



IMPLANTAÇÃO DE CICLO DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Uma análise de caso do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte

Wilton Alves Pequeno

RESUMO

O Ministério Público Brasileiro é uma instituição que busca, desde de 2010, implantar práticas e ferramentas de gestão com foco na eficiência e efetividade do serviço público, trata-se de adoção da gestão estratégica para impulsionar os resultados organizacional da instituição e demais órgãos relacionados, seja na esfera federal ou estadual. O Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte (MPRN) em cumprimento à Resolução N° 147/2016 do Conselho Nacional do Ministério Público, desenvolveu com a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) o projeto de implantação de um novo ciclo de gestão estratégica, seguindo diretrizes metodológicas que facilitaram a condução do projeto. O resultado iniciado em 2017 foi concluído no ano de 2018 com o lançamento de um novo planejamento estratégico para o sexênio de 2018 a 2023 e conta com o acompanhamento de projetos, objetivos e metas pré estabelecidas e acompanhadas, esta medida visa garantir maior controle dos resultados alcançados e facilitar as redefinições da estratégia. O trabalho possibilitou ao MPRN uma dinâmica participativa de construção, como também, instrumentos de elaboração de fácil alcance aos seus integrantes, promovendo assim a inovação da gestão pública do *Parquet* Potiguar.

Palavras-chave: Gestão Estratégica, Objetivos Estratégicos, Projetos, Inovação e Indicadores.

1 INTRODUÇÃO

Considerando que a Constituição Federal, notadamente em seu art. 37, dispõe que a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, consagrando-os como princípios reitores da Administração Pública e da necessidade de tornar público as informações relativas à implementação e resultados de programa, projetos e ações que protagonizam o trabalho das entidades públicas, o Ministério Público Brasileiro criou diversos instrumentos para fomentar práticas de gestão com foco no aprimoramento das estratégias organizacionais.

Por meio da Resolução n° 147, de 21 de junho de 2016, o Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) disponibilizou o modelo que estabelece as diretrizes para o planejamento estratégico do órgão, das unidades e ramos do Ministério Público e traçou diretrizes e providências, deste modo, o Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte (MPRN).



Uma prática, desde 2008, o *Parquet* potiguar tem se debruçado sobre a imprescindível tarefa de planejar a sua atuação, implantar novas práticas de gestão pelo qual retrata o processo de modernização do novo perfil do setor público há algum tempo.

O MPRN evoluiu ao longo dos últimos anos em diferentes áreas da gestão, sempre com vistas ao cumprimento da sua missão de 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. Em 2018, com o novo ciclo do Planejamento estratégico com horizonte de 6 anos, até 2023, a instituição busca alcançar um patamar de desenvolvimento na ordem de promover uma instituição resolutiva, que promove a justiça e a cidadania de forma célere, transparente e inovadora.

2 OBJETIVOS

A seguir são apresentados os objetivos geral e específicos

2.1 OBJETIVO-GERAL

Apresentar o modelo de construção do planejamento estratégico do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte para o sexênio 2018 a 2023

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Compreendem os objetivos específicos deste trabalho:

- a) fomentar práticas de gestão estratégicas na esfera da administração pública;
- b) disponibilizar modelo de prática de planejamento aplicável em organizações públicas;
- c) apresentar os resultados alcançados com a implantação de um modelo de governança estratégica.

3 METODOLOGIA

3.1 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa é caracteristicamente qualitativa. Segundo Goldenberg (1997, p.34) Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria. Assim, os pesquisadores qualitativos recusam o modelo positivista aplicado ao estudo da vida social, uma vez que o pesquisador não pode fazer julgamentos nem permitir que seus preconceitos e crenças contaminem a pesquisa.

Quanto ao objetivo, o artigo apresenta uma pesquisa descritiva, o que para Triviños (1987, p.112) demonstra que esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade.



3.2 INSTRUMENTO DE COLETA E SELEÇÃO DE DADOS

Foi realizada uma análise do relatório do Planejamento Estratégico 2018-2023 do MPRN, disponível no Portal da Transparência da instituição, como também, acervos documentais do processo de construção de sua publicação.

3.3 PROCEDIMENTOS E ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

O procedimento de análise consistiu numa pesquisa documental. Segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 174) “A característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias”. Deste modo, foi verificada as informações dos relatórios do processo de construção do planejamento estratégico no período de dezembro de 2017 a junho de 2019.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 GESTÃO PÚBLICA

O histórico da administração pública brasileira pode ser dividida em 3 grandes fases: administração pública patrimonialista; burocrática; e gerencial.

1) Administração Pública Patrimonialista

Predominante até 1930, caracterizou-se pelo escasso controle central pelo governo e pela forte favorecimento político, resultando na apropriação da máquina pública por interesses privados. Na administração pública patrimonialista, o aparelho do Estado era uma extensão do poder do governo. (SILVA, 2013).

2) Administração Pública Burocrática

Utilizada a partir de 1930, ergueu-se como um contraponto ao modelo anterior, enfatizando a impessoalidade, o controle, a centralização de decisões, a supervisão com rotinas rígidas e o formalismo de procedimentos, com o controle detalhado dos processos administrativos, a fim de melhorar a administração. Nessa fase, a administração pública passou a ocupar um lugar de destaque, caracterizando-se não apenas pelo apelo às formas instrumentais do governo, como também, sobretudo, pelo ideal de obediência à legalidade (OSÓRIO, 2005).

3) Administração pública gerencial

O surgimento da administração pública gerencial decorreu de problemas não só de crescimento e mudança nas necessidades e exigências da população como também das dúvidas a respeito da legitimidade da burocracia perante as demandas da cidadania. Dessa forma, esse modelo de administração pública apresenta-se como uma solução para os sintomas emblemáticos da burocracia (SILVA, 2013.)



O modelo organizacional adotado ao longo dos anos foram reflexo da evolução e da exigência do comportamento do cidadão. Diante de questionamentos quanto à eficiência e eficácia do serviço prestado, as escolas da administração evoluíram com o objetivo de sanar lacunas encontradas nos modelos tradicionais, denominados de Novo Serviço Público e Administração Pública Societal.

4.1.1 O Novo Serviço Público

O Novo Serviço Público (NSP) proposto pelos americanos Robert e Jane Denhardt se propõe como uma alternativa às tradicionais escolas da administração pública, deste modo, critica a visão gerencialista de administração pública quanto a olhar as organizações públicas - que devem ser norteadas de acordo com o interesse público; como organizações de mercado, estas orientadas pela lógica de mercado.

O NSP, assim, é fundamentado em duas temáticas centrais: a promoção da dignidade e o valor do novo serviço público; e a reafirmação dos valores democráticos, da cidadania e do interesse público enquanto valores proeminentes da administração pública. Baseados nas premissas de:

- a) servir cidadão, não consumidores;
- b) perseguir o interesse público;
- c) Dar maior valor à cidadania e ao serviço público do que ao empreendedorismo;
- d) Pensar estrategicamente, agir democraticamente;
- e) Reconhecer que a *accountability* não é simples;
- f) Servir em vez de dirigir;
- g) Dar valor às pessoas, não apenas à produtividade.

4.1.2 A administração Pública Societal

A Administração Pública Societal (APS) é uma proposta de “nova gestão pública” desenvolvida pela professora e pesquisadora brasileira Ana Paula Paes de Paula, no livro “Por uma Nova Gestão Pública”. Importante ressaltar que a APS se propõe, assim, a contribuir para superar alguns limites da Administração Pública Gerencialista. Tais limites incluem uma não ruptura com os ideais tecnocráticos (reconstituído por uma nova política de recursos humanos); a persistência do autoritarismo e do patrimonialismo, tendo em vista que o processo decisório continuou como um monopólio de núcleo estratégico do Estado e das instâncias executivas; e a não garantia (apesar do discurso) da inserção da sociedade civil nas decisões estratégicas e na formulação de políticas públicas.

Segundo DE PAULA (2005), o modelo de gestão APS propõe uma análise com ênfase nos seguintes aspectos:

- a) promover a participação social na estruturação de um projeto político, com que enfatiza a eficiência administrativa, as recomendações de organismos multilaterais internacionais em detrimento de outros aspectos relacionados ao envolvimento do cidadão na administração pública;
- b) guiar-se pela ênfase na **dimensão sociopolítica**, ou seja, que compreenda problemas situados no âmago das relações entre o Estado e a sociedade, envolvendo os direitos dos cidadãos e sua



participação na gestão pública (aqui se faz um contraponto aos modelos de gestão que focam apenas as dimensões institucional-administrativa e econômico-financeira);

c) propor uma organização do aparelho do Estado (como a administração pública gerencial que propõe a separação entre as atividades exclusivas e não-exclusivas do Estado), mas enfatiza **iniciativas locais de organização e gestão pública**;

d) enfatizar a elaboração de estruturas e canais que viabilizem a **participação popular**, de modo que a participação social se dê no nível institucional e não apenas no nível do discurso (como no caso da administração pública gerencial), tendo em vista que os modelos anteriores acabam sendo centralizadores na tomada de decisão;

e) baseia-se numa abordagem de gestão baseada na **gestão social**, a qual enfatiza a elaboração de experiências de gestão focalizadas nas demandas do público-alvo, incluindo questões culturais e participativas, fazendo, assim, um contraponto ao gerencialismo que se baseia na adaptação das recomendações gerencialistas para o setor público.

4.2 GESTÃO ESTRATÉGICA

O significado de estratégia tem evoluído ao longo da história, em especial à medida que a sociedade avança da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento. Ao mesmo tempo. A responsabilidade pela formulação da estratégia deixou de ser responsabilidade do principal executivo para se tornar responsabilidade de todos na organização. Na era do conhecimento, todos os colaboradores de uma organização são considerados os novos estrategistas.

A matéria da estratégia já foi tratada em diversos aspectos ao longo da história, trata-se de uma questão de grande importância por possibilitar a sobrevivência ou a ruína de uma organização.

A gestão estratégica é uma área do conhecimento relativamente nova, tendo sua origem na introdução da disciplina política dos negócios, nas universidades americanas, na década de 1950. Com o rápido desenvolvimento dos conceitos de estratégia e sua crescente aplicação nas atividades empresariais, a gestão estratégica foi obrigada a acompanhar essa evolução, tornando-se uma nova disciplina do estudo dos negócios.

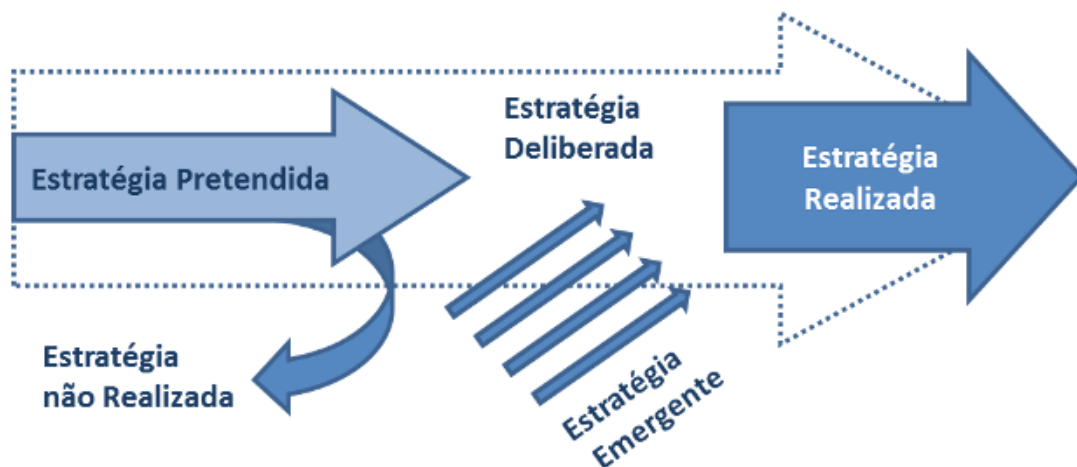
Promover uma dinâmica de gestão estratégica nas organizações quer o esforço de planejar o futuro mesmo com a possibilidade de lidar com fenômenos externos que interfiram diretamente no resultado. Para Herrero (2005), a gestão estratégica é um processo contínuo porque a estratégia realizada de uma organização nem sempre coincide com a estratégia pretendida, devido às constantes mudanças verificadas na sociedade e no ambiente dos negócios. Assim, a gestão estratégica precisa realizar um contínuo monitoramento dos resultados da organização, para executar as constantes adaptações da empresa, requeridas pelo meio ambiente.

A Figura 1 mostra o modelo do processo contínuo de gestão estratégica segundo Mintzberg.



Figura 1 – A Gestão Estratégica como uma atividade contínua.

Aprendizagem Estratégica:



Fonte: Herrero, 2005.

Segundo Herrero (2005), o sucesso da estratégia está associado ao caráter do líder e dos seus valores morais.

4.2.1 Importância para a organização

O planejamento estratégico é um instrumento norteador que objetiva reduzir as incertezas do meio, trata o futuro como algo construído progressivamente e que pode ser monitorado. Organizações (públicas e privadas) que não utilizam um instrumento que possibilite observar o futuro podem atuar arriscadamente em seu negócio.

Segundo Hrebiniak (2016, p.49) A falta de um modelo, mapa ou guia para orientar essas decisões ou ações constitui um grande obstáculo para fazer a estratégia funcionar. Os gestores precisam de um mapa para guiar a execução. “Diga-nos o que fazer, quando e em que ordem”, é o que pedem. Sem um guia ou modelo, esses esforços simplesmente não podem ser realizados de uma maneira lógica. Sem um modelo, é difícil desenvolver um plano de execução que seja sólido.

Hrebiniak (2016, p.51) explica que para uma abordagem possa estar orientada para a ação, ela deve enfatizar variáveis que possam ser manipuladas ou alteradas. Uma ação gerencial eficaz pressupõe que as variáveis-chave estejam sob o controle do gerente; sem que isso ocorra, não haverá nada para gerenciar. É importante delinear uma abordagem para a execução que se centre o máximo possível em fatores mensuráveis e manipuláveis e que tenha uma relação direta com a ação da gerência e com seu processo de decisões.

O MPRN adotou o *Balanced Scorecard*¹ (BSC) em que permite visualizar as quatro perspectivas do Balanced Scorecard (BSC) de uma organização numa cadeia de causa e efeito que relaciona os objetivos estratégicos pretendidos com os respectivos impulsores. Desse modo, o Mapa é uma maneira uniforme e consistente de descrever e comunicar a estratégia ao seu público-alvo.

¹*Balanced Scorecard* é uma ferramenta de planejamento estratégico na qual a entidade tem claramente definidas as suas metas e estratégias, visando medir o desempenho empresarial através de indicadores quantificáveis e verificáveis.



O BSC, desenvolvido pelos professores Robert Kaplan e David Norton da Harvard Business School, é composto por quatro perspectivas de negócio, a saber:

- financeira;
- clientes;
- processos internos;
- aprendizado e crescimento.

Assim, considerando a razão de ser do MPRN, as perspectivas foram adaptadas para atender à natureza e ao escopo de atuação da Instituição. Portanto, as dimensões ficaram com a seguinte configuração:

- financeira (sustentabilidade financeira);
- recursos (ambiente, pessoas, tecnologia e infraestrutura);
- processos (processos institucionais e impacto social).

4.3 O MINISTÉRIO PÚBLICO BRASILEIRO

O Ministério Público é fruto do desenvolvimento do estado brasileiro e da democracia. A sua história é marcada por dois grandes processos que culminaram na formalização do *Parquet* como instituição e na ampliação de sua área de atuação.

No período colonial, o Brasil foi orientado pelo direito lusitano. Não havia o Ministério Público como instituição. Mas as Ordenações Manuelinas de 1521 e as Ordenações Filipinas de 1603 já faziam menção aos promotores de justiça, atribuindo a eles o papel de fiscalizar a lei e de promover a acusação criminal. Existiam ainda o cargo de procurador dos feitos da Coroa (defensor da Coroa) e o de procurador da Fazenda (defensor do fisco).

Só no Império, em 1832, com o Código de Processo Penal do Império, iniciou-se a sistematização das ações do Ministério Público.

Na República, o decreto nº 848, de 11/09/1890, ao criar e regulamentar a Justiça Federal, dispôs, em um capítulo, sobre a estrutura e atribuições do Ministério Público no âmbito federal. Neste decreto destacam-se:

- a) a indicação do procurador-geral pelo Presidente da República;
- b) a função do procurador de "cumprir as ordens do Governo da República relativas ao exercício de suas funções" e de "promover o bem dos direitos e interesses da União." (art.24, alínea c).

Mas foi o processo de codificação do Direito nacional que permitiu o crescimento institucional do Ministério Público, visto que os códigos (Civil de 1917, de Processo Civil de 1939 e de 1973, Penal de 1940 e de Processo Penal de 1941) atribuíram várias funções à instituição.

Em 1951, a lei federal nº 1.341 criou o Ministério Público da União, que se ramificava em Ministério Público Federal, Militar, Eleitoral e do Trabalho. O MPU pertencia ao Poder Executivo.

Em 1981, a Lei Complementar nº 40 dispôs sobre o estatuto do Ministério Público, instituindo garantias, atribuições e vedações aos membros do órgão.

Em 1985, a lei 7.347 de Ação Civil Pública ampliou consideravelmente a área de atuação do Parquet, ao atribuir a função de defesa dos interesses difusos e coletivos. Antes da ação civil



pública, o Ministério Público desempenhava basicamente funções na área criminal. Na área cível, o Ministério tinha apenas uma atuação interveniente, como fiscal da lei em ações individuais. Com o advento da ação civil pública, o órgão passa a ser agente tutelador dos interesses difusos e coletivos.

Quanto aos textos constitucionais, o Ministério Público ora aparece, ora não é citado. Esta inconstância decorre das oscilações entre regimes democráticos e regimes autoritários/ditatoriais. O Quadro 1 apresenta uma descrição dos marcos constitucionais da evolução do papel do Ministério Público.

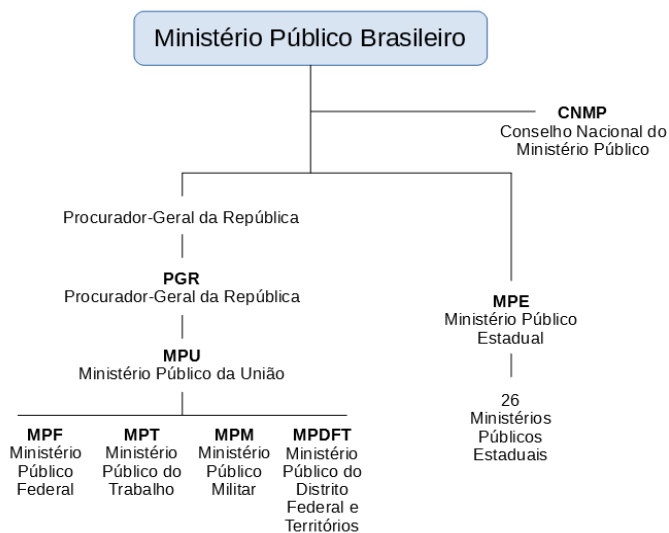
Quadro 1 – Descrição história do papel do Ministério Público Brasileiro

| ANO | MARCO CONSTITUCIONAL |
|------------|--|
| 1824 | não faz referência expressa ao Ministério Público. Estabelece que "nos juízos dos crimes, cuja acusação não pertence à Câmara dos Deputados, acusará o procurador da Coroa e Soberania Nacional". |
| 1891 | não faz referência expressa ao Ministério Público. Dispõe sobre a escolha do Procurador-Geral da República e a sua iniciativa na revisão criminal. |
| 1934 | faz referência expressa ao Ministério Público no capítulo "Dos órgãos de cooperação". Institucionaliza o Ministério Público. Prevê lei federal sobre a organização do Ministério Público da União. |
| 1937 | não faz referência expressa ao Ministério Público. Diz respeito ao Procurador-Geral da República e ao quinto constitucional. |
| 1946 | faz referência expressa ao Ministério Público em título próprio (artigos 125 a 128) sem vinculação aos poderes. |
| 1967 | faz referência expressa ao Ministério Público no capítulo destinado ao Poder Judiciário. |
| 1969 | faz referência expressa ao Ministério Público no capítulo destinado ao Poder Executivo. |
| 1988 | faz referência expressa ao Ministério Público no capítulo "Das funções essenciais à Justiça". Define as funções institucionais, as garantias e as vedações de seus membros. Foi na área cível que o Ministério Público adquiriu novas funções, destacando a sua atuação na tutela dos interesses difusos e coletivos (meio ambiente, consumidor, patrimônio histórico, turístico e paisagístico; pessoa portadora de deficiência; criança e adolescente, comunidades indígenas e minorias étnico-sociais). Isso deu evidência à instituição, tornando-a uma espécie de Ouvidoria da sociedade brasileira |

Fonte: Ministério Público da União, 2019.

A Figura 2 apresenta a estruturação em vigor do Ministério Público Brasileiro e suas ramificações nas esferas federal e estadual.

Figura 2 – Estrutura organizacional do Ministério Público Brasileiro



Fonte: O autor, 2019.

4.3.1 Modernização do Ministério Público

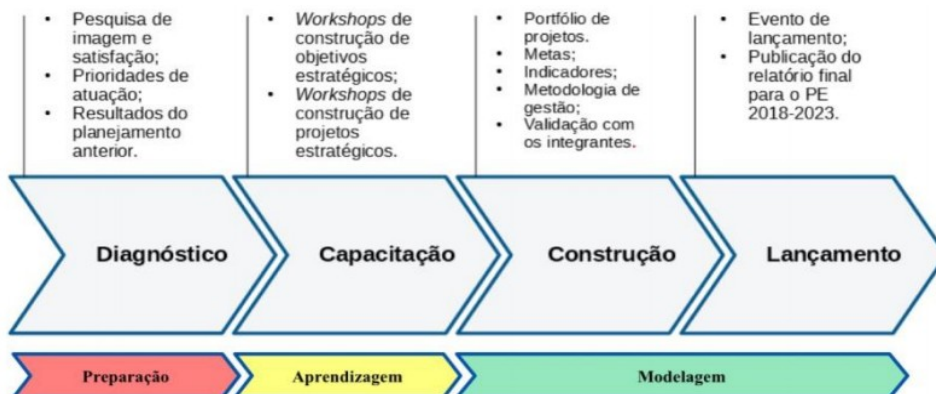
Com a preocupação de dar fiel e adequado cumprimento à sua missão constitucional e consolidar sua representatividade junto ao Ministério Público e à sociedade brasileira. O Conselho Nacional, no ano de 2010, iniciou seu movimento na direção de uma gestão estratégica.

A diretriz nacional foi tratada pelo MPRN no ano de 2017, início do processo de construção de um novo ciclo de gestão estratégica para o *Parquet* Potiguar.

4.3.1.1 Metodologia adotada pelo MPRN

A metodologia utilizada para construção do planejamento estratégico do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte (MPRN) foi composta pelas seguintes etapas na Figura 3:

Figura 3 – Estrutura metodologia do Planejamento Estratégico do MPRN



Fonte: Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte, 2018.



Antes do início das atividades, o cronograma do projeto foi apresentado ao Procurador-Geral de Justiça e ao comitê de planejamento estratégico do MPRN.

a) Diagnóstico situacional

O levantamento inicial foi realizado entre os dias 05 e 20 de outubro de 2017, período em que foram realizadas entrevistas abertas com o Corregedor-Geral, Procurador-Geral de Justiça, os Coordenadores dos Centros de Apoio Operacional às Promotorias de Justiça (CAOPs), o Grupo de Atuação Especial de Combate ao Crime Organizado (GAECO), Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional (CEAF), Diretor-Geral e as chefias das unidades administrativas. Nessa etapa foram verificadas as principais lições aprendidas com o ciclo de planejamento estratégico anterior (2012-2017) e as perspectivas para o novo ciclo (2018 a 2023).

Paralelamente, foi revisada a declaração da Missão, Visão e Valores do MPRN, a qual foi apresentada, validada em conjunto com o comitê de planejamento e com a Administração Superior da Instituição.

Outra iniciativa de grande importância para identificação do cenário foi a realização das pesquisas de imagem institucional.

b) Processo de aprendizagem

A segunda etapa foi a realização do *workshop* com as diretorias das atividades-meio para elaboração dos objetivos, indicadores e metas. O evento foi realizado nos dias 04 e 05 de dezembro de 2017 na sede da Associação do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte (AMPERN) e com a seguinte composição de grupos de trabalho:

- Gestão Administrativa (modernização e governança);
- Gestão Administrativa (patrimonial e serviços);
- Tecnologia da Informação;
- Comunicação;
- Gestão de Pessoas e Capacitação;
- Segurança e Infraestrutura.

Em seguida, os resultados desse primeiro *workshop* foram revisados, discutidos e validados com as unidades envolvidas, com o comitê de planejamento estratégico e com a administração superior da instituição.

A etapa seguinte foi a realização do segundo *workshop* para elaboração dos objetivos, indicadores e metas da atividade-fim. Esse evento foi realizado no dia 23 de fevereiro de 2018 na sede da Escola de Magistratura do Rio Grande do Norte (ESMARN) e com a seguinte composição de grupos de trabalho:

- Orçamento e Perícia;
- Infância, Juventude e Família;
- Criminal; Patrimônio Público;
- Meio Ambiente;
- Inclusão e Cidadania;
- Saúde.



Em seguida, os resultados do segundo *workshop* foram revisados, discutidos e validados com as unidades envolvidas, com o comitê de planejamento estratégico e com a Administração Superior da Instituição.

c) Processo de modelagem

O processo de modelagem do Planejamento Estratégico é composto pela criação do mapa estratégico, pela definição das metas, dos indicadores e do portfólio de projetos da Instituição. O Mapa Estratégico foi construído com base no material produzido nos dois *workshops* iniciais que visaram à construção dos objetivos estratégicos, indicadores e metas.

Após essa fase de elaboração dos objetivos estratégicos, foram realizados dois *workshops* para construção dos projetos baseados no modelo *Life Cycle Canvas*® (LCC). Os eventos foram realizados nos dias 17 e 18 de abril de 2018 na sede da Escola de Magistratura do Rio Grande do Norte (ESMARN).

O período da manhã foi destinado à construção da fase de iniciação e Planejamento dos projetos estratégicos da área-meio com a seguinte composição de grupos de trabalho:

- Orçamento;
- Assessoria Técnica (Perícia);
- Gestão de Pessoas;
- Gestão Estratégica;
- Gestão Administrativa (patrimonial e serviços);
- Tecnologia da Informação;
- Gestão de Pessoas;
- Capacitação (CEAF);
- Comunicação;
- Segurança e Infraestrutura.

O período da tarde foi destinado à construção da fase de Iniciação e Planejamento dos projetos estratégicos da área-fim com a seguinte composição de grupos de trabalho:

- Infância, Juventude e Família;
- Criminal;
- Patrimônio Público;
- Meio Ambiente;
- Inclusão e Cidadania;
- Saúde.

Após essa etapa, foram realizadas duas reuniões para definição do portfólio dos projetos estratégicos, ocasiões em que foi definida a perspectiva temporal de cada projeto, considerando o horizonte de 2018-2023 do novo planejamento estratégico. Além disso, foi utilizada a matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) para priorização dos projetos. A reunião para definição do portfólio de projetos com os gestores da área-meio foi realizada no dia 7 de maio de 2018, e com os membros da área-fim no dia 15 de maio de 2018.



Paralelamente à elaboração do portfólio, foram realizadas reuniões, de 27 de abril a 21 de maio de 2018, para ajustes e validação da fase de iniciação de cada projeto estratégico, com a presença de, pelo menos, um representante da unidade responsável pelo projeto, a Chefe do Escritório de Projetos do MPRN, e de consultores da UFRN.

Nos dias 13, 15, 20 e 21 de junho de 2018, o portfólio de projetos estratégicos do MPRN foi apresentado para membros e servidores do *parquet*, possibilitando a participação e o diálogo no processo de construção de trabalho e posterior lançamento do resultado.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

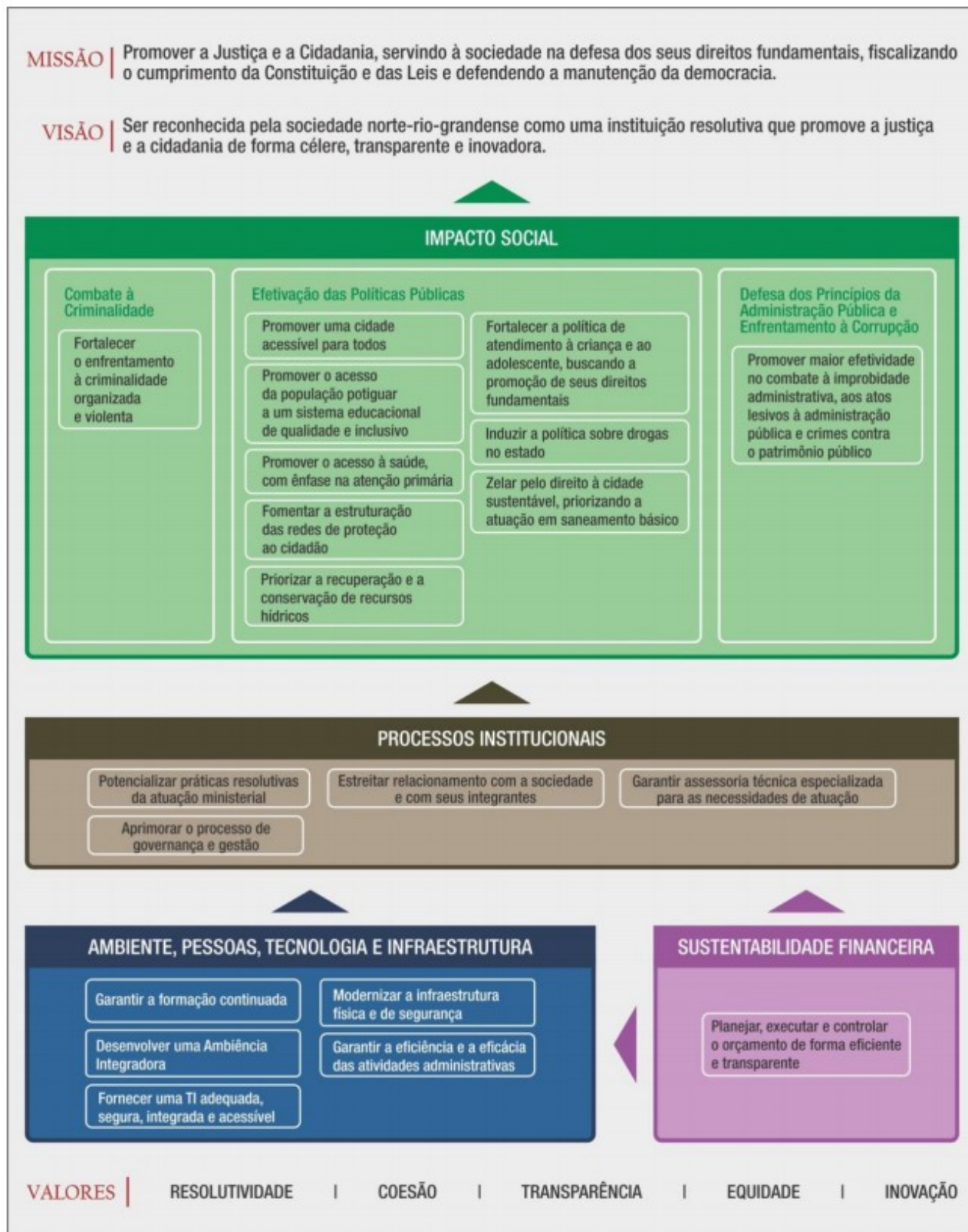
A primeira grande ruptura desse novo ciclo em relação aos anteriores foi a participação da sociedade e dos integrantes do MPRN no processo de definição de prioridades e objetivos institucionais. A condução participativa foi uma das determinações do CNMP e o resultado do processo resultou em:

- 10 objetivos estratégicos no eixo do impacto social;
- 4 objetivos estratégicos no eixo de processos institucionais;
- 5 objetivos estratégicos no eixo ambiente, pessoas, tecnologia e infraestrutura;
- 1 objetivo estratégico no eixo de sustentabilidade;
- 23 projetos;
- 53 indicadores.

Os objetivos foram distribuídos em mapa estratégico conforme metodologia do BSC, contendo ainda, a missão, visão e os valores institucionais, conforme apresentado na Figura 4.



Figura 4 – Mapa estratégico do MPRN



Fonte: Diretoria de Planejamento e Gestão Estratégica do MPRN, 2018.



Além disso, esse novo ciclo de planejamento se encerrou com a perspectiva clara de que a estratégia, a partir de então, seria gerenciada de forma sistemática pela Administração Superior, com o apoio da Gerência de Gestão Estratégica e de membros e servidores, por meio de Reuniões de Análise Tática (RAT) com o objetivo de promover o alinhamento gerencial das atividades de projetos e outras iniciativas ligadas ao cumprimento dos objetivos estratégicos e as Reuniões de Análise Estratégica (RAE) com o objetivo de promover a gestão estratégica organizacional por meio de análise dos cenários e necessidade de adaptação nas estratégias planejadas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A garantia de que a gestão da estratégia aconteça de forma ininterrupta exige de todos muita disciplina e comunhão de propósito, esforço esse que certamente será recompensado pelo aprimoramento da eficiência e do pleno e efetivo exercício de funções em prol da sociedade, principal destinatária das ações do MPRN.

Desenvolver uma metodologia de gestão estratégica para organizações públicas propõe o exercício de promover as boas práticas da nova gestão pública, alicerçada pela eficiência, eficácia e efetividade do trabalho.

A Estratégia organizacional não garante que os problemas serão totalmente sanados, mas previne distorções ao longo do processo de formação, como também, orienta toda a organização para tratar prioridades em suas diversas esferas, será para sustento dos recursos ou para promover a missão organizacional e alcançar resultados inovadores e resolutivos.

REFERÊNCIAS

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais.** Rio de Janeiro: Record, 1997.

HERRERO, Emílio. **Balanced scorecard e a gestão estratégica: na abordagem prática.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HREBINIAK, L. G. **Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida.** Porto Alegre: Bookman, 2006.

LOPES, J. A. V. **Democracia e cidadania: o novo Ministério Público.** Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2000.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MAZZILLI, H. N. **Introdução ao Ministério Público.** São Paulo: Saraiva, 1997.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública: limites e possibilidades da experiência contemporânea.** Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PEQUENO, Wilton Alves. et.al (Organização). **Planejamento Estratégico 2018-2023.** Natal, 2018.



SALLES, C. A. **Entre a razão e a utopia:** a formação histórica do Ministério Público. In: VIGLIAR, J. M. M. e MACEDO JÚNIOR, R. P. (Coord.). Ministério Público II: democracia . São Paulo: Atlas, 1999.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

Resolução Nº 147, de 21 de julho de 2016 – Conselho Nacional do Ministério Público.