

GUIA PRÁTICO PARA PREENCHIMENTO DO PLANO DE ATUAÇÃO DE PROMOTORIAS DE JUSTIÇA – PAPJ



PLANO DE ATUAÇÃO
DE PROMOTORIAS
DE JUSTIÇA



MINISTÉRIO PÚBLICO
DO ESTADO DA BAHIA

GUIA PRÁTICO PARA PREENCHIMENTO DO PLANO DE ATUAÇÃO DE PROMOTORIAS DE JUSTIÇA – PAPJ



PLANO DE ATUAÇÃO
DE PROMOTORIAS
DE JUSTIÇA



MINISTÉRIO PÚBLICO
DO ESTADO DA BAHIA

EXPEDIENTE

Procuradora-Geral de Justiça

PEDRO MAIA SOUZA MARQUES

Secretário-Geral

ANDRÉ LUIS LAVIGNE MOTA

Secretário-Geral Adjunto

LUIS ALBERTO VASCONCELOS PEREIRA

Chefe de Gabinete

FABRÍCIO RABELO PATURY

Corregedora-Geral de Justiça

CLEONICE DE SOUZA LIMA

Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional

MÁRCIO JOSÉ CORDEIRO FAHEL

Elaboração e revisão (ordem alfabética)

ALESSANDRA CAVALCANTE SCHERMA SCHURIG

ANA CARLA SALES PASSOS MARTINS

ANNA KARINA OMENA V. TRENNEPOHL

MARCELO HENRIQUE GUIMARÃES GUEDES

THAYS RABELO DA COSTA

TIAGO MIRANDA DE MAGALHÃES

Editoração

SYNTHYA TORQUATO DOS REIS

Revisão ortográfica e gramatical

DAISY CORDEIRO DOS SANTOS

Capa e diagramação

INDIELE MOTA DA ANUNCIAÇÃO CAJADO

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	5
1. COMO FUNCIONA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO MINISTÉRIO PÚBLICO?	6
2. O QUE É O PLANO GERAL DE ATUAÇÃO DO MINISTÉRIO PÚBLICO?	9
3. O QUE É O PLANO DE ATUAÇÃO DE PROMOTORIAS DE JUSTIÇA (PAPJ)?	9
4. QUAL É A BASE NORMATIVA PARA O PAPJ?	10
5. EXISTE MARCO TEMPORAL PARA O PAPJ?	12
6. EXISTE MODELO DE PAPJ? E ONDE POSSO ENCONTRAR ESSE MODELO?	12
7. QUAIS SÃO AS ETAPAS PARA CRIAÇÃO DO PAPJ?	13
8. COMO SE ORGANIZAR PARA INICIAR O PREENCHIMENTO DO PAPJ?	13
9. COMO REALIZAR A IDENTIFICAÇÃO DA PROMOTORIA DE JUSTIÇA?	14
10. COMO REALIZAR O DIAGNÓSTICO DA PROMOTORIA DE JUSTIÇA?	15
11. A PARTIR DA ETAPA DE DIAGNÓSTICO, COMO PRIORIZAR OS DESAFIOS E POTENCIALIDADES IDENTIFICADOS?	18
12. O QUE É A MATRIZ GUT DA MINHA PROMOTORIA?	19
13. COMO FAZER O ALINHAMENTO ESTRATÉGICO?	20
14. QUAIS SÃO AS AÇÕES E ATIVIDADES DO MEU PAPJ?	20
15. “CONSIDERAÇÕES FINAIS” DO PAPJ	21
16. COMO ACOMPANHAR E MONITORAR A EXECUÇÃO DO PAPJ?	21
17. É POSSÍVEL ALTERAR O PAPJ AO LONGO DE SUA VIGÊNCIA?	22
18. CONCLUSÃO	22
REFERÊNCIAS	23

APRESENTAÇÃO

Lidar, diuturnamente, com o plexo de demandas que chegam ao Ministério Público, seja por via judicial, seja por via extrajudicial, é uma missão desafiadora que exige planejamento e organização.

As oportunidades e desafios que permeiam o desenvolvimento das atividades funcionais implicam o mapeamento de variáveis atinentes a interferir direta e indiretamente nas ações ministeriais visando à execução aperfeiçoada, bem como a composição de estratégias para atuação, especialmente quando é necessário lidar com desafios que não deixam espaço para dúvidas: é preciso diagnosticar, analisar e planejar.

Esse cenário instigante motivou o Ministério Público do Estado da Bahia a construir uma cultura de planejamento e estratégia, por meio da instalação de um modelo composto por três vértices: o primeiro é o **Plano Estratégico**, construído para longo prazo, que prevê as bases para o **Plano Geral de Atuação**, segundo vértice estratégico desenvolvido em cada ano. Os referidos planos, unidos, fornecem a base para a construção do último vértice e basilar: o **Plano de Atuação das Promotorias de Justiça no Ministério Público do Estado da Bahia** — PAPJ/MPBA, que é um documento disponibilizado para preenchimento pelos membros das Promotorias de Justiça do Estado da Bahia, permitindo o acompanhamento concreto das estratégias institucionais no período compreendido entre o início e término de exercício e compondo-se de sete etapas: identificação, diagnóstico, desafios e potencialidades, priorização de desafios e potencialidades, alinhamento estratégico, descrição e calendarização das ações e iniciativas e considerações finais.

Certos(as) de que o Plano de Atuação das Promotorias de Justiça objetiva fornecer um efetivo arcabouço de planejamento estratégico apto a direcionar a organização da unidade e a subsidiar a tomada de decisões indispensáveis com base em evidências, construímos o presente **Guia Prático para Preenchimento do PAPJ** para auxiliar na composição desse plano, fazendo votos pelo sucesso nos próximos caminhos a serem trilhados na Promotoria de Justiça.

Equipe de Construção do PAPJ

1. COMO FUNCIONA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO MINISTÉRIO PÚBLICO?

A Resolução nº 147 do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), em seu art. 2º, inciso I, define que **Planejamento Estratégico** trata-se de todo o processo resultante na definição da estratégia da instituição. O inciso II do mesmo artigo explica que **Plano Estratégico** é a representação concreta da estratégia da Instituição. O inciso VI define que **objetivos estratégicos** são os resultados que a instituição planeja alcançar para ao final atingir o futuro almejado. Já o inciso VIII define que **metas** são os objetivos estratégicos traduzidos quantitativamente em determinado período (Brasil, 2016b).

Desse modo, diante dessas definições, é possível entender que o planejamento estratégico é um processo gerencial que permite estabelecer o direcionamento a ser seguido pela organização visando otimizar a relação entre a instituição e um ambiente complexo, que exige constante adaptação. Formulam-se, sob o ideal de longo prazo, objetivos para a seleção de programas de ação e sua execução, considerando condições técnicas, temporais e o arcabouço legal necessário.

Compreendido o planejamento estratégico, cite-se que, por sua vez, o **Mapa Estratégico** é a representação gráfica, visual, do trabalho elaborado no planejamento estratégico, resultado do quanto determinado pela Resolução CNMP n. 147, em seu art. 7º:

§ 1º A visão, a missão, os valores e os objetivos estratégicos deverão estar representados graficamente, de forma lógica e estruturada, em documento próprio elaborado conforme metodologia definida no projeto de que trata o art. 5º desta resolução, sem prejuízo de inclusão de outros elementos (Brasil, 2016b, p. 5-6).

É possível analisar a missão, valores e visão nos mapas estratégicos representados na página a seguir, que dizem respeito ao planejamento nacional e ao planejamento do Ministério Público do Estado da Bahia.

Figura 1 – Mapa estratégico nacional: 2020-2029



ACESSE AQUI

Figura 2 – Mapa estratégico do MPBA: 2024-2031



[ACESSE AQUI](#)

2. O QUE É O PLANO GERAL DE ATUAÇÃO DO MINISTÉRIO PÚBLICO?

Em algumas unidades do Ministério Público, tem-se o Plano Geral de Atuação (PGA) que representa a determinação de um conjunto de procedimentos e ações, **com recorte temporal menor do que o Plano Estratégico**.

Cite-se, como exemplo, o MPBA, no qual esse instrumento é anual e demarca o caminho que o Ministério Público deve trilhar a cada ano para o cumprimento das iniciativas e metas institucionais priorizadas naquele intervalo temporal.

3. O QUE É O PLANO DE ATUAÇÃO DE PROMOTORIAS DE JUSTIÇA (PAPJ)?

O **Plano de Atuação de Promotorias de Justiça (PAPJ)** é o último vértice da cultura de planejamento do Ministério Público, alinhando-se ao Planejamento Estratégico e ao Plano Geral de Atuação para compor um instrumento de gestão dos órgãos ministeriais de execução, demarcando, objetivamente, metas e atividades a serem desenvolvidas pela promotoria de justiça, tomando-se, por base, desafios e potencialidades identificadas em diagnóstico social da Comarca e da própria unidade ministerial, priorização das demandas existentes e alinhamento estratégico.

Compondo um instrumento para orientar o conjunto de ações a serem desenvolvidas pela promotoria de justiça, em consequência do reconhecimento de suas capacidades gerenciais e estruturais, o PAPJ possibilita, a um só tempo, i) diagnóstico da promotoria de justiça; ii) diagnóstico da Comarca onde se encontra o órgão ministerial; iii) identificação dos principais desafios que carecem de atuação ministerial; iv) definição de objetivos para resolução dos desafios visualizados; v) criação de calendários de atividades e responsáveis para atuação dirigida à resolução dos desafios; e vi) acompanhamento das ações a serem desenvolvidas pela promotoria de justiça.

É por meio do PAPJ que uma Promotoria de Justiça pode identificar em que medida a atuação, extrajudicial e judicial, impacta na execução de toda matriz estratégica do Ministério Público, considerando que toda a definição de objetivos e ações, fundamentada nos problemas identificados, passará pela vinculação aos objetivos estratégicos constantes do PGA. Destaca-se que o PAPJ é um plano da Promotoria de Justiça e não do(a) promotor(a) de justiça, de maneira que deverá ser pensado, construído e executado por todos(as) os que compõem o órgão ministerial.

4. QUAL É A BASE NORMATIVA PARA O PAPI?

A Resolução do Conselho Nacional do Ministério Público nº 118 de 2014 (Brasil, 2014), dispõe, em seu artigo 1º, sobre como a Política Nacional de Incentivo à Autocomposição no âmbito do Ministério Público possui como objetivo assegurar a promoção da justiça e máxima efetividade dos direitos e interesses que envolvem a atuação da Instituição, inspirando, assim, a necessidade de uma cultura de planejamento estratégico voltada à concretização da missão constitucional ministerial.

Além disso, voltada ao fomento da atuação resolutiva no âmbito do Ministério Público, a Recomendação n. 54 do CNMP, de 28 de março de 2017, destaca que deve o Ministério Público:

[...] promover uma atuação institucional responsável e socialmente efetiva supõe o fomento a uma atuação crescentemente resolutiva, vale dizer, orientada para a resolução concreta vdas situações de inefetividade dos direitos de cuja defesa e proteção é incumbida a Instituição, preferencialmente sem a necessidade de processo judicial e no menor tempo e custo social possíveis, ou, quando o recurso ao Poder Judiciário se fizer necessário, com a efetivação mais célere possível dos provimentos judiciais alcançados no interesse da sociedade [...] (Brasil, 2017, p. 2).

Também é válido citar a recomendação de Caráter Geral CNMP-CN n. 02, de 21 de junho de 2018 (Brasil, 2018), que dispõe sobre parâmetros para avaliação da resolutividade e da qualidade da atuação dos Membros, das Unidades e dos Ramos do Ministério Público brasileiro pelas Corregedorias-Gerais e estabelece outras diretrizes aplicáveis.

Destacando-se que o Conselho Nacional do Ministério Público igualmente tem exigido dos órgãos ministeriais a conformação de Planos de Atuação, enquanto a Carta de Brasília (Brasil, 2016a), emitida no 7º Congresso de Gestão do Conselho Nacional do Ministério Público, por meio da Corregedoria-Geral, prediz i) a imprescindibilidade de priorização do modelo de Ministério Público de atuação extrajudicial para a efetividade da função resolutiva, principalmente tendo em vista que o Judiciário está sobrecarregado, com aproximadamente 110 milhões de processos em tramitação; e ii) a necessidade de conferir-se melhor estruturação ao modelo de Ministério Público de atuação extrajudicial e materializar critérios e mecanismos de aferição de resultados no âmbito do Ministério Público Brasileiro.

Assim, em consonância com a Carta de Brasília, a Recomendação de Caráter Geral CNMP-CN n. 2/2018 estabeleceu os parâmetros de gestão eficiente no Ministério Público, por meio de “standards” para avaliação da resolutividade e da qualidade da atuação dos Membros e das Unidades do MP, e, dentre esses, encontra-se o de que seja elaborado um plano de atuação ou prática equivalente na unidade ministerial, alinhado aos instrumentos do planejamento estratégico ou estabelecido com base em problemas relacionados a particularidades locais (Brasil, 2023a, p. 108).

É importante citar que a visão do Ministério Público no mapa estratégico nacional de 2020 a 2029 é: “Ser uma instituição com atuação resolutiva na defesa da sociedade, no combate à corrupção e criminalidade e na garantia da implementação de políticas públicas”, o que evidencia a importância de uma **atuação resolutiva** nas unidades ministeriais, definida pela Recomendação CNMP n. 54/2017 como:

[...] aquela por meio da qual o membro, no âmbito de suas atribuições, contribui decisivamente para prevenir ou solucionar, de modo efetivo, o conflito, o problema ou a controvérsia envolvendo a concretização de direitos ou interesses para cuja defesa e proteção é legitimado o Ministério Público, bem como para prevenir, inibir ou reparar adequadamente a lesão ou ameaça a direitos ou interesses e efetivar as sanções aplicadas judicialmente em face dos correspondentes ilícitos, assegurando-lhes a máxima efetividade possível por meio do uso regular dos instrumentos jurídicos que lhe são disponibilizados para a resolução extrajudicial ou judicial dessas situações (Brasil, 2017, p. 2).

É nessa direção que o **Manual de resolutividade do Ministério Público** desenvolve a ideia de atuação resolutiva explicando que “[...] as metas elencadas nos instrumentos do planejamento estratégico – notadamente aquelas veiculadas pelo Plano Estratégico e pelo Plano Geral de Atuação – devem vincular todos os órgãos do Ministério Público, inclusive a Administração Superior, como decorrência do princípio da unidade institucional” (Brasil, 2023a, p. 37). Assim, tomando-se por base as ferramentas de planejamento, objetiva-se construir uma ação conjunta que possibilite a realização efetiva do plano constitucional para o MP.

Desse modo, tais atos normativos e orientadores evidenciam a importância de que as Promotorias de Justiça desenvolvam suas ações, com a construção de agenda ministerial, com base no prévio planejamento, com definição de medidas propositivas e resolutivas, identificadas considerando o diagnóstico e com participação social.

5. EXISTE MARCO TEMPORAL PARA O PAPJ?

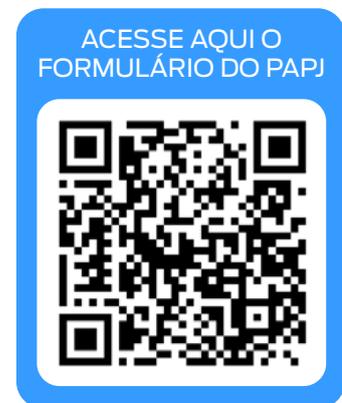
Como dito no item 2, anualmente, o Ministério Público do Estado da Bahia constrói o seu PGA, de maneira que, a cada 1 (um) ano, são definidos para a organização novos objetivos estratégicos, estratégias e iniciativas. Por conseguinte, o PAPJ, igualmente, conforma-se como instrumento setorial de gestão de curto período, com periodicidade anual, vinculando-se ao PGA na sua estruturação e alinhamento estratégico.

Desse modo, o ideal é o preenchimento no mês de janeiro de cada ano, considerando o prazo para execução das metas/atividades até dezembro do mesmo ano. No entanto, caso o(a) promotor(a) de justiça entre em exercício em uma Promotoria de Justiça, sem PAPJ em curso, ele pode elaborá-lo, assim que for possível, com base em diagnóstico da situação daquele órgão finalístico. Lembrando-se, todavia, de que qualquer PAPJ elaborado naquele ano terá vigência até o mês de dezembro.

6. EXISTE MODELO DE PAPJ? E ONDE POSSO ENCONTRAR ESSE MODELO?

Para facilitar o processo de construção do PAPJ, o Ministério Público do Estado da Bahia, por meio de um Grupo de Trabalho, criou um modelo de PAPJ construído, após amplo levantamento de modelos que porventura fossem existentes e com a aplicação de metodologia própria, baseada em matrizes estratégicas amplamente reconhecidas, traduzindo-se de modo simples e rápido as etapas imprescindíveis para traçar a atuação das Promotorias de Justiça.

O modelo, que está em constante aperfeiçoamento, encontra-se disponível em formulário no seguinte link: <https://pesquisa.sistemas.mpba.mp.br/index.php/871731> e no QR CODE disposto nesta página, podendo ser elaborado a qualquer tempo e lugar, sendo possível iniciar o preenchimento, parar e, após, retorná-lo, facilitando, caso seja necessário, a construção do PAPJ.



É importante destacar que a Corregedoria Nacional do Ministério Público, na data de 15 de março de 2023, expediu a Recomendação nº 01/2023, a fim de que as unidades e ramos do Ministério Público brasileiro,

caso ainda não tenham elaborado plano de atuação e gestão de seus órgãos de administração e execução, adotem como parâmetro o Plano de Atuação e Gestão, constante do anexo I deste ato, como indicador de medidor de resolutividade (Brasil, 2023b).

7. QUAIS SÃO AS ETAPAS PARA CRIAÇÃO DO PAPJ?

A metodologia para elaboração do PAPJ envolve sete etapas. Inicialmente, há uma etapa de diagnóstico para possibilitar a identificação dos pontos fortes e fracos da Promotoria de Justiça. Com o diagnóstico, será possível identificar quais são os desafios e as potencialidades tanto no âmbito da Promotoria de Justiça como da Comarca.

Do diagnóstico, passa-se ao mapeamento e à priorização dos desafios identificados, com base em uma matriz estratégica denominada GUT. Em seguida, definem-se os objetivos segundo os demais instrumentos de planejamento construídos para o Ministério Público e, por fim, são estruturadas ações e metas da atuação ministerial, conformando-se uma agenda ministerial de atuação.

8. COMO SE ORGANIZAR PARA INICIAR O PREENCHIMENTO DO PAPJ?

Inicialmente, antes de preencher o formulário do PAPJ, é necessária a elaboração do breve diagnóstico da Promotoria de Justiça, como supramencionado, para identificar, com base nele, quais são as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças existentes diante da atuação ministerial no órgão.

Nesse sentido, é importante que todo o processo de construção do PAPJ seja realizado com a participação da equipe da Promotoria de Justiça, com bastante diálogo e trocas de ideias. Além disso, precisa-se ter em mãos o que for necessário para acesso aos sistemas internos de gerenciamento de processos judiciais e extrajudiciais, dos quais serão extraídas as informações necessárias. A título exemplificativo, no caso do Ministério Público do Estado da Bahia, conforme mostram as figuras a seguir, utiliza-se dados dos seguintes sistemas:

Figura 3 – Sistema integrado de dados, estatística e atuação do MPBA



Figura 4 – Aplicações de Business Intelligence do MPBA

Link de Acesso	Aplicação	Assunto
BI Ações Estratégicas	BI Ações Estratégicas	Procedimentos Extrajudiciais vinculados a temas estratégicos do MP-BA.
BI Criminal	BI Criminal	Análise dos Processos Criminais.
BI Infância e Juventude	BI Infância e Juventude	Análise dos Processos da Área de Infância e Juventude.
BI Educação	BI Educação	Análise de Procedimentos Extrajudiciais vinculados a Assuntos de Educação
BI Milênio Educação	BI Milênio Educação	Análise das Instituições de Ensino da Bahia.
BI Saúde	BI Saúde	Análise de Procedimentos Extrajudiciais vinculados a Assuntos de Saúde
BI Milênio Saúde	BI Milênio Saúde	Análise das Unidades de Saúde da Bahia.
BI Improbidade	BI Improbidade	Análise de Procedimentos Extrajudiciais vinculados a Assuntos de Improbidade.
BI Meio Ambiente	BI Meio Ambiente	Análise de Procedimentos Extrajudiciais vinculados a Assuntos de Meio Ambiente.
BI Consumidor	BI Consumidor	Análise de Procedimentos Extrajudiciais vinculados a Assuntos de Direito do Consumidor.
BI Integra	BI Integra	Análise dos Processos relacionados ao Integra.
BI Digitalize-se	BI Digitalize-se	Análise da forma de tramitação dos Procedimentos Extrajudiciais.
BI Secretaria	BI Secretaria	Análise dos órgãos finalísticos sem atuação e de seus servidores.
BI Conselho Superior	BI Conselho Superior	Análise dos processos/procedimentos distribuídos para o Conselho Superior.

Recomendamos também que tenha ao seu alcance o **Planejamento Estratégico do Ministério Público do Estado** e o **Plano Geral de Atuação do Ministério Público do Estado**, em vigência, quando do preenchimento do PAPJ, se estes já não se encontrarem inseridos no próprio formulário, tal como acontece no MPBA.

9. COMO REALIZAR A IDENTIFICAÇÃO DA PROMOTORIA DE JUSTIÇA?

A etapa inicial do questionário é realizar a identificação da Promotoria de Justiça, informando-se qual é a Promotoria de Justiça, o membro ministerial responsável, a atribuição daquela Promotoria, se há acúmulo com substituição, eleitoral ou auxílio, bem como se há participação em grupos de trabalho. Esse é o primeiro passo: fornecer as informações básicas da Promotoria.

- Em seguida, é necessário verificar o cenário extrajudicial e analisar o quantitativo, anexando relatórios que serão fornecidos, no MPBA, pelos sistemas de administração de procedimentos extrajudiciais, o que engloba: o número de noticiais de fato, o número de procedimentos administrativos, procedimentos preparatórios, inquéritos civis, procedimentos investigatórios criminais, e os assuntos mais recorrentes. É importante diagnosticar, nesse momento do PAPJ, se há passivo extrajudicial, se há demandas com alta repetibilidade que podem, eventualmente, serem resolvidas de modo estruturante e os temas dos procedimentos extrajudiciais que evidenciam vulnerabilidades de políticas públicas que podem ser fomentadas pelo Ministério Público, por exemplo. Mais um exemplo de extração por intermédio do IDEA (MPBA):

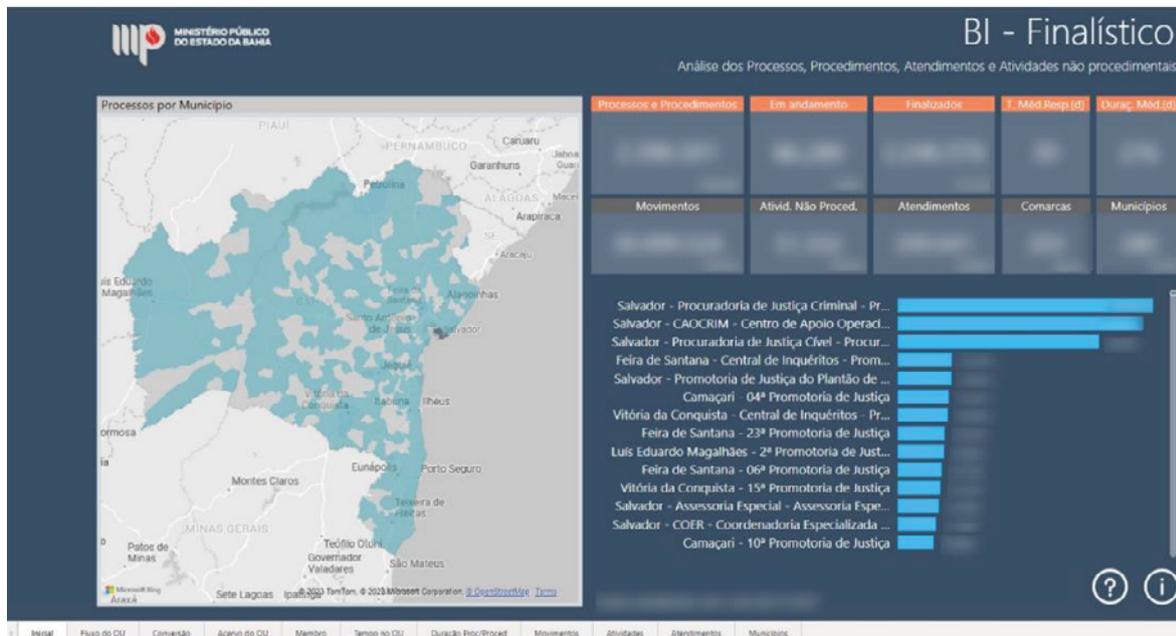
Figura 6 – Módulo de relatórios analíticos do IDEA - MPBA

The screenshot displays the 'Módulo Relatórios' interface of the IDEA - MPBA system. At the top, there are logos for 'idea' and 'MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DA BAHIA'. The navigation bar includes 'Início | Órgão/Unidade | Ajuda | Sair' and a dropdown menu for 'Módulo Relatórios'. Below this, a horizontal menu shows 'Gerenciais', 'Produtividade', 'Distribuição', 'Atendimentos', and 'Consulta Geral'. The 'Gerenciais Analíticos' section is selected, showing filter options: 'Processos/Procedimentos em Andamento' (selected), 'Por Classe em Andamento', and 'Por Assunto em Andamento'. On the right, there are radio buttons for 'Por Envolvido', 'Por Tema', and 'Por Movimento'. The interface includes several search fields: 'Período' (with a date range selector), 'Município' (with a search icon), 'Órgão/Unidade' (with a search icon), 'Responsável' (with a search icon), 'Classe' (with a search icon), 'Assunto' (with a search icon), 'Movimento' (with a search icon), 'Envolvido' (with a search icon), and 'Tema' (with a search icon). A blue 'Visualizar' button is located at the bottom center.

4. É importante entender a interação institucional e com a sociedade, motivo pelo qual é preciso responder se: a) há atuação integrada com outras Promotorias de Justiça, b) a Promotoria desenvolve projetos e iniciativas institucionais, em temáticas indicadas no formulário do PAPJ, e c) há atuação com órgãos externos e instituições da sociedade civil organizada; d) a Promotoria de Justiça adota a autocomposição como medida de solução de conflitos, problemas e controvérsias. Tal etapa do diagnóstico, grifada, possibilita o exercício reflexivo, igualmente, de construção de agendas ministeriais conjuntas.

5. Agora, traça-se o quadro de dados numéricos da Promotoria e, para isso, o ideal é que o sistema interno do Ministério Público Estadual forneça os dados necessários para transcrição. Tal análise é salutar para identificar o fluxo de procedimentos, o tempo de resposta da unidade, o acervo de feitos que reportam à Promotoria de Justiça, o número de atendimentos e outras demandas extrajudiciais, de modo a identificar eventuais gargalos no tempo de resposta de atuação do Ministério Público e, igualmente, permitir dimensionar adequadamente a capacidade operacional, a par dos projetos e ações a serem definidas em outra etapa do PAPJ. No MPBA, consegue-se extrair esses dados mediante painéis de BI:

Figura 7 – Painel de Business Intelligence do MPBA (BI = Finalístico)



6. Precisa-se, posteriormente, dar conhecimento sobre a estrutura de trabalho. Aqui se descreve a estrutura física e a qualidade das instalações, avaliando-se mobiliário, estrutura de TI e pontos que se acredita que merecem atenção.

7. E a equipe de trabalho? Quantos analistas, assistentes técnicos-administrativos, assessores(as), estagiários(as), voluntários(as) e outros(as) colaboradores(as) atuam na Promotoria de Justiça? Há contínua capacitação dessa equipe? Há capacitação sobre ações resolutivas? Há secretaria processual e administrativa?

Fecha-se, assim, a etapa do diagnóstico, obtendo-se um retrato da Promotoria de Justiça, encontrando-se as vulnerabilidades e potencialidades existentes na área de atuação, para que com base nisso seja possível definir os objetivos e metas anuais. Atente-se que alguns órgãos de execução possuem vulnerabilidades, mas há também aqueles que se encontram com mais potencialidades do que problemas a serem resolvidos na atuação ministerial.

11. A PARTIR DA ETAPA DE DIAGNÓSTICO, COMO PRIORIZAR OS DESAFIOS E POTENCIALIDADES IDENTIFICADOS?

Considerando-se o diagnóstico elaborado na Promotoria de Justiça, identificam-se os pontos fracos e fortes do órgão ministerial que precisam ser trabalhados ou aperfeiçoados, bem como será possível, igualmente, verificar os campos de atuação em nível estrutural, diante dos **desafios** identificados.

Por sua vez, falar em potencialidade implica retomar mais uma vez à ideia da atuação resolutiva, na medida em que identificar a potencialidade exige o reconhecimento do poder de agenda do Ministério Público, significando que a atuação ministerial terá o condão de modificar aquela realidade analisada.

Este é o momento, à luz da atuação finalística, que serão listados os **cinco principais desafios** e **campos de atuação em potencialidade** da Promotoria de Justiça. Para isso, deve-se seguir os seguintes passos:

1. Responder à área do problema ou potencialidade.
2. Descrever o que se entende como **desafio** ou potencialidade, os motivos e como acredita-se que isso pode ser trabalhado e resolvido. Algumas perguntas orientadoras são: quais recursos são necessários? Quais as áreas envolvidas? Quais os indicadores sociais que podem ser utilizados como indicativos? Qual o tempo de solução, é um problema de resolução continuada ou instantânea? Lembre-se de que, para cada problema, podem existir características diferentes que merecem atenção e descrição.

Esses passos serão repetidos até identificarmos os **cinco desafios e potencialidades** da Promotoria. Ressalte-se que a identificação desses pontos **não exclui a atuação ministerial em outras frentes**, apenas determina que estes

devem ser priorizados. Ou seja, se for diagnosticado que, na Comarca, há um alto índice de violência doméstica, a atuação ministerial judicial e extrajudicial deve ser destacada, mas isso não quer dizer que o promotor de justiça deixará de atuar nos processos e procedimentos extrajudiciais relativos a outros delitos. Identificados os desafios e as potencialidades, é necessária a utilização de uma matriz de priorização. Em razão disso, falemos sobre a Matriz GUT.

12. O QUE É A MATRIZ GUT DA MINHA PROMOTORIA?

A Matriz GUT é uma ferramenta de priorização, utilizada para subsidiar processos decisórios, com base em três vetores: *gravidade*, *urgência* e *tendência*. Com o uso dessa matriz, identifica-se, para cada desafio ou potencialidade, os níveis de gravidade, urgência e tendência que indicarão a gradação de atuação por parte do órgão ministerial.

Os principais desafios ou potencialidades identificados, segundo as informações prestadas, serão utilizados no preenchimento de uma tabela indicando a gravidade, urgência ou tendência de cada um dos desafios relatados. Isso será feito para cada desafio e considerando-se as respostas, ali inseridas, será possível entender melhor cada um deles e fornecer informações para a sua atuação.

Depois, a Matriz GUT ordenará os desafios, colocando em primeiro lugar o de maior resultado e seguindo a sequência decrescente. Inicialmente, sugere-se a identificação de cinco desafios e metas por PAPJ, tendo em vista que cada um desses desafios ou metas pode se desdobrar em até três atividades ministeriais, mas isso não impede que, uma vez alcançado um dos objetivos, sejam inseridas no PAPJ novas metas, bem como não impede que o promotor de justiça atue em outras frentes, como já explicitado anteriormente. No formulário do PAPJ do MPBA, a matriz GUT já se encontra inserida no formulário e é possível automatizar esse fornecimento conforme é feito pelo MPBA.

Dessa forma, quando o promotor de justiça preenche a matriz com os desafios ou metas e responde às perguntas ali inseridas, a matriz já calcula qual desafio ou meta deve ser priorizado.

13. COMO FAZER O ALINHAMENTO ESTRATÉGICO?

Este é o quarto passo. Feito o diagnóstico, identificados desafios e potencialidades, feita a priorização, segue-se para o alinhamento desses desafios ou potencialidades, conforme o Plano Geral de Atuação em vigência, afinal, cada promotoria é parte de todo o Ministério Público.

Aqui o objetivo é verificar e ajudá-lo(a) a alinhar suas preocupações ao restante da cultura de Planejamento do Ministério Público, analisando cada Objetivo Estratégico e marcando as estratégias pertinentes para a Promotoria de justiça.

Por exemplo, se for constatada a falta de capacitação para a equipe do Conselho Tutelar do município de atuação, uma meta pode ser a adoção de medidas judicial ou extrajudicial na capacitação do Conselho Tutelar. Se há um grande passivo extrajudicial, deve atuar para aperfeiçoar a atuação funcional e, dentro dessa meta ampla, pode-se prever a necessidade de promover ações visando aumentar a resolutividade da atuação ministerial e o saneamento nos procedimentos extrajudiciais. Lembre-se sempre da área de atuação e de quais os temas mais recorrentes na Promotoria de Justiça para responder às perguntas dessa etapa.

14. QUAIS SÃO AS AÇÕES E ATIVIDADES DO MEU PAPI?

Este é o momento de planejar e, a cada iniciativa vinculada a um desafio ou uma potencialidade, delimitaremos ações e atividades. Deve-se identificar o(a) responsável pela execução das ações, assim como definir o período de seu desenvolvimento e as metas estipuladas e tenha sempre em mente a capacidade operacional da Promotoria de Justiça para conseguir trilhar um planejamento executável. Pode-se trabalhar para a criação de uma ou mais metas a cada ano e pode desenvolver metas conjuntas com outros órgãos do Ministério Público ou ainda com a sociedade civil organizada, planejando a execução de ações interdisciplinares.

Deve-se identificar a meta considerando o que foi marcado nas etapas anteriores, e deve cuidar para elaborar uma meta executável dentro do recorte temporal disponível e recursos existentes na Promotoria. Por exemplo, se a preocupação é fortalecer a atuação extrajudicial, pode-se criar uma meta para ampliar e fomentar a atuação extrajudicial ou alternativa de atuação na solução de conflitos comunitários, como também ter por objetivo, para aquele ano, a estruturação de um projeto de paternidade responsável relativo à área da comarca.

É possível utilizar indicadores sociais para fornecer um indicativo das ações ministeriais necessárias àquela comarca. Por exemplo, pode-se utilizar os indicadores educacionais fornecidos pelo [Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira | Inep](#) para verificar a qualidade de aprendizagem de um determinado município e desenhar estratégias de atuação tomando como referência esses indicadores.

Para que a iniciativa seja bem formulada, deve-se fornecer a justificativa para a sua inserção, respondendo-se também se haverá atuação conjunta com outra Promotoria de Justiça, descrever a atividade e organizar os passos necessários até a consecução final da meta. Seguindo-se o exemplo apresentado, o primeiro passo pode ser realizar o levantamento de registros de nascimento sem o nome do genitor na comarca. Não se deve esquecer de fornecer as datas de início e fim para cada passo e indicar responsáveis pela execução.

Essa etapa deve ser repetida a cada objetivo para traçar as metas, que podem envolver, desde a criação de um projeto, para trabalhar uma demanda social observada por intermédio dos indicadores sociais aplicáveis na comarca, até uma preocupação institucional regular, como zerar a taxa de congestionamento de processos aguardando manifestação ministerial. Basta sempre lembrar de detalhar a meta, indicando os passos necessários, os(as) responsáveis pela atuação e indicar datas de início e término de cada etapa.

15. “CONSIDERAÇÕES FINAIS” DO PAPJ

Este é um campo aberto em que será possível explicar se existiram dificuldades para construir o PAPJ; justificar por que está elaborando o PAPJ apenas nesse momento, por exemplo, porque assumiu há pouco tempo essa Promotoria de Justiça); explicar por que colocou um determinado número de metas, dentre outras considerações.

16. COMO ACOMPANHAR E MONITORAR A EXECUÇÃO DO PAPJ?

Após o preenchimento do formulário, será enviado para o e-mail funcional um relatório detalhando atividades e estratégias, permitindo-se que: monitore-se a execução e o andamento de seu PAPJ e, caso queira, o encaminhe para a Corregedoria local, para que esta tenha ciência do seu PAPJ.

Sugere-se o acompanhamento mensal, com os responsáveis de cada atividade, do que foi planejado. E, a qualquer momento, diante das necessidades, pode-se fazer revisão de rotas e caminhos.

17. É POSSÍVEL ALTERAR O PAPJ AO LONGO DE SUA VIGÊNCIA?

Como todo planejamento, o PAPJ consubstancia um processo dinâmico e, portanto, sujeito a mudanças, tanto de seu escopo quanto do prazo de execução de suas ações. Nesse sentido, durante sua vigência, o plano poderá ser revisado, oportunidade na qual se avaliará o já executado e se possibilitará a adequação do plano de ações à realidade apresentada, sobretudo diante da dinamicidade da atuação ministerial e da possibilidade de alteração do membro responsável da Promotoria de Justiça. O Plano também poderá ser revisado de forma extraordinária, quando surgirem novos cenários que impactem decisivamente em sua execução, tal como aconteceu durante a pandemia.

18. CONCLUSÃO

Por fim, reiteramos que o PAPJ pretende ser um instrumento de auxílio na atuação resolutiva e proativa, atrelada ao planejamento estratégico do Ministério Público. É importante destacar que tais medidas se relacionam intrinsecamente, sendo, portanto, complementares: não há atuação resolutiva sem planejamento de metas e não existe um planejamento estratégico que não tenha por objetivo uma atuação resolutiva.

Por isso, o desfecho desta publicação demanda retornar ao objetivo deste guia prático: auxiliar na elaboração do PAPJ e esclarecer dúvidas que possam aparecer durante o processo de preenchimento do formulário. Espera-se que o planejamento utilizando o PAPJ seja somente o primeiro passo de um conjunto de ações frutíferas para o aprimoramento constante da atuação estratégica ministerial.

Subsistindo dúvidas ou existindo sugestões, é possível entrar em contato por meio do e-mail papj@mpba.mp.br ou do site <http://www.papj.mpba.mp.br>.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Conselho Nacional do Ministério Público — CNMP. **Carta de Brasília:** modernização do controle da atividade extrajudicial pelas corregedorias do Ministério Público. Brasília, DF: CNMP, 2016a. Disponível em: [Carta_de_Brasília-2.pdf \(cnmp.mp.br\)](#). Acesso em: 30 out. 2023.

BRASIL. Conselho Nacional do Ministério Público — CNMP. **Manual de resolutividade do Ministério Público.** 1. ed. Corregedoria Nacional do Ministério Público. Brasília, DF: CNMP, 2023a. Disponível em: [cnmp.mp.br/portal/images/Publicacoes/documentos/2023/manual_de_resolutividade.pdf](#). Acesso em: 30 out. 2023.

BRASIL. Conselho Nacional do Ministério Público — CNMP. **Recomendação n. 01, de 15 de março de 2023.** Recomenda a elaboração de Plano de Atuação e Gestão das Promotorias, Procuradorias, Ofícios, Centros de Apoio e Órgãos Congêneres das Unidades e Ramos ministeriais como parâmetro para indicador de resolutividade. Corregedoria Nacional do Ministério Público. Brasília, DF: CNMP, 2023b. Disponível em: https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Corregedoria/Recomendacoes/Recomendacao_01-2023_-_plano_de_atuacao_e_gestao_PAG_-_versao_final.pdf. Acesso em: 30 out. 2023.

BRASIL. Conselho Nacional do Ministério Público — CNMP. **Recomendação n. 54, de 28 de março de 2017.** Dispõe sobre a Política Nacional de Fomento à Atuação Resolutiva do Ministério Público brasileiro. Brasília, DF: CNMP, 2017. Disponível em: <https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Recomendacoes/Recomenda%C3%A7%C3%A3o-054.pdf>. Acesso em: 30 out. 2023.

BRASIL. Conselho Nacional do Ministério Público — CNMP. **Recomendação n. 118, de 01 de dezembro de 2014.** Dispõe sobre a Política Nacional de Incentivo à Autocomposição no âmbito do Ministério Público e dá outras providências. Brasília, DF: CNMP, 2014. Disponível em: [Resolução_nº_118_autocomposiçao.pdf \(cnmp.mp.br\)](#). Acesso em: 30 out. 2023.

BRASIL. Conselho Nacional do Ministério Público — CNMP. **Resolução CNMP n. 147, de 21 de junho de 2016.** Dispõe sobre o planejamento estratégico nacional do Ministério Público e estabelece diretrizes para o planejamento estratégico do Conselho Nacional do Ministério Público e das unidades e ramos do Ministério Público e dá outras providências. Brasília, DF: CNMP, 2016b. Disponível em: https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Normas/Resolucoes/Resolucao_147.pdf. Acesso em: 30 out. 2023.



