



Planejamento Estratégico Nacional

CONSOLIDAÇÃO DAS ENTREVISTAS PROCURADORES-GERAIS



CONSELHO
NACIONAL DO
MINISTÉRIO PÚBLICO



Razão de ser

Qual é, em sua opinião, a “razão de ser” do Ministério Público? Deseja-se investigar a identidade da instituição apontando para que ela existe.

- Existe como defensor da sociedade (Constituição de 1988), defende os princípios sociais indisponíveis.
- O MP é a defesa dos direitos mais caros da sociedade. De uma democracia jovem, o MP é o porta-voz dos direitos das pessoas que não tem voz tradicionalmente. Lutar pelos direitos fundamentais mais importantes e ser a voz daqueles que não tem condições de se fazer ouvir.
- A sociedade organizada precisa de um órgão que possa representá-la sem que esse órgão tenha vínculo com outros poderes. O MP consegue ser a grande esperança do povo brasileiro devido a sua independência. A sociedade precisa ter esse órgão autônomo para defender seus interesses mais elementares.
- Após a constituição de 88, o MP ganhou um novo papel. Indutor de políticas públicas.
- O mais importante é buscar a identificação / identidade como curador da sociedade.
- Defesa da sociedade.
- Ser reconhecido como agente de transformação social.
- Segundo a Constituição de 88, é um instrumento de transformação social. A sociedade, através da constituinte, o elevou a uma categoria de poder da própria sociedade, para fiscalizar os demais poderes. A diferença é que a parcela de poder do MP tem uma finalidade específica, que é a fiscalização e o controle dos demais poderes do Estado.
- Melhorar a prestação de serviço para sociedade. Promover a garantir cidadania plena, melhorar o combate ao crime, defender o ECA, promover a acessibilidade das pessoas deficientes e promover a probidade da gestão pública, otimizar a defesa e os direitos do consumidor.
- O Estado tem que assegurar plena cidadania ao povo brasileiro, como instituição efetiva da transformação, transmissora dos direitos fundamentais. Tomar medidas necessárias para o cumprimento da Constituição federal.
- O MP deve promover a igualdade social para os mais necessitados e com poder econômico mais baixo.
- Defesa da própria sociedade, por direitos trans-individuais. O Ministério Público deve ser íntegro e não sucumbir às pressões políticas, com atuação independente.
- A possibilidade de ele defender os hipossuficientes, na área de interesse difuso e coletivo, na infância, educação, patrimônio público, não pelos membros do MP, mas porque está na Constituição Federal. Após a CF de 1988 o MP passa a ter um papel de grande responsabilidade, que é ser o defensor dos direitos dos cidadãos de forma coletiva. Melhorando consideravelmente o nível de vida das pessoas, trazendo o equilíbrio das relações humanas.
- Para defender a sociedade, defender os interesses mais relevantes da sociedade, garantindo os seus direitos fundamentais constantes na constituição. Defender os interesses difusos, que beneficiam a sociedade brasileira. Responsável pela paz social e pela diminuição das desigualdades. Fazer com que o cidadão participe e cobre transparência. Não realiza política pública, mas induz a sua execução. Efetivar os direitos. Direitos sociais indisponíveis.
- Órgão que possa defender os interesses da sociedade, inclusive naquelas situações em que estes interesses estejam em conflito com a administração. Ser o órgão de acusação na esfera penal, de exercer em nome do estado e em favor da sociedade o poder acusatório criminal. Uma instituição que procura assegurar o equilíbrio nas relações sociais diante das funções tradicionais reservadas ao poder de Estado. Servir a sociedade e ao homem.
- Defesa da cidadania.
- Uma instituição responsável pela promoção da cidadania plena e avalista do regime democrático.



- Contribuir para a consolidação do Estado Democrático de Direito e para a construção de uma sociedade livre, justa e solidária em todo o território brasileiro.
- É prestar um bom serviço para sociedade. O âmagô é prestar um bom serviço, judicial e extrajudicial.
- Cumprir as funções delineadas pela própria constituição, defender as áreas e os interesses ligadas a cidadania das pessoas, o MP vem como o organizador e fiscalizador para alcançar os diversos objetivos, ajudando a tirar o Estado brasileiro do marasmo e acrescentar para a sociedade. Combater a corrupção. Defender a legislação mínima e ajudando a criar novas leis. Defender os direitos do consumidor. Defender os direitos das crianças pelo ECA. A legislação brasileira passar a ter um defensor para defender a sociedade. Cumprir a função de fiscalização da lei, fomentador da articulação das políticas públicas sociais para implementação dos projetos mencionados acima.
- De forma objetiva, entendo que a “razão de ser”, a missão, do Ministério Público já encontra suficientemente definida na Constituição Federal, em especial, no artigo 129.
Além do disposto na Carta Magna, o transcorrer do tempo tem revelado, inevitavelmente, novos direcionamentos para o Ministério Público, o que sinaliza a necessidade de buscar a identidade da instituição numa visão prospectiva.
- Defender os anseios da sociedade, por uma população mais justa e igualitária.
- É prestar um bom serviço para sociedade. O âmagô é prestar um bom serviço, judicial e extrajudicial.



Visão de futuro

Como você imagina o Ministério Público no futuro? Qual a sua expectativa para a atuação da organização em dez anos?

- Muito medo do processo virtual, pois vai ser difícil de manter os membros no trabalho. O MP está muito acomodado. Aumentamos muito a nossas atribuições e não nos preparamos.
- Ou repensamos a instituição ou daremos início a um processo de declínio. Eu aposto muito nesse processo de reposicionamento, redefinições, reflexão, mas critico muito a falta de visão política que o promotor ainda tem. Se não fizermos os ajustes necessários na condução dos rumos correremos riscos muito grandes. Mexemos com direitos de pessoas muito poderosas. Quanto mais firme e mais forte a atuação do MP para a sociedade, mais exposto a retaliações políticas estará a instituição, não tem outro jeito; então precisamos estar maduros, conscientes e fortalecidos. Alguns promotores têm uma postura e atuação muito imatura no início de carreira.
- MP mais efetivo e atendo às necessidades sociais que é de interesse institucional. É necessário ter uma política de estado com foco no interesse social. Combate ao crime organizado, fome, miséria, idosos, mais necessitados etc.
- Sobre o enfoque finalístico – vejo o MP muito mais próximo da sociedade do que está hoje. Buscando entender melhor anseios e expectativas da sociedade. Estrutura funcional – que suas peças como um todo, funcionem de forma integrada, não deixando questões pessoais sobrepor as questões institucionais.
- Num cenário positivo, vejo uma instituição mais dinâmica, administrativamente mais ágil e eficiente.
- Ampliação da atuação extraprocessual.
- Algumas preocupações – o MP cresceu muito, ganhamos muitas atribuições, as divulgações estão possibilitando sermos reconhecidos, a sociedade começa a confiar mais no MP, o medo é de não conseguir atender a demanda que está chegando, a questão é se realmente estamos preparados, em termos de estrutura. O CNMP deveria dar um norte mais firme na racionalização, ditar regras mais claras. O Planejamento estratégico que está sendo realizado realmente priorize as verdadeiras necessidades sociedade. Vejo um MP mais proativo, resolutivo, mais próximo da sociedade e mais antenado com as políticas públicas. É preciso realmente resolver os problemas da sociedade. É preciso focar em resultados concretos para realmente ele ser visto como agente de transformação social.
- Vejo atuado mais fortemente na área social. Fortalecer a sociedade, auxiliando na organização em conselhos e organizações, como associação de bairros, por exemplo. Ajudando a sociedade a se “empoderar”. Democracia participativa - vejo o MP atuando de forma mais próxima da comunidade, ouvindo-a através de audiências públicas, possibilitando maior participação e transparência na sua atuação.
- Ser autônoma, independente, ativa, eficaz e transformadora da realidade social do Brasil, com atuação integrada, tanto no ramo federal e no estadual.
- Buscar sempre ser uma instituição ágil e enfrentar as demanda com organização e propostas inovadoras para produzir os resultados esperados pela sociedade e comunidades.
- Um MP muito profissionalizado e para isso precisará de investimentos.
- Entende-se que se possa ter dificuldades, pelos conflitos naturais, pois sua atuação o desagrada o poder político constituído. É uma instituição bastante promissora e rica, mas é preciso se reafirmar sua atuação constantemente.
- Um MP mais otimizado, ou seja, mais enxuto, existe certa desigualdade entre os MPs. É preciso ter um MP mais e equilibrado em todos Estados. Busca da unidade e do equilíbrio nacional de todos os MPs para que se possa ter atuações condizentes com as necessidades.



- Um MP dotado de estrutura e orçamento necessário. Um MP com maior presença, ter um braço do MP em todas as comarcas. Fazendo de fato acontecer as políticas, trabalhando na consciência do gestor público. Investe-se hoje para colher frutos amanhã. Ele deverá estar voltado para a sua ação de fato mais com presença. Ser um MP dialogador e resolutivo do que judicial. Ser visto como um órgão educativo.
- Ministério Público do futuro terá uma atuação mais seletiva na medida em que o nível de cidadania se eleva e assim permitindo ao Ministério Público uma atuação mais proativa de diagnosticar causas geradoras de conflitos sociais, com a proposta de contribuir para superação ou minimização destes conflitos.
- Muito mais articulação social, resolutivo. Será mais negociador para resolver problemas antes de chegar no judiciário. Judiciário como ultima opção, aproximar mais dos atores sociais e conhecê-los melhor, um MP mais dinâmico.
- Aprofundar o seu protagonismo na defesa do fortalecimento da esfera pública, estabelecendo as parcerias necessárias com os demais atores institucionais aproximando se cada vez mais da sociedade civil e primando pelo mais absoluto empenho na preservação de sua imagem.
- Uma instituição com excelentes condições organizacionais, tanto no aspecto funcional como de infraestrutura física e tecnológica, com integrantes capacitados e motivados, realizando processos de trabalho que atinjam altos níveis de qualidade, de modo a ampliar e aprofundar o impacto de sua presença na sociedade, com a solução direta das questões sociais e coletivas. Articulador de políticas públicas, na busca de maior eficácia dos direitos sociais.
- O grande investimento nas pessoas treinar promotores, servidores, etc, pois as demandas crescem exponencialmente. Vejo um MP extremamente preparado, com promotores e servidores, dominando todo conhecimento necessário e consciente da importância da interdisciplinaridade. Vejo um MP cada vez mais preparado, em termos de conhecimento e capacitação, e informatizado.
- Vê o MP de resultado, o MP que realmente busque a solução dos problemas, no sentido de continuar se organizando por meio do planejamento estratégico, vê o fortalecimento do Procurador e do Promotor da Justiça. O Procurador de justiça a nível estadual buscando interpor os recursos apropriados a cada atribuição que lhe afeta. O Promotor e o Procurador de justiça vai responder com muito mais eficácia as ações judiciais e extrajudiciais, no campo do direito difuso e coletivo.
- Sem resposta
- O MP como as pessoas elas também amadurecem, o MP veem amadurecendo institucionalmente, atuando de uma forma mais focada nos interesses coletivos e difusos da sociedade, não sendo a atuação exclusiva na área penal. Profissionalizar cada vez mais, iniciativas de âmbito nacional possibilita esse profissionalismo, como o evento do Planejamento Estratégico.
- O grande investimento nas pessoas treinar promotores, servidores, etc, pois as demandas crescem exponencialmente. Vejo um MP extremamente preparado, com promotores e servidores, dominando todo conhecimento necessário e consciente da importância da interdisciplinaridade. Vejo um MP cada vez mais preparado, em termos de conhecimento e capacitação, e informatizado.



Resultados para a sociedade

Quais os principais desafios para que o Ministério Público fortaleça sua atuação institucional? A intenção é relacionar os principais resultados que a organização deverá entregar para a sociedade.

- Justiça social, agir mais preventivamente, fiscalizar mais, ter uma visão mais institucional, serem menos vaidosos, não devia haver recondução (mandato de 04 anos).
- Estarmos preparados para fazer a leitura correta da sociedade – o que ela espera do MP? Durante muito tempo nos víamos como um fim em si mesmo. Devemos identificar quais são prioridades e demandas da sociedade. Nós não trabalhamos com dados, com estatísticas e desconhecemos as necessidades do nosso cliente. O grande erro é achar que as necessidades da sociedade é visível a olho nu. É necessário profissionalizar a gestão do MP com o objetivo de racionalizar os recursos. Estar mais perto da sociedade. Precisamos ser uma instituição atendida com os problemas da atualidade. Precisamos rever os próprios conceitos e dogmas. E a pergunta é: Estamos preparados para isso? Nos não podemos ser somente um bom emprego, somos uma instituição que tem uma missão gigantesca frente a sociedade. É necessária uma mudança total de paradigma.
- O maior desafio do MP é conseguir amenizar o grande fosso entre a nação, o estado e o povo mais pobre e humilde – importância de diminuir as distâncias entre os interesses do povo e da nação. Contribuir para minimizar a miséria, para melhor qualidade de vida, empregar recursos públicos em programas social. Fazer com que haja uma maior atenção para o problema nacional. Foco principal tem que ser a contribuição social – bem estar social.
- Ética de atuação – resolutividade mais rápida dos problemas sociais. Não adianta propor uma ação por propor é preciso ter uma continuidade das ações. Respostas mais rápidas as suas expectativas sociais. Autonomia funcional vem trazendo uma série de problemas institucionais.
- O maior desafio é corresponder satisfatoriamente a demanda que a sociedade apresenta.
- O MP conseguir demonstrar para a sociedade os resultados da sua atuação.
- O Planejamento Estratégico tem que trazer a marca nacional do MP, é preciso buscar essa unidade. Planejar ações de repercussão nacional nas mais variadas áreas – homicídios com autoria ignorada; criança, adolescente e idoso etc estabelecer metas e falar para sociedade o que realmente e efetivamente estamos fazendo, porque senão cada MP faz as suas ações locais, de maneira difusa. E necessário ações integradas e para isso é preciso ter estrutura para atender a demanda (estamos com limitações de orçamento, principalmente em relação a pessoal – membros, servidores, organismos de apoio, peritos). Não adianta ter promotores que aderem a projetos que garantem a alavancagem, mas não ter pessoal para atuar, executar. A questão da contratação de pessoal é uma das barreiras para efetivar os projetos.
- Maior aproximação com a sociedade. Enfrentamento estratégico das forças que tentam diminuir o poder da instituição e dos seus membros – vencer a barreiras de projetos legislativos que tentam ferir os poderes e as prerrogativas da instituição. Orçamento – disparidade entre as dotações orçamentárias do Poder Judiciário e MP (lei de dotação orçamentária imposta ao MP).
- Redução da criminalidade, proteção do meio ambiente, defesa dos direitos do idoso e das crianças e adolescentes, saúde pública prioritária, probidade na gestão pública.
- Priorizar as ações e projetos que resultem em impacto social efetivo. Enxergar o planejamento estratégico como fundamental para auxiliar na produção de resultados para a sociedade.
- Reduzindo a impunidade encoraja-se as práticas lícitas para o futuro.
- Dialogo interno muito forte sobre os limites e os papéis na atuação, para que seja sempre conjugada como avaliação política institucional. Que cada vez mais se aproxime da sociedade, por meio de estratégias de atuação.



- Basicamente o problema é estrutural, então o Planejamento nessa hora é muito importante. Membros e servidores da casa precisam trabalhar em conjunto. Estruturação da Instituição. É preciso estar bem estruturado para promover os resultados que a sociedade espera e necessita.
 - Garantia a Educação, os direitos indisponíveis, a atenção básica funcionando na saúde, meio ambiente preservado. A sociedade espera um MP fiscalizador e um dos atores para que haja equilíbrio entre os poderes. Os resultados tem que acontecer, exigir que os recursos públicos sejam executados. A execução dos recursos deve acontecer, seja no município, Estado ou União. O Estado tem que viver para o cidadão e não o contrário.
 - Capacidade de diagnosticar as demandas sociais e priorizá-las. Preparação com meios adequados, tendo uma gestão profissional que envolva tecnologia, pessoas, adoção de critérios objetivos, fixação de metas e disponibilização de meios que permita o atingimento dessas metas. O convencimento dos integrantes da instituição da necessidade do compromisso no cumprimento das metas estabelecidas institucionalmente, sem que isto represente a violação.
 - Nova imagem do MP, aproximar mais da sociedade que nós representamos. Por meio desta aproximação vão surgir novas demandas por parte da sociedade não organizada. Muitas vezes estas demandas são diferentes da que imaginamos. Maioria de membros não representa legitimamente por que pertença a uma classe social privilegiada.
 - Preservar, junto a opinião pública, o nível de reconhecimento capaz de assegurar suas prerrogativas, estabelecendo as interlocuções necessárias, com discurso coerente. Promoção de melhora perceptível nos domínios, cuja atuação o MP é identificada ou associada.
 - Uma instituição com excelentes condições organizacionais, tanto no aspecto funcional como de infraestrutura física e tecnológica, com integrantes capacitados e motivados, realizando processos de trabalho que atinjam altos níveis de qualidade, de modo a ampliar e aprofundar o impacto de sua presença na sociedade, com a solução direta das questões sociais e coletivas. Articulador de políticas públicas, na busca de maior eficácia dos direitos sociais.
 - O grande investimento nas pessoas treinar promotores, servidores, etc, pois as demandas crescem exponencialmente. Vejo um MP extremamente preparado, com promotores e servidores, dominando todo conhecimento necessário e consciente da importância da interdisciplinaridade. Vejo um MP cada vez mais preparado, em termos de conhecimento e capacitação, e informatizado.
 - A criação de mecanismos de identificação de áreas e temas ainda não alcançados pelo Ministério Público, tais como: inovações tecnológicas de onde derivam relações eletrônicas de consumo e crimes eletrônicos. Busca pelo aprimoramento dos sistemas de informação e comunicação com a sociedade. Capacidade de planejamento voltado ao aprimoramento de suas atividades e à captação de recursos. Desenvolvimento de parcerias para o fortalecimento institucional.
 - Um dos principais desafios – fazer que a sociedade tenha a exata noção da importância do Ministério Público. É preciso haver uma somatório de esforços para atender com excelência a comunidade. Então, MP precisa ter muito claro qual é sua área de atuação. Outras questões importantes é impedir que as garantias e prerrogativas sejam retiradas e uma maior interlocução/ comunicação com a sociedade, pois dará maiores garantias de um resultado mais efetivo.
- Justamente, o que a sociedade espera. Segurança, educação e saúde pública (a título de exemplo) são os principais resultados a serem entregues até porque a sociedade cobrará cada vez mais. A partir do momento em que o recurso chegar e ser aplicado com eficiência, a tendência é melhorar. Promover o bom uso dos recursos públicos por meio da fiscalização. Fiscalizar e atuar junto aos recursos públicos como os da educação como exemplo: o FUNDEB e demais verbas.



Os principais desafios quanto ao desenvolvimento de pessoas está em:

Implantar um sistema de formação permanente (aperfeiçoamento profissional) que atenda todos os seguimentos de pessoal (carreiras meio e finalístico);

Desenvolver e implantar um Plano de Cargos e Carreiras (PCC) que estimule o desenvolvimento das competências profissional/técnicas;

Oportunizar que os servidores possam traçar o próprio plano de carreira dentro do MP – um PCCS e/ou PCCR, criando um planejamento de carreira;

Desenvolver ações para a melhoria do Clima Organizacional, despertando nos servidores a satisfação e o orgulho por trabalharem no Ministério Público. Preservando, assim, os talentos e evitando a evasão dos servidores/membros para outros Órgãos (preservação e formação da cultura organizacional);

Despertar em todos, membros e servidores, o desejo pela consecução da excelência no desenvolvimento do trabalho e no atendimento ao público, surpreendendo, positivamente, os Cidadãos que procuram o Ministério Público.

➤ Seleção e capacitação de membros e servidores.

Atuar no congresso nacional para garantir a atuação do MP.

Manutenção das garantias obtidas com a CF de 1988, garantias dos membros e da sociedade.

Promover iniciativas no sentido de garantir uma saúde de qualidade, educação adequada, sistema prisional adequado, combate a criminalidade organizada.

➤ Um dos principais desafios – fazer que a sociedade tenha a exata noção da importância do Ministério Público. É preciso haver uma somatório de esforços para atender com excelência a comunidade. Então, MP precisa ter muito claro qual é sua área de atuação.

Outros questões importantes é impedir que as garantias e prerrogativas sejam retiradas e uma maior interlocução/ comunicação com a sociedade, pois dará maiores garantias de um resultado mais efetivo.



Atividades internas

Quais atividades internas o Ministério Público deve ter excelência para cumprir seu papel institucional e entregar os resultados esperados pela sociedade?

- Mais encontros para discussão, coordenação entre os MP's, linhas de condutas uniformes, capacitar melhor os membros (em elaborar recursos).
- Primeiro é necessário convencer a instituição que é necessário mudar – mudança cultural e quebra de paradigmas. Precisamos lançar mão de ferramentas que não são nossas – gestão por resultados, gestão da inovação. Mas, é muito difícil esse reposicionamento, pois mexe em questões caras do tipo “entender que o direito não tem resposta para tudo”. A sociedade saiu de uma posição passiva para um sociedade de participação ativa. Então, não podemos mais nos comportar da mesma forma! O fato é que se nós fossemos um produto, talvez não estivéssemos mais na prateleira do supermercado.
- O CNMP é uma das possibilidades dessa mudança dar certo, ele precisa ser o vetor disso, pois santo de casa não faz milagre. É necessário ter pessoas capazes para atuar. É uma das variáveis mais importantes nesse processo, mas o próprio Conselho precisa se reformular, não basta ser somente uma grande corregedoria, cuidando de brigas políticas autofágicas e paroquiais. Precisa ser um vetor da transformação, o CNJ faz isso muito mais rápido. O Conselho precisa se reposicionar e ter uma maior velocidade de resposta.
- Ou se sabe gerir as pessoas ou você vai encontrar problemas. Implantação do sistema de recursos humanos – é necessário traçar um diagnóstico interno. Os membros precisam estar preparados, se auto-conhecerem, precisam estar atentos e sensíveis aos anseios e clamores da sociedade. Necessitam desenvolver suas habilidades de liderança. É preciso ter um trabalho integrado de atuação institucional e gestão – o foco é desenvolver todas habilidades necessárias e fortalecer a interação entre os membros que coordenam equipes, núcleos e repartições internas do MP para que a sociedade perceba e receba esse resultado.
- Haver um rompimento da cultura arcaica (juridiquês). Excelente preparo teórico e precária vivência prática da gestão. Criar uma nova cultura do conhecimento da gestão pública, de onde vem o dinheiro e para onde ele vai, como é difícil conseguir esses valores. Todo mundo quer ser líder, mas a maioria não está preparada. É necessário estabelecer uma cultura de planejamento e gestão pública.
- O mais difícil para o MPS e CNMP é utilizar ferramentas para garantir a continuidade das boas práticas de gestão.
- O MP deve investir na profissionalização de sua gestão.
- Boa organização – boas bases físicas, mobilidade de atendimento e trabalho. Planejamento Organizacional – taxonomia. Unificação será importante para ter uma leitura administrativa unificada e padronizada. No MP você não tem índio, todo mundo é cacique. A dificuldade de estabelecer uma cultura de unidade e não da independência funcional (geralmente, procuradores recém chegados). O grande desafio é incutir na mente dos membros e servidores que nos temos que mostrar resultados efetivos para a sociedade. É preciso mostrar para sociedade que o MP é imprescindível. A independência funcional não confere a eles o direito de fazer o que querem.
- É necessário ter excelência na gestão administrativa e financeira. Ter centros de apoio operacional devidamente estruturados. Promotorias de justiça instrumentalizadas com pessoal e equipamentos.
- Atuação integrada dos órgãos, tanto do MPF e Estadual. Aprimorar orçamento para os Ministérios Públicos Estaduais. Transferência de tecnologias (investimento parecido com a atuação do MJ).



- Gestão profissional e planejada, comprometida com o uso qualificado dos recursos e processos de trabalhos relacionados aos resultados para a sociedade. Otimização administrativa para o Ministério Público. Aprimorar a comunicação.
- Haja o despertar da consciência do membro de ter um MP proativo. Para tornar o MP mais ágil e útil.
- Planejamento e monitoramento de sua execução. Execução e construção orçamentária é determinante. Maturidade política.
- A estrutura interna e qualificação dos seus membros e servidores, para efetivar os desafios frente a sociedade. Ter mecanismos de controle interno. Ter criatividade para sempre promover atividades eficientes, pois os recursos são escassos.
- Ter estrutura nas atividades meio, dar estrutura para os Promotores de justiça para atuar externamente. Ter assessoria compatível com as demandas. Economiza-se e o trabalho renderá a contento, mas com um custo menor. Essa disparidade entre as comarcas judiciais e o MP gera menos credibilidade. Equiparidade com o Judicial. Ter assessorias técnicas, especializadas. Dotar o MP de uma estrutura interdisciplinar. O Procurador deve ser mais proativo e não ficar apenas emitindo pareceres. Selecionar a sua intervenção.
- Reforçar muito a TI, qualificação dos servidores, comunicação social voltado para transparência. Medição de resultados.
- Redefinição do marco legal, estabelecendo novos procedimentos, rotinas e uma limitação de sujeitos com poder de decisão (concentração do poder decisório e racionalização dos procedimentos).
- Fortalecer a atuação dos órgãos de execução. Intensificar os programas de capacitação profissional de acordo com as prioridades elencadas em seu plano. Ampliar as parcerias estratégicas nacionais e internacionais. Trabalhar a independência do Ministério Público em relação ao Judiciário. Adequado modelo organizacional. Eficiente política de gestão de pessoas. Aprimorar e padronizar os processos de trabalho. Aperfeiçoar a comunicação interna e externa.
- O MP dever ter um olhar cuidadoso para essa questão. Geralmente, os membros não são preparados para administrar/gerenciar. É importante que tenham conhecimento sobre a gestão pública. Será necessário haver uma profissionalização do MP, fortalecendo princípios da administração pública e privada, com as devidas adaptações e adequações. Nossas escolas e conselhos podem apoiar muito na preparação dos gestores.
- Organização administrativa. Quantitativo de promotores e servidores para atender a demanda. Ter recursos necessários para investimentos para adequação das atividades dos promotores, aparelhar o MP com equipamentos que promovam a eficiência. Assessoria adequada para o bom andamento das atividades. Fortalecimento da questão material e humana, constantemente e juntamente com a ESMPU. Buscar a unidade interna, um MP coeso para que os resultados sejam alcançados. Planejamento e organização interna resultará em objetivos concretos para o MP e para a sociedade.
- A excelência no cumprimento do papel institucional do Ministério Público, inegavelmente, será consequência de uma plena, efetiva e harmônica atividade interna que exige um Planejamento Institucional, Infraestrutura adequada ao desempenho das atividades e, por fim, Sistema de Informação e Comunicação interno eficiente.
- Promover excelência com a capacitação dentro das promotorias especializadas. Capacitação pessoal para o atendimento especializado e diferenciado a população em geral. O MP dever ter um olhar cuidadoso para essa questão. Geralmente, os membros não são preparados para administrar/gerenciar. É importante que tenham conhecimento sobre a gestão pública. Será necessário haver uma profissionalização do MP, fortalecendo princípios da administração pública e privada, com as devidas adaptações e adequações. Nossas escolas e conselhos podem apoiar muito na preparação dos gestores.



Pessoas

Para atingir a excelência operacional, quais são os principais desafios para quanto ao desenvolvimento de pessoas?

- Uma visão institucional (vestir a camisa do MP), encontros, capacitar os membros, base de dados, acompanhar as decisões.
- Na minha visão as pessoas são o ponto crucial. Somos uma organização onde todos são caciques, não tem índio. As pessoas mais antigas, geralmente, são as que mais tem resistência a mudança. Não entendemos nada de gestão ou administração. Precisamos nos qualificar em outras habilidades que não temos. O Conselho tem sacralizado um processo de recrutamento e seleção ruim – não basta ser somente técnico. Se o promotor não tem facilidade para interagir com a tecnologia da informação, habilidade de gestão de equipes, liderança, habilidade de se comunicar, provavelmente, enfrentará mais problemas do que espera.
- Capacitação – é necessário que seus membros já ingressem na instituição capacitados e vocacionados (vocaçao ministerial, que uma missão, um verdadeiro sacerdócio). Capacitar mais ainda os integrantes, para que possamos chegar mais perto da sociedade (combate a fome, drogas, criminalidade, corrupção, improbidade etc).
- Desapegar do individualismo. Os membros do MP buscam benefícios pessoais que podem comprometer a continuidade desses benefícios. Precisam ter compromisso institucional, pois são muito bem remunerados, então têm, por dever, prestar um excelente serviço, deixar do tqq (terça, quarta e quinta). Possuímos centro de estudos e aperfeiçoamento institucional – programação de cursos anual, mas ainda existe muita falta de comprometimento (os membros assinam a chamada e saem para conversar no corredor).
- Gestão de recursos humanos que seja capaz de dar um enfoque mais motivacional e comprometimento com os resultados.
- Conscientizar os membros do MP que atuação do promotor de justiça prescinde de conhecimentos que não ficam restritos a área jurídica.
- Investir cada vez mais em capacitação dos membros, servidores e pessoal de apoio. No Rio criamos um centro de capacitações dos servidores. Investir em organismos de apoio – peritos, psicólogos, assistentes sociais. No Rio tem o GAP – que são policiais que dão apoio aos promotores.
- Obter excelência na realização dos concursos públicos de membros e servidores. Objetivos voltados para o fim que se destina a instituição. Constante aperfeiçoamento funcional – capacitação continuada. Humanização do ambiente de trabalho – melhor trato com as pessoas, relacionamento cortês e equilibrado. Maior cobrança de responsabilidade e resultados.
- Capacitação e cursos de aperfeiçoamento para membros e servidores. Promover capacitações para todos os Estados, troca de experiências entre os MPs e outros ramos da instituição. Promover as melhores práticas dentro do MP tanto no âmbito estadual e federal.
- Investir na qualificação continuada, capacitação, buscar tornar o MP identificado com a sociedade por meio, atualização de conhecimento interno. Promover capacitação para atendimento ao público que é o principal cliente do MP. Como o projeto portas abertas do RS.
- Investir em capacitação, reciclagem e qualificação, orientado para uma política salarial de valorização do servidor público. Salário justo!
- Processo de formação continuada é determinante! A avaliação e a construção de estratégias para o ingresso na carreira. Formulação política e comprometimento institucional.
- Deveria ter uma atividade ou consultoria na área de RH, fazer um raio x do setor humano de cada MP, entender as rotinas das pessoas, a quantidade de processos executados por pessoas, verificar a necessidade de pessoal. É preciso aprimorar as relações humanas internamente, sem conflitos e com felicidade.



- Remuneração adequada e equiparada ao judiciário, para não perder talentos para outros órgãos. Qualificar as atividades meio, visando promover maior resolutividade e assertividade. Gestão de Pessoas, clima organizacional, motivar os servidores. Fazer as pessoas se comprometerem.
- Um bom processo seletivo. Processo/ curso de adaptação que prepare o candidato para as funções. Compromisso da instituição de avaliar a efetivamente do profissional em estágio probatório com a responsabilidade de não confirmar aqueles que não se mostraram aptos para a função. Introdução da meritocracia para movimentação na carreira, tendo como um dos critérios os cursos de aperfeiçoamento e a capacitação durante a carreira.
- Repensar o conceito de independência funcional, exigir resultados de cada membro. Foco no resultado.
- Fundamental pensar numa escola nacional que, mesmo que de forma gradual, pudesse disseminar uma cultura de conscientização da missão institucional.
- Desenvolver competências técnicas e gerenciais. Promover o permanente aperfeiçoamento profissional dos integrantes. Promover a valorização e a motivação dos seus integrantes, com planos atualizados de cargos, carreira e remuneração dos servidores. Adequar o quadro de Membros e Servidores às reais necessidades da Instituição. Criar critérios adequados e suficientes de avaliação dos Membros, priorizando os critérios qualitativos.
- LRF (Lei de Responsabilidade Fiscal) é um dos dificultadores do desenvolvimento de recursos humanos. O MP cresce vertiginosamente em todas as áreas. Verificamos que precisamos remunerar melhor, principalmente, os servidores da atividade meio. Muitos vão para a iniciativa privada, por exemplo, pois a remuneração não é atrativa. É necessário aumentar o limite dos recursos direcionados a remuneração de pessoas do quadro (apenas 2%). Com isso teremos profissionais mais competitivos.
- Aperfeiçoamento e adequação dos servidores (quantitativo e qualitativamente) ao trabalho a ser desenvolvido. O servidor deve estar preparado para desempenhar suas funções em todas as áreas de atuação, respondendo a burocracia e ao dia a dia do seu trabalho. Os servidores nesse contexto poderão auxiliar as atividades fim, por meio de pareceres, laudos técnicos, para a efetividade da atividade fim. Ter servidores técnicos (peritos, engenheiros, ...) para auxiliar os trabalhos dos membros. Conscientizar as pessoas que desempenham atividades públicas que o bom atendimento é essencial, obrigatório.
- Os principais desafios quanto ao desenvolvimento de pessoas está em:
 - Implantar um sistema de formação permanente (aperfeiçoamento profissional) que atenda todos os seguimentos de pessoal (carreiras meio e finalístico);
 - Desenvolver e implantar um Plano de Cargos e Carreiras (PCC) que estimule o desenvolvimento das competências profissional/técnicas;
 - Oportunizar que os servidores possam traçar o próprio plano de carreira dentro do MP – um PCCS e/ou PCCR, criando um planejamento de carreira;
 - Desenvolver ações para a melhoria do Clima Organizacional, despertando nos servidores a satisfação e o orgulho por trabalharem no Ministério Público. Preservando, assim, os talentos e evitando a evasão dos servidores/membros para outros Órgãos (preservação e formação da cultura organizacional);
 - Despertar em todos, membros e servidores, o desejo pela consecução da excelência no desenvolvimento do trabalho e no atendimento ao público, surpreendendo, positivamente, os Cidadãos que procuram o Ministério Público.
- Capacitação e motivação dos membros e servidores com promoção de eventos voltados a cada área de atividade do MP. Criar mecanismos de controle e gestão de pessoal.



- LRF (Lei de Responsabilidade Fiscal) é um dos dificultadores do desenvolvimento de recursos humanos. O MP cresce vertiginosamente em todas as áreas. Verificamos que precisamos remunerar melhor, principalmente, os servidores da atividade meio. Muitos vão para a iniciativa privada, por exemplo, pois a remuneração não é atrativa. É necessário aumentar o limite dos recursos direcionados a remuneração de pessoas do quadro (apenas 2%). Com isso teremos profissionais mais competitivos.



Infraestrutura e tecnologia

Para atingir a excelência operacional, quais são os principais desafios para quanto à infraestrutura e tecnologia?

- Melhorar a infraestrutura, tecnologia, serviço de atendimento ao cidadão.
- O principal desafio do MP do nordeste, em específico, chama-se recurso orçamentário. O grande desafio é romper a barreira da dificuldade financeira e carrear meios que possibilite dotar a instituições de todos os recursos tecnológicos necessários (ex. Digitalizar processos, internet banda larga etc). É preciso criar meios para conseguir recursos, pois somente 2% da corrente líquida do estado é gasto com pessoal. Em Alagoas têm mais promotores que servidores (Pirâmide invertida). Grande desigualdade entre os MPs do nordeste e do sudeste, por exemplo. É fundamental conseguir recursos para garantir os recursos tecnológicos necessários e capacitação.
- Infraestrutura – obras precisam ser funcionais e seguir todos os preceitos que cobramos dos outros. Quadro enxuto de pessoas para fazer uso da tecnologia. A tecnologia tem que ser usada como facilitador dos serviços em benefício da sociedade.
- De uma maneira geral o MPB tem se esforçado. Seguir um projeto que garanta a estrutura física e tecnológica.
- Precisar haver padronização dos sistemas e uma estrutura de trabalho compatível com gama de atribuições impostas à instituição.
- Investimento maciço em informática, principalmente, no Rio de Janeiro. Isso será feito, pois todos os projetos passam pela informática. Necessitamos de maquinários e softwares mais potentes para facilitar os processos de trabalho.
- Investimento constante em softwares e hardwares em conjunto com qualificação e atualização dos profissionais que atuam nesta área. A TI não é um fim em si mesmo, existe para melhor cumprir a missão, para apoiar no atingimento dos resultados planejados.
- Promover o uso de um sistema de informações integrado das instituições. Estruturação do Banco de Dados com acesso para todos os MPS.
- Assegurar recursos orçamentários, trabalhar com parcerias estratégicas. Participar do fundo de aparelhamento de TI - atualização tecnológica para o MP, desenvolver sistemas internos para as necessidades internas de cada MP. Usar a tecnologia em favor a atuação dos MPs. Criar uma única forma de atuar, promovendo a otimização das rotinas.
- Aumento da capacidade de investimento. Pensar numa política nacional no sentido de estabelecer a equiparidade entre os MPs, sem anular a autonomia de cada MP. Em resumo reaparelhar a máquina.
- Adoção de um sistema de informatização, que consiga otimizar e a formação de quem vai operacionalizar o sistema, sendo feito com o cuidado em relação a interface com outras instituições – integração de sistemas. Cada vez buscar mais autonomia e ter a própria casa para se trabalhar, assegurar condições para que o exercício ocorra de maneira efetiva – suporte nas atividades investigativas.
- Tecnologia: ter uma periodicidade da reforma do parque tecnológico, estar sempre atualizados Ter diretorias de TI para desenvolver as soluções para instituição internamente. Tentar ter uma linha de integração nacional, troca de experiências. Infraestrutura: Fazer uma reengenharia do MP. Redistribuição dos promotores de maneira equânime, para atender todas as necessidades de outras cidades, pois, se esbarra na imobilidade. Extinguir algumas promotorias e transformando outras para ter uma estrutura bem delineada.



- Ter o recurso necessário para investir em tecnologia, estar pronto para acompanhar a evolução tecnológica. Equipar as promotorias com equipamentos adequados para a execução dos trabalhos internos e área meio. Espaço físico adequado para exercer a sua autonomia administrativa total. Isso para todas as comarcas. Receber o cidadão com dignidade. Ter o controle do MP, controlar os resultados e o que todos estão fazendo, ter dados e estatística para avaliar os trabalhos executados. O CNMP deve ser o protagonista para promover o uso dessas informações. É importantíssimo conseguir aprimorar o orçamento do MP para investir em estruturas adequadas.
- Sistema de informatização em que todas as unidades estejam interligadas e se comunicando adequadamente com todos os aspectos de segurança. Ter a sua escola de preparação apta a realização de seus eventos. Trabalhar a existência de recursos orçamentários que permitam realizar investimentos necessários. Não tem garantia de recursos orçamentários, precisa um recurso para assegurar este orçamento para diminuir a necessidade de negociar estes recursos.
- Incremento orçamentário, acolhimento de uma concepção de que o MP faz parte da Administração Pública. A maioria dos membros está nos estados, a unificação tem que ocorrer neste sentido, alinhamento com Poder Executivo para aumentar o orçamento. Reengenharia institucional, pois o MP é parte integrante do sistema de burocracia pública. Permitir, por meio de normas e procedimentos, que o MP seja beneficiário do aporte de estrutura de tecnologia de outras organizações.
- Implantar moderna e suficiente rede física, devidamente aparelhada. Garantir sistemas integrados de informação e parque tecnológico atualizados e compatíveis. Criação de banco de dados com informações temáticas e estatísticas.
- O primeiro e maior desafio do MP nacional é a uniformidade do atendimento e atuação do MP como um todo. Os sistemas dos MPs dos estados não se comunicam. Cada um faz seu projeto e muitas vezes são esforços locais que não tem ressonância nacional e estão desarticulados do todo maior. O sistema do MP dos estados não se comunicam entre si. É preciso haver um esforço para uniformização da linguagem, dos procedimentos, dos programas. Além da virtualização do sistema (redução cada vez maior do uso do papel).
- Ter recursos suficiente para promover o investimento nas áreas de infraestrutura e tecnologia. Ter orçamento compatível com a necessidade. Ter estrutura mínima para exercer as funções no interior do país. Mudar essa realidade de estruturas inadequadas. Construir sedes para o trabalho do MP, para dar maior resolutividade.
- A Excelência Operacional se alcança por meio de um longo e contínuo processo que requer, sobretudo, comprometimento das pessoas envolvidas, pois mudança comportamental e cultural serão necessárias.

Não há mais como voltar no tempo, todos sabemos que a tecnologia é essencial para andamento e desenvolvimento das atividades. E é justamente por ser vital, que esse bem não palpável traz consigo uma necessidade básica: segurança.

A área de TI exige pessoas com um alto grau de confiabilidade e conhecimento técnico para que sejam desenvolvidas ferramentas apropriadas para o MP atingir seus objetivos e fornecer um serviço de qualidade. Além disso, a definição das prioridades, através de um levantamento da realidade de vivida por cada um, deve ser concretamente uma das medidas a ser adotadas, porquanto traz ao conhecimento os problemas e as maiores demandas, bem como define o trabalho a ser seguido para o futuro.



Na parte tecnológica, vale registrar que para o desenvolvimento das ferramentas, é necessária especial atenção, para não dizer preocupação, quanto à Confidencialidade, Integridade, Disponibilidade e Continuidade dos serviços e dados, o que inegavelmente exige um alto investimento em estrutura.

Ao ensejo, aproveito para pontuar que o MP do Tocantins já experimentou vários avanços nessa área, no entanto, existe muito a buscar, vez que a tecnologia é algo muito dinâmico. A título de conhecimento podemos citar como desafios:

Aumentar o quadro de pessoal, em especial nas Promotorias de Justiça do interior com a devida qualificação para manuseamento dos computadores e tecnologias adotadas no âmbito desta Instituição, o que também esbarra na questão orçamentária;

Adquirir de novas tecnologias e implementação das já existentes, para:

- equipar todas as Promotorias de Justiça do Estado;- interligar o sistema de gerenciamento de processos judiciais com o sistema adotado pelo Tribunal de Justiça;- aperfeiçoar os sistemas de gerenciamento dos procedimentos administrativos (inquéritos civis, disciplinares etc) e o de informações (férias etc), no que tange aos relatórios, ao sigilo, a criptografia etc; - aquisição de equipamento para interligar a Procuradoria Geral de Justiça e as Promotorias de Justiça (cabramento – fibra ótica – ex); - capacitar os membros e servidores para manuseio dessas tecnologias.

À vista do questionamento, entendo ser estes os principais desafios para quanto à infraestrutura e tecnologia.

- Limitação orçamentária é necessário mais orçamento para investir no desenvolvimento dos MPs. Estrutura física, em especial nas comarcas do interior, levando-se em consideração a realidade da região norte.
Desenvolver estrutura adequada para a instalação de internet, para aprimorar a eficiência das atividades dos MPs. Não tem internet em quantidade e qualidade adequada.
Não existe internet de banda larga no interior dos Estados da região norte.
- O primeiro e maior desafio do MP nacional é a uniformidade do atendimento e atuação do MP como um todo.
O sistema dos MPs dos estados não se comunicam. Cada um faz seu projeto e muitas vezes são esforços locais que não tem ressonância nacional e estão desarticulados do todo maior. O sistemas do MP dos estados não se comunicam entre si. É preciso haver um esforço para uniformização da linguagem, dos procedimentos, dos programas. Além da virtualização do sistema (redução cada vez maior do uso do papel).



Comentários adicionais dos participantes das entrevistas:

- O princípio da independência funcional deve ser escrito em lei.
- Coordenação maior entre o judiciário e o MP.
- Fiscalização dos promotores, o promotor está na comarca, está fazendo o trabalho dele.
- Acredita que o Conselho é fantástico e sou muito grato ao Conselho.
- As Associações tinham que lutar por aquele que é defensável, não apenas defender as prerrogativas. Não defender casos indefensáveis.
- Alguns Ministérios Públicos se sentem superiores em relação aos outros.
- Sistema de punição é muito corporativista.
- Se o servidor não quer trabalhar, mexer na forma de monitorar o desempenho dos servidores.
- É muito importante que o MP aja em consonância com os outros poderes.
- Encontrar meios de fomentar a própria arrecadação do estado – promotorias fazendárias. Pois isso repercute na melhoria financeira da instituição. Encontrar mecanismos legislativos de carrear meios e recursos com o objetivo de melhorar o atendimento das demandas da sociedade.
- CNMP precisa estar cada vez mais perto dos gestores estaduais, atuando como um órgão de orientação e não só de controle, pois os objetivos de ambos são os mesmos. Isso dá segurança ao gestor e dá visão das diferenças institucionais de cada região.
- Acho que de nada adianta ter planejamento estratégico se não tiver indicadores claros e definidos, bem como elaborá-los de forma exequível.
- Fazer um planejamento de forma terceirizada e limitando-se a reuniões entre os membros, sem que haja uma postura administrativa da chefia, adequando a boa vontade ao possível resultará num livro bonito, bem elaborado, mas que nunca será seguido.
- “CNMP está equivocado. Não faz parte de suas atribuições fazer o Planejamento Estratégico Nacional. O certo é o CNPG – composto pelos chefes das instituições que compõem 30 unidades do MPB e sua missão é fazer o Planejamento. O CNMP poderá ser indutor do processo e não condutor. O CNMP deveria estar brigando pelo aumento do índice de responsabilidade fiscal, para equiparar a tecnologia entre todas as unidades. Ele precisa cuidar da infraestrutura – cuidar da unidade e simetria mínima. O CNJ está fazendo isso”.
- Acredito o verdadeiro papel do MP é direcionar seu trabalho para grupos de pessoas carentes. O MP precisa ter cada vez “pé no chão”, no sentido de se aproximar das comunidades, sair dos gabinetes e fazer essa interlocução junto a sociedade. Exemplo Sergipe: Projeto Senso Social.
- Obs: Para o Planejamento Estratégico. O que aconteceu em Goiás, não se pode acontecer ao nível de Brasil. Não ter uma pulverização de metas, ou seja, ter mais de 100 metas a serem cumpridas para serem alcançadas. É preciso buscar poucas metas, mas que sejam trabalhadas em todo o MP. Não dar o viés correccional das metas, não se pode obrigar por meio de leis orgânicas o seu cumprimento. Abrir o conhecimento para todo o Brasil e resguardar todas as especificidades de cada área. Não utilizar as metas para promoção e remoção. Buscar planejamentos com custos menores, módico, de tal forma que a administração não fique penalizada para desenvolver e investir em outras atividades. O Planejamento deve ser obrigatoriamente uma atividade fim, para o promotor e procurador de justiça. Os promotores da justiça que trabalham nas pontas estão muito atarefados, portanto, deve-se trabalhar o planejamento com eles com parcimônia. Planejamento deve ser



único e agrupado e organizado pelo CNMP. Discorda, de que cada um faça seu planejamento para que lá na frente todos se encontrem, não é assim, é necessário ter diretrizes para que se alcance os rumos que o Brasil inteiro espera.

- Acredito o verdadeiro papel do MP é direcionar seu trabalho para grupos de pessoas carentes. O MP precisa ter cada vez “pé no chão”, no sentido de se aproximar das comunidades, sair dos gabinetes e fazer essa interlocução junto a sociedade. Exemplo Sergipe: Projeto Senso Social.