

# GESTÃO DE PESSOAS: INSTITUCIONALIZAÇÃO E INOVAÇÃO EM PRÁTICAS NO MINISTÉRIO PÚBLICO DO RIO GRANDE DO NORTE

Nayara Vieira de Almeida Estrela Resende<sup>1</sup>  
Louiseane Fernandes Feitosa Oliveira<sup>2</sup>  
Ediane Bezerra Dantas<sup>3</sup>  
Jean Marcel Cunto Lima<sup>4</sup>

## RESUMO

As organizações, cada vez mais, estão conscientes da importância estratégica do aporte humano para a consecução de objetivos institucionais, seja no âmbito público ou na seara privada. Desse modo, modernizar, adaptar, inovar e desenvolver pessoas é urgente e necessário. Trazer para o setor público, práticas já consolidadas no ambiente privado é possível, desde que se atente aos limites legais. Assim, o presente artigo tem a finalidade de descrever as práticas de institucionalização e de inovação observadas no âmbito do Ministério Público do Rio Grande do Norte. Os resultados mostram que investir em profissionalização e reconhecimento do capital humano, mesmo com as dificuldades encontradas, é possível e gera um retorno positivo para a instituição alinhando os seus objetivos àqueles dos seus agentes.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas, Inovação, Institucionalização e Gestão pública.

## INTRODUÇÃO

A contemporaneidade requer organizações competitivas e flexíveis, de modo que estão em constante processo de transição, com potenciais humanos cada vez mais exigidos e que, em contrapartida, buscam valorização. Vasconcelos e Vasconcelos (2004) consideram que em decorrência do cenário de mudança e competitividade que se instalou nas últimas décadas, as organizações adotam novos discursos informacionais, contudo as mudanças nos sistemas produtivos demoram a ocorrer em função da complexidade envolvida nesses processos. Assim, o paradoxo teoria e prática envolve discursos que geram expectativas, mas que não se realizam, contribuindo para o surgimento de reações defensivas, angústia, frustrações e *stress* nas organizações (LACOMBE; TONELLI, 2004). Aprender a gerenciar essas tensões é imprescindível para se alcançar as transformações que se quer implementar nos processos de mudança conduzidos nas organizações (LEWIS, 2000).

Nas instituições públicas, a função essencial é a prestação de serviços, com a finalidade de alcance do bem comum. No caso do Ministério Público, instituição permanente, essencial à

---

<sup>1</sup>Bacharel em Direito (UFCG, 2005), Especialista em Direito Processual Civil (UFCG, 2011), Técnica do MPE - Área Administrativa. E-mail: nayara.resende@mprn.mp.br

<sup>2</sup>Bacharel em Administração (UFERSA, 2011), Especialista em Gestão Pública (UFRN, 2012), Mestre em Gestão de Processos Institucionais (UFRN, 2017), Analista do MPE - Área Administração. E-mail: louiseane.fernandes@mprn.mp.br

<sup>3</sup>Bacharel em Administração (UFRN, 2002), Especialista em Administração Pública (UFRN, 2009), Técnica do MPE - Área Administrativa, Diretora de Gestão de Pessoas do MPRN. E-mail: ediane.dantas@mprn.mp.br

<sup>4</sup>Bacharel em Administração (UFRN, 2004), Especialista em Administração Pública, Mestre em Administração (UFRN, 2010), Técnico do MPE - Área Administrativa, Diretor-Geral do MPRN. E-mail: jean.marcel@mprn.mp.br

função jurisdicional do Estado, conforme preceitua a Constituição Federal (1988), seu objetivo macro é a promoção da defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis. Não obstante encontramos circunstâncias adversas que dificultam o alcance de tal finalidade, gerando morosidade e queda na qualidade dos serviços, frustrando a sociedade. E, na contramão do cenário anteriormente exposto, o Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte (MPRN), desde a publicação da Lei Complementar Estadual nº 446, de 29 de novembro de 2010, vem desenvolvendo ações de vanguarda e estratégicas de modernização de sua estrutura operacional e de pessoal que serão descritas nesse artigo.

Nessa perspectiva, um breve histórico acerca de diretrizes e ações estruturantes no âmbito da Administração Pública brasileira, passa pela reforma gerencial do Estado, cujo escopo é a disseminação de boas práticas gerenciais no âmbito dos três níveis governamentais, que segundo Paes de Paula (2005) são:

- administração profissional, autônoma e organizada em carreiras;
- descentralização administrativa;
- maior competição entre as unidades administrativas;
- disciplina e parcimônia no uso dos recursos;
- indicadores de desempenho transparentes;
- maior controle dos resultados com ênfase na utilização de práticas originadas no setor privado.

Já no contexto atual, três organismos têm se destacado na condução da agenda da gestão pública: O Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão, através da disseminação do Programa Nacional de Desburocratização e Gestão Pública (GESPÚBLICA); o Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração (CONSAD), que tem promovido uma discussão permanente em torno da gestão pública nos Estados; e a Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República (SAE/PR), que elaborou a Agenda Nacional da Gestão Pública, trazendo os principais temas que devem nortear as discussões em torno da gestão pública brasileira.

Nessa mesma linha, o Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), com atribuição de controle da atuação administrativa e financeira do Ministério Público, editou a Recomendação nº 52, de 28 de março de 2017, para que os órgãos que compõem o Ministério Público brasileiro implementem a Política Nacional de Gestão de Pessoas, orientada pelos seguintes princípios:

- I – desenvolvimento contínuo do ser humano nos seus múltiplos aspectos, por meio da valorização, do estímulo à aprendizagem e da orientação de resultados para a sociedade;
- II – promoção da humanização do ambiente e das relações de trabalho, com o fortalecimento dos princípios da dignidade da pessoa, valorização social do trabalho, isonomia e equidade;
- III – promoção da qualidade de vida no trabalho, nas suas dimensões biológica, psicológica, social, organizacional e espiritual, com aprimoramento permanente das condições, processos e instrumentos de trabalho;
- IV – incentivo ao autoconhecimento, ao desenvolvimento integral do ser e de suas múltiplas necessidades, mediante a construção e fortalecimento do significado do trabalho para o indivíduo e para a sociedade;
- V – promoção da inclusão, da acessibilidade, da integração e do caráter cooperativo nas relações de trabalho, com respeito à diversidade;
- VI – atuação impessoal, com ética, probidade e transparência na implementação da política de gestão de pessoas, com práticas que permitam a mensuração e o acompanhamento eficaz;

VII – profissionalização da função e da gestão pública, estimulando a gestão do desempenho com estabelecimento de critérios de meritocracia, desenvolvimento profissional e valorização da carreira;

VIII – valorização da experiência, conhecimentos, habilidades e atitudes, por meio da gestão do conhecimento e do desenvolvimento das competências dos integrantes da Instituição, orientada com a missão, visão e valores do Ministério Público brasileiro;

IX – estímulo à criatividade e à inovação, com apoio às iniciativas de desenvolvimento de gestores e lideranças, de sustentabilidade e de efetividade das ações e práticas de gestão;

X – comprometimento e responsabilidade compartilhada dos gestores e demais integrantes da Instituição no cumprimento da Política Nacional de Gestão de Pessoas e na construção de resultados organizacionais pautados pela eficiência, eficácia e efetividade;

XI – isonomia, transparência e amplo acesso às informações dos atos de gestão de pessoas, visando a melhoria da comunicação e o acompanhamento pela sociedade.

Alinhado com tais diretrizes, o Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte tem fomentado e inserido a gestão de pessoas como prioridade estratégica institucional, desde a elaboração do seu primeiro Planejamento Estratégico (PE) no ano de 2009, constando de forma expressa no mapa estratégico da Instituição, conforme ilustrado no Quadro 1:

Quadro 1 – Demonstrativo Gestão de Pessoas no PE do MPRN

<b>Planejamento Estratégico do MPRN</b>	
<b>Ano</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>
2009-2011	⑩ Modernizar a gestão de pessoas.
2012-2017	⑩ Promover capacitação contínua dos seus integrantes; ⑩ desenvolver um ambiente de trabalho que gere motivação e comprometimento.
2018-2023	⑩ Garantir formação continuada; ⑩ desenvolver uma ambiência integradora.

Fonte: Procuradoria-Geral de Justiça

Os objetivos, estratégicos anteriormente, mencionados restauram, paulatinamente, desdobrados em projetos, processos, metas e indicadores, a composição da agenda de ações da política de gestão de pessoas do MPRN nos últimos anos. Desse modo, os objetivos deste trabalho são os que seguem relacionados.

## **OBJETIVOS**

- ⑩ Apresentar as boas práticas de gestão de pessoas institucionalizadas no âmbito do MPRN;
- ⑩ descrever os resultados alcançados com os projetos desenvolvidos pelo MPRN;
- ⑩ disseminar e promover as práticas, fomentando o *benchmarking* com outras Instituições;
- ⑩ ser fonte de pesquisa para servidores e gestores que vivenciam uma demanda semelhante à delineada neste trabalho.

## **METODOLOGIA**

A pesquisa realizada caracteriza-se como exploratório-descritiva, visto que “descreve o comportamento dos fenômenos” (COLLIS; HUSSEY, 2005), estabelece relações entre as

variáveis (GIL, 2002) e possibilita ao investigador maximizar seu conhecimento acerca de determinado fenômeno ou problemática (TRIVINÖS, 1990).

A abordagem do problema de pesquisa se dará de forma qualitativa, preocupando-se “com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais” (MINAYO, 2001, p. 14). E, quanto aos objetivos, a pesquisa é do tipo exploratória, tendo em vista, proporcionar maior familiaridade com o problema discutido (GIL, 2008).

Como fontes de pesquisa foram analisados relatórios e planos de projetos produzidos pela Instituição, assim como informações apresentadas diretamente pela Diretoria de Gestão de Pessoas.

Após análise documental, os próprios gestores da área apresentaram informações complementares e atualização de informações constantes dos relatórios e base de dados disponíveis.

## **O PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO**

A institucionalização, apresentando-se como um conjunto de influências exercidas sobre as características das organizações e sobre a mudança organizacional, passou a ser tipificada como uma abordagem simbólico-interpretativa da construção social da realidade organizacional (BERGER; LUCKMANN, 2005). Portanto, busca explicar os fenômenos organizacionais por meio do entendimento do “como” e do “por que” estruturas e processos organizacionais tornam-se legitimados, e suas consequências nos resultados alcançados (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

Para Tolbert e Zucker (1999), dentro de um contexto organizacional, o processo de habitualização envolve a geração de novos arranjos estruturais em resposta a problemas ou conjuntos de problemas organizacionais específicos; além disso, corresponde à formalização de tais arranjos em políticas e procedimentos de uma dada organização, ou um conjunto de organizações que encontrem problemas iguais ou semelhantes.

O resultado do processo de habitualização é o desenvolvimento de estruturas que podem ser classificadas como um estágio de pré-institucionalização. Nesse sentido, diferentes organizações, de maneira independente, podem adotar semelhantes inovações como decorrência de estarem submetidas ao mesmo contexto organizacional.

Tal fato pode conduzir ao que Tolbert e Zucker (1999) denominam de invenção simultânea, ou seja, diferentes empresas adotarem o mesmo processo de maneira simultânea. Além disso, pode conduzir ao entendimento de isomorfismo ou imitação conforme DiMaggio e Powell (2005), o que significa que uma empresa adota soluções desenvolvidas por outras empresas em decorrência de um desses três fatores ou da combinação entre eles: 1) influência política e da necessidade de legitimação (coercitivo); 2) padronização de respostas à incerteza (mimético); e 3) profissionalização (normativo).

## **A GESTÃO NO SERVIÇO PÚBLICO**

Servir à sociedade, eis a missão do serviço público, mas, para que esse serviço seja efetivo far-se-á necessária a sua gestão. Matias-Pereira (2010), aduz que todas as organizações, públicas ou privadas, de uma forma ou de outra, requerem gestão, porque todas têm o mesmo fundamento: reunir e integrar esforços para atingir um objetivo comum.

Gestão, como o próprio nome já revela, é o ato de gerir, isto é, de administrar. Para tanto, possuir recursos é necessário, mas não o suficiente. Simplesmente possuir recursos deixou de

ser o bastante, pois o que traz bons resultados para uma organização é saber usá-los adequada e produtivamente. Isso significa competência organizacional.

No caso do Estado, o grande desafio aos seus administradores é o desafio de natureza gerencial, pois quanto maiores forem as demandas sociais e menores os recursos para atendê-las, mais capacidade de gestão será exigida. Nesse sentido, apenas o aumento da estrutura de material e de pessoal já demonstrou que não é suficiente para a prestação de um bom serviço.

Tratando-se do nosso país, faz-se pertinente destacar a conclusão de José Renato Nalini, uma vez que esse autor infere que o Brasil, como Estado heterogêneo:

“Tem preservado modelo anacrônico de práticas políticas, cuja ruptura não tem sido viabilizada. As teses mais conservadoras são aquelas tendentes à assimilação no processo decisório, em detrimento da inovação. Esta nunca é bem recebida num estamento que resiste a qualquer transformação e se vem nutrindo de arcaísmo.” (NALINI, 1999, p. 133)

Assim sendo, para a melhora desse cenário é necessária mudança de foco da administração pública, que esbarra, no entanto, em duas grandes dificuldades históricas, que é a cultura burocrática e o apego ao poder. Em geral, os membros das organizações resistem às mudanças, porquanto essas tendem a contrariar interesses, alterando cargos, posições hierárquicas, acabando com privilégios, descartando métodos e técnicas de trabalho superados, revelando incompetências. Diante desses e de outros fatores, seja pela acomodação dos que temem a inovação ou dos que não querem arcar com o esforço exigido pelas mudanças; seja pelo entendimento de alguns de que o sistema está bom e não necessita de transformação, as organizações públicas seguem, em sua maioria, arraigadas ao conservadorismo e às tradições. Em razão disso, grande número de instituições públicas permanecem presas a padrões profissionais ultrapassados.

Urge, pois, otimizar os serviços públicos, com vistas à transição do atual modelo tecno burocrático, de elevada a tendência à burocratização, para o modelo democrático contemporâneo, em que se verifica a distribuição de funções e horizontalização do poder interno (ZAFFARONI, 1995). Isso já está acontecendo. Está surgindo um novo modelo de gestão pública, orientado para a satisfação do cidadão usuário, com ênfase na qualidade do serviço e do atendimento; baseado em resultados; mais flexível, menos burocrático e centralizado. Enfim, um novo modelo que visa instituir uma nova forma de relacionamento com a sociedade, focado no controle social, na transparência, na participação.

## **A GESTÃO NO MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE**

Desde a publicação da Lei Complementar Estadual nº 446, de 29 de novembro de 2010, o MPRN vem desenvolvendo ações de vanguarda e de cunho estratégico para a sua modernização. O ato funcionou como um marco em sua organização administrativa, moldando o desenho institucional que temos na atualidade. Estabeleceu-se um organograma descentralizado, que possibilitou a delegação de atividades aos atores estratégicos responsáveis pelo planejamento, pela execução e pelo controle das ações. Foram definidas diretorias, gerências, setores, assessorias, centros de apoio, e, inclusive, um escritório de projetos que trabalha ativamente na fomentação da gestão por projetos no âmbito ministerial.

É imperativo mencionar que o MPRN tem adotado ciclos de Planejamento Estratégico como balizador de suas ações. Atualmente, encontra-se vigente o Mapa Estratégico 2018 - 2023, com a sua missão: promover a justiça e a cidadania, servindo à sociedade na defesa dos seus direitos fundamentais, fiscalizando o cumprimento da Constituição e das leis e defendendo a manutenção da democracia, além da sua visão, que é ser reconhecida pela sociedade norte-riograndense como uma instituição resolutiva que promove a justiça e a cidadania de forma célere,

transparente e inovadora. Esse planejamento encontra-se desenhado sob a ótica do *balanced scorecard*, cujas perspectivas compreendidas foram; impacto social, processos institucionais, ambiente, pessoas, tecnologia e infraestrutura e sustentabilidade financeira, uma latente adaptação àquelas prescritas por Kaplan e Norton ainda nos anos de 1990.

Os seus valores também estão compreendidos, sendo eles; resolutividade, coesão, transparência, equidade e inovação. Ficando claro, portanto, um anseio do *parquet* potiguar pela quebra de paradigmas burocráticos, cujas disfunções atrapalham o andamento da consecução de objetivos estratégicos, dando preferência a uma gestão cada vez mais gerencial.

## **GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA CONTEMPORÂNEA**

O debate acerca da gestão de pessoas no âmbito da Administração Pública brasileira possui uma convergência teórica predominante, notadamente, após as transformações iniciadas na década de 1990, tanto no que se refere às particularidades em que se insere a temática no âmbito do setor público, os marcos de ruptura, o entendimento do momento atualmente vivenciado e os desafios e perspectivas futuras.

Longo (2007) aponta uma alteração nas relações de trabalho ao longo dos anos. No lugar da estabilidade, a aprendizagem e o desenvolvimento passaram a ocupar o principal aspecto de interesse dos trabalhadores. Para o autor, com essas alterações, a área de gestão de pessoas passou a desempenhar uma função estratégica nas instituições, de relevância para o alcance dos objetivos organizacionais (Longo, 2007). Já Schikmann (2010), pontua que o desempenho das organizações está intrinsecamente condicionado ao desempenho de seus integrantes. Reforça, ainda como instrumentos de gestão estratégica de pessoas o planejamento de recursos humanos, a gestão por competências, capacitação continuada com base em competências e a avaliação de desempenho fundada em competências.

Já Bergue (2010) aponta para a necessidade de desenvolver parcerias e redes para o desenvolvimento da gestão de pessoas. Propõe que o estabelecimento de parcerias e a possibilidade de operar em rede como forma de imprimir produção de tecnologias de gestão, intercâmbio de conhecimento, atuação profissional, composição de planos de gestão em todos os níveis, especialmente o estratégico.”

Alinhado com esse perfil estratégico, o Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte tem se empenhado para adequar e desenvolver práticas em gestão de pessoas, por óbvio, alinhadas com a realidade governamental de redução de gastos, porém sem olvidar a necessária valorização de seus colaboradores como seres humanos, que através de seus talentos, desempenho, competência e motivação, são ativadores de outros recursos, culminando numa entrega mais satisfatória para nosso cliente final, seja a sociedade (área-fim), sejam nossos próprios colaboradores (área meio). Nesse cenário, diversas práticas despontam denotando a vanguarda da instituição quando da sua aplicação, as quais serão apresentadas nos resultados desse trabalho.

## **RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Assim, observa-se que o processo de institucionalização das práticas de gestão de pessoas no âmbito do MPRN foi fruto de três aspectos ou da combinação entre eles: 1) influência política e da necessidade de legitimação (coercitivo); 2) padronização de respostas à incerteza (mimético); e 3) profissionalização (normativo).

Ademais, evidenciamos que o movimento de fortalecimento da gestão pública, por meio da profissionalização da gestão de pessoas, tem ocupado espaço na agenda estratégica do MPRN, cujos resultados são observados nas práticas e nos projetos implantados e

institucionalizados, conforme se confirma na relação das práticas que serão apresentadas a seguir.

#### **a) Planejamento estratégico participativo**

O processo de elaboração do planejamento estratégico institucional, desde a sua primeira edição em 2009, foi realizado de forma participativa, envolvendo membros e servidores, tanto na realização do diagnóstico institucional, quanto na elaboração dos objetivos estratégicos, metas e indicadores.

Tal opção metodológica assegurou maior envolvimento e engajamento dos atores internos no processo de implantação dos projetos e ações estratégicas. Nesse contexto, merece destaque o orçamento participativo que é fomentado no MPRN por meio da Administração Superior, a qual concede um período para que os seus integrantes compartilhem a responsabilidade pela definição de algumas de suas ações prioritárias, e a distribuição de recursos entre as várias necessidades consideradas mais importantes.

#### **b) Implantação de Plano de Cargos, Carreira e Remuneração para os servidores do MPRN**

Por meio de um trabalho desenvolvido por equipe de servidores do quadro de pessoal, foi apresentada e aprovada proposta de implantação do Plano de Carreira, Cargos e Remuneração dos Servidores Efetivos dos Serviços Auxiliares de Apoio Administrativo do Ministério Público do Rio Grande do Norte, atualmente materializado pela Lei Complementar Estadual nº 425, de 8 de junho de 2010, que além de estruturar a carreira do servidor, implantou:

- a) revisão anual da remuneração dos servidores do Quadro Permanente de Serviços Auxiliares de Apoio Administrativo do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte (data-base);
- b) implantação do adicional de qualificação, não cumulativo e variando entre 5% a 25%, como forma de incentivo à capacitação dos servidores. Atualmente o MPRN possui um quadro de 22,44% graduados e 68,49% pós-graduados, em nível de especialização e mestrado.
- c) progressão funcional condicionada, a um lapso temporal variável entre um ano e dois anos, ainda, à aprovação na avaliação de desempenho e cumprimento de jornada mínima de capacitação anual.

#### **c) Modernização da Arquitetura Organizacional:**

Diante da necessidade de compatibilizar a estrutura organizacional às necessidades e estratégias do MPRN, foi implantada uma nova arquitetura organizacional, que pode ser visualizada por meio da Lei Complementar Estadual nº 446, de 29 de novembro de 2010, que teve como diretrizes:

- ⑩ redistribuição de atividades concentradas em uma única unidade;
- ⑩ formalização de unidades administrativas que desempenhavam atribuições de maneira informal;
- ⑩ compatibilização da estrutura das unidades ministeriais às demandas administrativas;
- ⑩ criação de estrutura de apoio administrativo e técnico especializado aos órgãos da administração superior e órgãos auxiliares do Ministério Público Estadual;

- ⑩ criação de unidades para áreas estratégicas, atualmente não consignadas no organograma da Instituição;
- ⑩ descentralização das atividades administrativas, com a interiorização da gestão;
- ⑩ modernização da estrutura organizacional, por meio da redefinição das unidades;
- ⑩ análise da real necessidade da criação da unidade funcional de acordo com as diretrizes para classificação das áreas organizacionais;
- ⑩ definição de requisitos para investiduras nos cargos, compatíveis com as atividades desempenhadas, de forma a profissionalizar os cargos gerenciais.

#### **d) Regulamentação da concessão de gratificação especial:**

As Leis Complementares nº 448, de 29 de novembro de 2010 e 458, de 14 de outubro de 2011, estabelecem os critérios para nortear a concessão de gratificações especiais para servidores efetivos do quadro de pessoal, como forma de reconhecimento pelo exercício de atividades diferenciadas, tais quais;

- a) coordenação das atividades administrativas, extrajudiciais e judiciais nas promotorias de justiça;
- b) responsabilidade pela implantação de projetos ou processos de trabalho alinhados ao planejamento estratégico ou de elevado grau de complexidade;
- c) desempenho de atividades que contribuem na elaboração e/ou execução de planos, projetos, programas, processos de trabalho e ligados à gestão administrativa, objetivando o desenvolvimento organizacional do Ministério Público Estadual.

Tal projeto objetivou assegurar que servidores com responsabilidades e desempenho diferenciados, alinhados à estratégia do MPRN, percebam uma retribuição financeira, como forma de reconhecimento e incentivo.

Assim, as medidas mencionadas nas alíneas anteriores são dotadas de grande relevância institucional, haja vista que, por meio delas, foi possível estabelecer o alicerce para a consolidação de práticas e ações de gestão de pessoas no âmbito do MPRN, a exemplo das demais práticas apresentadas a seguir.

#### **e) Socialização e integração de novos servidores**

Programa de socialização de servidores, que objetiva, além de treinar, acolher e integrar os novatos, através do desenvolvimento de várias intervenções e ferramentas internas, a citar: treinamento, dinâmica de grupo, manuais orientativos, visita e experimentação nas unidades, como forma de primeiro contato com as práticas organizacionais, apresentação por parte de gestores e disponibilização de manual contendo direitos e deveres. Percebeu-se uma evolução institucional no tocante ao recebimento de seus novos componentes, o que, desde o seu ingresso, gera o sentimento de pertencimento favorecendo a um clima organizacional positivo.

#### **f) Concurso de ideias**

Evento de estímulo à participação dos integrantes nas ações institucionais, promovendo o engajamento e o reconhecimento dos atores na construção de soluções, refletindo na motivação desses.

Esse projeto deu ensejo ao encaminhamento de mais de 100 (cem) ideias, tendo sido premiadas as 03 (três) melhores avaliadas, merecendo registro que algumas das ideias apresentadas tornaram-se projetos e processos de trabalho já consolidados na Instituição.

#### **g) Recrutamento**

O projeto institucionaliza o processo seletivo meritocrático como principal ferramenta para o preenchimento dos cargos de provimento em comissão no MPRN – especialmente de “gestor público” - valendo-se de técnica aberta e democrática para a captação e retenção de talentos em benefício da qualidade dos serviços, assim como da imagem da Instituição.

Esse projeto, iniciado no ano de 2010, já contou com a realização de mais de 80 processos seletivos para preenchimento de cargos comissionados de chefia ou assessoramento, com a participação de candidatos tanto servidores da própria Instituição como do mercado, abrindo espaço para profissionais de outras instituições públicas e privadas.

O projeto foi reconhecido local e nacionalmente como boa prática, sendo apresentado sob o título de “Meritocracia na Gestão Pública: a experiência do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte no processo seletivo para cargos de provimento em comissão” no VI Congresso Consad de Gestão Pública (Brasília/DF, 2013), 4º Congresso Brasileiro de Gestão do Ministério Público (Brasília/DF, 2013) e no 7º Congresso de Gestão Pública do Rio Grande do Norte (Natal/RN, 2013).

#### **h) Núcleo de Apoio Volante**

Criação e funcionamento de núcleos de apoio volante de serviços auxiliares (NAVs), para suporte administrativo extraordinário (protocolo/secretaria/arquivo) e técnico especializado (laudos periciais) às promotorias de justiça, por região do estado.

O projeto objetiva assegurar a continuidade do serviço de apoio à atividade-fim nas unidades ministeriais que vivenciam afastamentos prolongados de seus próprios servidores, bem como prover suporte extraordinário para unidades que apresentem excesso temporário de demandas, notadamente aquelas resultantes da deflagração de operações em decorrência da investigação de ilícitos cíveis e penais pelos órgãos de execução.

Esse projeto também teve o reconhecimento do Conselho Nacional do Ministério Público, sob o título de "MP Não Para", recebendo o prêmio de 1º colocado na categoria: Unidade e Eficiência da Atuação Institucional e Operacional, no ano de 2016.

Em 2018 foram realizadas 43 (quarenta e três) designações. Durante os meses de janeiro a agosto de 2019, já são contabilizadas 45 (quarenta e cinco) designações, o que mostra um crescimento do projeto na garantia da continuidade dos serviços de apoio em promotorias de justiça e unidades administrativas.

#### **i) Encontro regional**

Considerando que o MPRN possui unidades dispersas em todo o estado, a comunicação interna torna-se um fator sensível para a consecução das atividades e desenvolvimento de projetos de relevância institucional.

Diante disso, no propósito de assegurar uma maior integração institucional, representantes da gestão realizam reuniões, de forma periódica, com grupos de membros e servidores de todas as regiões do estado – as quais agregam várias comarcas – oportunidade na qual ocorrem a prestação de contas das atividades, o alinhamento de projetos e ações, além de debates e discussões sobre temas relevantes para o MPRN.

Além das práticas já mencionadas, existe um portfólio de ações consolidadas na instituição com foco na profissionalização da gestão de pessoas.

Nesse sentido, oportuno ressaltar a execução periódica, pela equipe de gestão de pessoas, de outros projetos e processos já institucionalizados, a exemplo da realização de pesquisa de clima organizacional e avaliação de desempenho, além de ações objetivando a qualidade de vida dos integrantes da instituição, instrumentalizada por unidade administrativa com competência específica sobre o tema.

#### **j) Banco de Escolha e Movimentação**

O BEM foi lançado em 28/05/2019, para auxiliar a Administração Superior (AS) na tomada de decisões acerca de alocação ou redistribuição de mão de obra, alinhando os interesses institucionais com os anseios de seus colaboradores, na medida em que oportuniza a estes manifestarem interesse em relação a situações de remoção, substituição ou nomeação para cargos em comissão ou funções gratificadas, de forma não vinculativa.

O sistema funciona de forma virtualizada como um banco de intenções que dá conhecimento à administração acerca das aspirações profissionais de seus colaboradores. Desse modo, antes de buscar talentos fora da instituição, é possível para AS, conforme sua conveniência e oportunidade, abreviar o processo de escolha, valendo-se do BEM, para investigar se dentro do seu quadro de servidores existe alguém interessado em determinada vaga de seu quadro próprio; decidir de forma mais abalizada, ou intermediar permutas, vez que o BEM classifica todos os inscritos para determina vaga, conforme os critérios utilizados para a remoção a pedido, além de fazer o cruzamento das informações, apresentando à AS interesses cruzados, ou seja, quando um servidor deseja ser lotado na unidade de outro, reciprocamente.

#### **k) CorreioMP e DGEP Informa**

Balizado no objetivo estratégico de promover uma ambiência integradora, a Diretoria de Gestão de Pessoas desenvolveu duas ações de *endomarketing*. Trata-se do CorreioMP e do DGEP Informa.

O primeiro é um jornal institucional cujo *slogan* é; saúde, lazer, cultura e você! O expediente tem frequência mensal, e cada edição traz até seis colunas em um rol de 16 (dezesseis). Elas dão espaço para que os integrantes sugiram matérias, em um ambiente que envolve temas leves, de reconhecimento, de motivação, de entretenimento, de saúde e qualidade de vida. Foi lançado em julho/2019 e já está em sua terceira edição, sendo bem aceito. Sua veiculação é estritamente virtual, e ocorre via e-mail institucional ou lista de transmissão do aplicativo *WhatsApp*.

No tocante ao DGEP Informa, esse é um canal onde a diretoria orienta sobre direitos e apresenta as ferramentas de os requerer. Atualmente, estão veiculados na *intranet*, quatro informativos, os quais aglutinam temas como: avanço na carreira; envio de declaração anual de bens; ressalva de licença-prêmio; e jornada de trabalho. Estando em fase de validação, outros dois, sobre gratificação especial e remoção de servidor.

As duas ferramentas geram amplo acesso à informação e melhoria da comunicação junto aos atores envolvidos, possibilitando, inclusive, a construção de uma rede de interação entre membros, servidores e estagiários.

#### **l) Teletrabalho**

Uma tendência internacional, o teletrabalho foi implantado no MPRN. O projeto-piloto foi iniciado em maio de 2018, e com a publicação da Resolução nº 58/2019-PGJ/RN, em

18/6/2019 foi instituído. A partir dele, servidores podem desempenhar suas funções na forma de *home office*, sendo necessário comparecer fisicamente ao seu local de trabalho no mínimo uma vez a cada quinze dias. O regime, segundo seus participantes, tem favorecido uma melhor qualidade de vida. A Instituição identificou que aqueles que aderiram ao regime têm conseguido aumentar a sua produtividade em até 30% (trinta por cento), e isso significa que o servidor atua em sua unidade de origem e ainda pode dar suporte a outras que necessitem do seu trabalho. Atualmente, há cerca de 40 (quarenta) servidores em teletrabalho e a tendência é que o MPRN realize novas autorizações.

#### **m) Jornada Ininterrupta**

A Resolução nº 61/2019-PGJ/RN, DOE de 18/6/2019 redefine o horário de funcionamento do MPRN e, ainda, possibilita que os servidores optem entre duas jornadas de trabalho, sendo uma de 35 horas semanais e outra de 38 horas semanais, conforme acordado com a chefia imediata. Assim, foi possível a flexibilização da carga horária, promovendo maior qualidade de vida aos servidores. Constatou-se, ainda, mediante indicadores de desempenho, a possibilidade de incremento da produtividade em até 10% (dez por cento) para os adeptos da jornada ininterrupta. Portanto, ganhou o servidor e ganhou a Instituição.

#### **n) Núcleo de Apoio Volante e Núcleo de Apoio Jurídico**

Não existe entrega à sociedade sem um corpo funcional atuante. Por vezes, um servidor é alocado em uma determinada lotação, porém, em razão do volume de trabalho encontrado é possível que ele atenda diversos setores sem, sequer, precisar se deslocar, isto, claro, com o suporte tecnológico necessário. Seguindo esse raciocínio, foi publicada a Resolução nº 167/2018, de 30 de novembro de 2018, a qual instituiu, no âmbito do MPRN, o Núcleo de Assessoramento Jurídico Remoto (NAJUR) e o Núcleo de Apoio Administrativo (NAP). O MPRN vem trabalhando maciçamente para a virtualização dos seus processos, seja na atividade-fim ou atividade-meio. Assim, acompanhando esse processo, os núcleos foram criados para auxiliar as unidades e os órgãos que sofram desequilíbrio na relação entre demanda e força de trabalho de assessoramento jurídico ou apoio administrativo. Logo, tem-se um aparato para atividades de natureza jurídica, bem como, de natureza administrativa. Ressaltando, inclusive, que os servidores em jornada ininterrupta e em teletrabalho têm contribuído fortemente para a consecução dos objetivos dos núcleos, pois atuam neles. Atualmente, o Najur atende remotamente 11 (onze) promotorias de justiça, e o NAP auxiliam em 21 promotorias, salientando, que o número pode variar para mais ou para menos conforme as demandas que chegam diariamente.

#### **o) MPPremia**

Trata-se de uma iniciativa do MPRN que visa promover um ambiente de trabalho motivador, mediante o reconhecimento de servidores destaque. A proposta premia aqueles lotados tanto em unidades de apoio à atividade-fim, a exemplo das secretarias ministeriais, bem como aqueles que laboram em unidades administrativas, relacionadas com a atividade-meio. Mediante cerimônia de premiação, são entregues troféus aos mais votados, em se tratando de atividade-meio, e aos que se destacaram em sua produtividade, quando lotados na área-fim. O meio de votação para aqueles foi escolhido tendo em vista que na área meio ainda não existe a virtualização integral dos procedimentos. Já, com relação às procuradorias de justiça ou promotorias de justiça e suas atividades de secretaria administrativa, uma vez que há a digitalização dos procedimentos, é possível a sua mensuração com relação à produtividade. No

ano de 2018, oportunidade em que ocorreu a primeira cerimônia, foram distribuídos 13 troféus conforme as categorias existentes. O momento de premiação é uma grande confraternização entre todos, fomentando um clima interno de competição saudável que reflete em serviços efetivos, motivação e integração.

## CONCLUSÃO

Este trabalho buscou apresentar experiências de práticas na área de gestão de pessoas institucionalizadas no MPRN como forma de ampliar a discussão e compartilhar experiências que possam ser replicadas, aprimoradas dentro do universo do setor público. Observa-se, em consonância com os projetos e processos institucionais citados neste estudo, que o MPRN possui um direcionamento estratégico para profissionalização da gestão de pessoas. Percebeu-se, portanto, uma tendência ao investimento em tecnologia, o qual reflete em ações de otimização do capital humano mediante ações racionais de alocação de pessoal, reconhecimento de boas práticas e de produtividade, gerando um ambiente integrador que desperta o sentimento de pertencimento e motivação.

Nesse cenário, onde há um alinhamento de objetivos organizacionais com objetivos individuais dos seus atores, temos um ganho recíproco que reflete em excelentes serviços prestados. Logo, vê-se que a Administração Superior entende que investir em pessoal, aliando otimização seguida de aplicação estratégica de recursos e ideias inovadoras é estratégico e positivo para o MPRN, que assim, com pessoal qualificado e motivado tende cada vez mais a entregar à sociedade potiguar serviços de qualidade.

## REFERÊNCIAS

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. 25. ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. Caxias do Sul, RS: Educs, 2010.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Organizado por Cláudio Brandão de Oliveira. Rio de Janeiro: Roma Victor, 2002.

BRASÍLIA. Recomendação nº 52 - CNMP, 28 de março de 2017.  
<http://www.cnmp.mp.br/portal/images/Recomendacoes/Recomenda%C3%A7%C3%A3o-052.pdf>. Acesso em 23 de agosto de 2019;

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isoformismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresa**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 2, p. 74-89, 2005.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação Balanced Scorecard**. Ed. Campus, Rio de Janeiro, 1997.

LACOMBE, B. M. B.; Tonelli, M. J. O paradoxo básico da administração de recursos humanos: o discurso versus a prática de gestão de pessoas nas empresas. In: Vasconcelos, F. C.; Vasconcelos, I. F. G. **Paradoxos organizacionais**: uma visão transformacional. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. p. 53-74.

LEWIS, M. W. **Exploring paradox**: toward a more comprehensive guide. *The Academy of Management Review*, v. 25, n. 4, p. 760-776, 2000.

LONGO, F. **Mérito e flexibilidade**: a gestão de pessoas no setor público. São Paulo: Fundap, 2007.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010b. 286 p.

MINAYO, M. C. Apresentação. In: Gomes, R. **Pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Instituto Sírio-Libanês, 2001.

NALINI, José Renato. **Formação jurídica**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1999, p.133

PAES DE PAULA, A. P. Administração pública brasileira: entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 36-49, 2005.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S. R. et al. **Handbook de estudos organizacionais**: modelos e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999. p. 196-219.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1990

RIO GRANDE DO NORTE. Lei Complementar Estadual nº 448, de 29 de novembro de 2010. Disponível em <http://www.mprn.mp.br/portal/inicio/servicos/legislacao/leis-complementares/05-portal-legislacao-leis-complementares-2010> . Acesso em 26 de agosto de 2019;

RIO GRANDE DO NORTE. Lei Complementar Estadual nº 425, 08 de junho de 2010. Disponível em <http://www.mprn.mp.br/portal/inicio/servicos/legislacao/leis-complementares/05-portal-legislacao-leis-complementares-2010> . Acesso em 26 de agosto de 2019;

RIO GRANDE DO NORTE. Lei Complementar Estadual nº 446, 29 de março de 2010. Disponível em <http://www.mprn.mp.br/portal/inicio/servicos/legislacao/leis-complementares/05-portal-legislacao-leis-complementares-2010> . Acesso em 26 de agosto de 2019;

RIO GRANDE DO NORTE. Lei Complementar Estadual nº 446, 29 de março de 2010. Disponível em <http://www.mprn.mp.br/portal/inicio/servicos/legislacao/leis-complementares/05-portal-legislacao-leis-complementares-2010> . Acesso em 26 de agosto de 2019;

RIO GRANDE DO NORTE. Resolução nº 61/2019 - PGJ/RN Resolução nº 167/2018, 30 de novembro de 2018. Disponível em <http://www.mprn.mp.br/portal/inicio/servicos/legislacao/resolucoes>. Acesso em 26 de agosto de 2019;

SCHIKMANN, R. **Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público.** In: SOUZA, M. R. Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010.

VASCONCELOS, F. C.; Vasconcelos, I. F. G. **Paradoxos organizacionais: uma visão transformacional.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

ZAFFARONI, Eugênio Raúl. **Poder judiciário. crise, acertos e desacertos.** São Paulo: Revista dos Tribunais, 1995.

## ANEXO

TERMO DE COMPROMISSO DE APRESENTAÇÃO

## 13º Congresso de Gestão Pública do Rio Grande do Norte

*“Comprometo-me, caso meu Trabalho seja aprovado pelo Comitê Científico, a comparecer ou nomear um representante para sua apresentação, no dia e hora previamente comunicados.*

*Autorizo a publicação do material utilizado em minha apresentação no site do evento, assim como o uso de sons e imagens. Autorizo também o recebimento de mensagens SMS através de meu celular com informações relativas ao meu trabalho científico e minha participação no congresso. ”*

Nome/Assinatura do autor