políticas públicas. Em resultados práticos à sociedade, o desafio é o efetivo alcance das metas estruturadas mediante a satisfação tangível dos direitos fundamentais pela sociedade.

Além deste, analisando os desafios internos, a busca pelo engajamento dos executores à aderência ao PEI, foi alcançada mediante o envolvimento de todos os integrantes da instituição no processo de elaboração da estratégia institucional [2024-2031]. Porém, como uma maratona de longa distância, é necessário preparo “muscular e constância” para a conversão do trabalho empreendido na elaboração/planejamento, para a execução pelas promotorias, em consonância com as orientações das Procuradorias de Justiça Especializadas, e, ainda, pela execução dos projetos administrativos que sustentam e prestam suporte à área finalística. Desdobrar esse Mapa Estratégico em “sprints” bianuais de entregas, através dos projetos estratégicos institucionais, tem sido uma das estratégias para enfrentar o desafio posto e manter o engajamento institucional com foco nos resultados esperados.

Desta feita, a gestão estratégica orientada para resultados tem como principal missão compreender em seus integrantes institucionais a cultura da atuação integrada, análise da conjuntura das políticas sociais, foco no cidadão, compreensão das demandas sociais, e, sobretudo, com atuação voltada à estratégia institucional. Tal premissa, no sentido de romper com modelos administrativos presentes na gestão pública, pautados pela burocracia mecanicista que por vezes reproduzem modelos de atuação que fortalecem a instituição “de si para si”, sendo esse um desafio contínuo e inspiração diária de cada um dos/das integrantes da instituição.

Frente aos desafios, o Planejamento Estratégico busca alinhar a organização e integrar os atores institucionais com as premissas: orientação para o cidadão-usuário; ênfase na qualidade do serviço e do atendimento integrado; gestão por projetos estratégicos para enfrentamento de problemas estruturantes; atuação multidisciplinar e transdisciplinar, incluindo novas competências, liderança e trabalho em equipe; descentralização e desconcentração a partir de proximidade ação-decisão; redes de atuação e de governança; mudanças na relações governo-sociedade, tais como controle social, transparência, participação, governança social. O foco de atuação menos demandista e com monitoramento por indicadores e estatísticas, redirecionam a instituição para aferir o esforço

através de sua atuação e a relação com o resultado esperado na vida dos usuários.

Na direção da atuação institucional planejada, o conhecimento e compreensão das desigualdades sociais do país, estado e municípios têm sido um dos caminhos para melhor compreensão da atuação institucional, através de diagnósticos prévios de atuação, elaboração de planos de ação, e análise do resultado das ações estratégicas empreendidas. O esforço dos agentes políticos e dos servidores versus o resultado gerado tem como intencionalidade a solução de demandas sociais e atuação preditiva, preventiva e resolutiva do órgão ministerial, sendo essa uma das possibilidades e caminhos de atuação, que pode ser trilhado através da atuação planejada e equânime no Estado de Mato Grosso.



Alinhamento entre processos organizacionais e planejamento estratégico para uma gestão pública eficiente

Luiz Felipe Coimbra Gaborin
Gerente de Processos Organizacionais – Deplan

A gestão pública contemporânea é pautada pelos princípios constitucionais de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, conforme o art. 37 da Constituição Federal, e seus resultados devem ser sempre orientados para o bem da sociedade e do cidadão.

Nesse contexto, no Ministério Público de Mato Grosso, a busca pela eficiência organizacional tornou-se um dos pilares fundamentais para garantir a entrega de serviços, produtos e resultados de forma ágil e eficaz, com a participação ativa dos membros e servidores das unidades administrativas atuando como agentes na

operação dos processos, planejamento das atividades, identificação de problemas, proposição de soluções e eliminação de desperdícios.

O ponto de partida para o atingir o objetivo proposto é conhecer profundamente os processos organizacionais: entender quais informações e recursos são utilizados, como são transformados, as responsabilidades de cada etapa, fluxo de valor que essas atividades seguem e as necessidades do servidor, cidadão e usuário do serviço. O desafio é extrair o conhecimento tácito presente na organização e transformá-lo em conhecimento explícito, padronizado e acessível, de modo que todos os envolvidos tenham uma

visão clara do processo ponta-a-ponta, compreendendo sua lógica e os aspectos essenciais de sua operação.

A criação da Subprocuradoria-Geral de Justiça de Planejamento e Gestão foi um marco fundamental para o desenvolvimento das atividades mencionadas, pois além de coordenar ações estratégicas do Ministério Público de Mato Grosso, promove uma gestão mais integrada e orientada para resultados ao garantir que as práticas de governança e eficiência organizacional estejam alinhadas com o Planejamento Estratégico Institucional (PEI).

Essa estrutura fortalece a capacidade de mapear e melhorar processos, implementar metodologias de melhoria contínua e acompanhar o cumprimento dos objetivos institucionais, contribuindo diretamente para a sustentabilidade, inovação e qualidade dos serviços prestados à sociedade. Além disso, a Subprocuradoria fomenta uma cultura de responsabilidade e transparência, essencial para o aprimoramento da gestão pública e o atendimento eficaz das demandas.

O desenvolvimento de processos organizacionais não é um fim em si mesmo, mas parte de uma estratégia mais ampla para garantir que o MPMT evolua em consonância com as melhores práticas de governança e gestão pública.

Esse alinhamento proporcionado pela SUBPLAN garante que os projetos na instituição não sejam isolados, mas integrados numa visão de longo prazo, potencializando o impacto das ações ao reforçar o compromisso com a melhoria contínua.

Ao investir em iniciativas de melhoria de processos, a instituição impacta positivamente nas atividades finalísticas — diretamente ligadas à sua missão — quanto atividades de suporte e gestão, essenciais para o funcionamento adequado da organização. Dessa forma, o Ministério Público não só melhora a prestação de seus serviços, como também aumenta a agilidade no atendimento às demandas da população, contribuindo para uma gestão pública mais responsiva e comprometida com a sociedade.



Conclusão

Ao decidirmos construir uma revista para celebrar os dois anos de existência da Subprocuradoria-Geral de Planejamento e Gestão, nosso principal objetivo era propor uma reflexão, crítica e edificadora, a fim de avaliar nossa trajetória percorrida e compreender nossa capacidade de seguir no percurso designado.

A modelagem de uma área inicia com uma ideia, geralmente inspirada em experiências exitosas de instituições similares, mas que é, principalmente e somente, uma ideia. A conversão dessa ideia em algo concreto depende de esforço coletivo, estratégia, planejamento e, após implementada, gestão, resiliência e interesse, para construir uma cultura organizacional aderente às nossas características institucionais.

Na justificativa que embasou o Projeto de Lei alterador da Lei Orgânica, com o fito de criar a unidade, nossas motivações foram exatamente essas, a intenção de consolidar uma cultura e reforçar o compromisso do Ministério Público com a eficiência administrativa, através do incremento de sua capacidade de gerenciamento operacional e financeiro, de se planejar e execu-

tar o que foi estabelecido como meta.

Portanto, refletir e listar os marcos alcançados, os desafios superados e as perspectivas futuras, desde a sua criação em agosto de 2022, é ação necessária para compreender a importância da unidade na modernização da gestão institucional, e o compromisso em empreender operações fundadas na excelência, transparência e inovação no serviço público.

Entre as principais conquistas desses dois anos, destacamos a formulação e implementação do Planejamento Estratégico Institucional 2024-2031 [PEI 2024-2031], que norteará as ações da instituição pelos próximos oito anos. O PEI, elaborado com ampla participação dos membros e da sociedade, reflete a capacidade do Ministério Público de captar e alinhar sua atuação às necessidades sociais, enquanto persegue seus objetivos constitucionalmente fixados e se reinventa para agir, cada vez mais, de forma resolutiva e eficiente.

Ainda, as ações evidenciam o compromisso da Subprocuradoria-Geral de Justiça de

Planejamento e Gestão com a modernização a partir da integração de nossas atividades à tecnologia e inovação. Como exemplos, temos o Dimensionamento, MPMT +Social, ferramentas do Portal FOCO e SISPLAN, sistemas e boas práticas de gestão que têm sido determinante para assegurar que os objetivos estratégicos fossem, no primeiro momento, construídos de maneira acertada, e agora sejam executados, monitorados e avaliados com eficiência.

Em perspectiva operacional, é necessário destacar que a montagem e manutenção das equipes de trabalho, que adveio da necessidade de estruturar uma nova área dentro do MPMT, foi fundamental para a coordenação de projetos complexos e de ampla difusão na instituição, como o Dimensionamento da Força de Trabalho e o piloto da Gestão de Riscos.

O olhar para o futuro nos mostra que teremos uma demanda, igualmente, grande, desafiadora e animadora. O PEI 2024-2031 emergiu como o principal guia para as ações de todas as estruturas integrantes do Ministério Público do Estado de Mato Grosso. A estratégia traçada para este ciclo visa fortalecer a atuação institucional integrada, com foco na inovação, sustentabilidade e governança. Além disso, voltamos nossos esforços de planejamento, para construir um ciclo que só funcionará se houver espírito de colaboração, necessário para concretizar os ob-

jetivos e projetos estruturantes transversais.

Por fim, toda essa estrutura de trabalho, processos, ações, atividades e objetivos têm como intenção melhorar a vida das pessoas, de modo que nossos movimentos se fundam no compromisso com a qualidade de vida da sociedade civil, dos integrantes, membros e servidores, mediante a melhoria contínua de nosso Ministério Público e das instituições que nos relacionamos, bem como a promoção da justiça social.

Com uma visão clara e objetivos bem delineados, o futuro da Subprocuradoria-Geral de Planejamento e Gestão é promissor. A jornada que começou há dois anos, converteu a unidade em um pilar essencial para a modernização da gestão pública no Ministério Público de Estado Mato Grosso. Os próximos anos, guiados pelo PEI 2024-2031, nos conduzirão a continuidade desse processo de transformação, reafirmando o compromisso da instituição com a eficiência.

Hellen Uliam Kuriki

Subprocuradora-Geral de Justiça de
Planejamento e Gestão do MPMT

Agradecimentos

Em todas as etapas até aqui vivenciadas, os agradecimentos sempre foram uma constante. Intencionamos que a cultura organizacional da Subprocuradoria refletisse não mais aquela estrutura cartesiana e frígida que equivocadamente atribuem ao serviço público, mas sim, que este fosse um espaço de transformação, que as atividades ordinárias e extraordinárias fossem absorvidas como missão, de modo que acreditamos, piamente, que nosso trabalho não é apenas um trabalho.

Portanto, indiscriminadamente, agradeço a todas e todos, por cada interação, palavra e ação, pois foram necessárias e oportunas.

Registro o especial reconhecimento aos membros e servidores das equipes da Subprocuradoria e do Departamento de Planejamento e Gestão, que contribuíram para a concretização diária de nossa missão e atribuições.

Ademais, registro os agradecimentos aos parceiros e partes interessadas que apoiaram e colaboraram durante todo o processo, com destaque ao Procurador-Geral de Justiça e sua equipe, bem como aos Membros e Servidores dos Departamentos da Procuradoria-Geral de Justiça,

Por fim, registramos nossa profunda gratidão à comunidade e aos cidadãos pela confiança e adesão ao processo coletivo que nos permitiu moldar o Planejamento Estratégico.

E a todos, pedimos que fiquem conosco, para continuarmos escrevendo essa história de forma coletiva, e que possamos dessa maneira desfrutar da realidade que intencionamos construir!

Hellen Uliam Kuriki

Subprocuradora-Geral de Justiça de
Planejamento e Gestão do MPMT