

ARTIGOS

A EXPERIÊNCIA DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DA BAHIA EM PRÁTICAS DE RESOLUTIVIDADE POR MEIO DO PLANO DE ATUAÇÃO DE PROMOTORIAS DE JUSTIÇA (PAPJ)

Anna Karina Omena Vasconcellos Trennepohl e Thays Rabelo da Costa

THE EXPERIENCE OF THE PUBLIC PROSECUTION OFFICE OF THE STATE OF BAHIA IN RESOLUTION PRACTICES WITH PROSECUTION ACTION PLAN (PAPJ)



Promotora de Justiça no Ministério Público da Bahia. Ex-coordenadora do Centro de Apoio à Infância e Adolescência do Ministério Público do Estado da Bahia. Ex-Membro Colaboradora da Corregedoria Nacional do Ministério Público. Gerente do Projeto Plano de Atuação de Promotoria de Justiça. Pós-graduada em Direito, pós-graduada em Infância e Adolescência e mestranda em Direitos Humanos pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo — PUC.



Promotora de Justiça no Ministério Público da Bahia. Ex-Membro colaboradora da Corregedoria Nacional do Ministério Público. Gerente do Projeto Plano de Atuação de Promotoria de Justiça. Pós-graduada em Direito Público pela PUC-MG.

Resumo

A recente pandemia provocou inúmeras transformações na sociedade. Na atuação do Ministério Público, com o objetivo de se viabilizar uma atuação ministerial mais eficiente, houve a necessidade de uma rápida digitalização e virtualização. Além disso, iniciou-se o processo de aperfeiçoamento da atuação, com uso de métodos e ferramentas de gestão, dentre eles, o plano de atuação de promotorias de justiça, para auxiliar no planejamento e na eleição de metas de priorização a cada órgão ministerial. Foi instituído, no ano de 2020, um Grupo de Trabalho a fim de que fosse

dado início à implantação de plano de atuação, no Ministério Público do Estado da Bahia, dividido em 10 etapas. No presente artigo, utilizou-se o método dedutivo, sendo a pesquisa de caráter qualitativo. A análise tem caráter explicativo e a técnica de pesquisa utilizada foi a bibliográfica

Palavras-chaves: plano de atuação; planejamento; gestão; resolutividade; proatividade.

Abstract

The recent pandemic has caused numerous transformations in society. In the performance of the Public Prosecutor's Office, to enable a more efficient ministerial performance, there was a need for rapid digitization and virtualization. In addition, the process of improving performance began, using management methods and tools, among them, the action plan for prosecutors, to assist in the planning and election of prioritization goals for each ministerial body. In 2020, a Working Group was set up to initiate the implementation of an action plan, in the Public Ministry of the State of Bahia, divided into 10 stages. In the present article, the deductive method was used, with qualitative research. The analysis has an explanatory character and the research technique used was the bibliographical one.

Keywords: action plan; planning; management; problem-solving; proactivity.

1 Introdução

O Ministério Público do Estado da Bahia, no período pandêmico, passou por significativas mudanças estruturais. A imposição de rápida digitalização e virtualização da atuação ministerial, ante as novas condições de desenvolvimento das atividades finalísticas, somada à necessidade de rápidas respostas, diante dos desafios oriundos do enfrentamento da pandemia e do contínuo desenvolvimento de sua vocação constitucional, fez-lhe identificar a imprescindibilidade de remodelagem da sua conformação institucional para a execução das suas atividades fins.

Todas essas mudanças, essenciais e necessárias, vieram acompanhadas da necessidade de adequação do formato então exercido das atividades ministeriais, consistente em atuação em ilhas isoladas e sem priorização de demandas, que demonstraram não serem ideais aos métodos e ferramentas de gestão e organização administrativa mais eficazes e condizentes à nova realidade.

Tal panorama fático trouxe em discussão a própria maneira de organização da atuação das Promotorias de Justiça no Estado da Bahia, diante de suas limitações estruturais e o número considerável de feitos submetidos à análise de membros, e o reconhecimento do planejamento funcional como meio de garantir à sociedade melhores respostas aos problemas identificados.

Conforme dados do *Ministério Público: um retrato* (Brasil, 2023a) e do *BI – Finalístico* (Bahia, 2023a), o Ministério Público baiano, por meio dos seus 595 (quinhentos e noventa e cinco) membros, manifestou-se em 2.172.256 (dois milhões,

cento e setenta e dois e duzentos e cinquenta e seis) processos e procedimentos nos últimos anos, realizando mais de 26 (vinte e seis) milhões de movimentos.

Apenas no ano de 2021, foram, aproximadamente, 5 milhões de movimentos realizados, representando, no referido exercício, a média de 8.400 (oito mil e quatrocentos) atos praticados por cada promotor e procurador de justiça. Cita-se, nesse ponto, que o Ministério Público do Estado da Bahia situa-se como um dos Ministérios Públicos com menor índice de membros por 100 (cem) mil habitantes, com o índice de 4,07, relevando as deficiências funcionais estruturais que reforçam, para o atingimento dos objetivos institucionais, a imperiosa necessidade de desenvolvimento da cultura do planejamento.

Ao passo que tais números, grifam-se, significativos, ratificam a necessidade de planejamento e gerenciamento de demandas, eles desenham uma moldura de demandas de diversas temáticas submetidas ao Ministério Público baiano, que poderiam denotar, à luz do viés meramente quantitativo, um perfil tradicional e demandista, que atua, sobretudo, no plano jurisdicional.

Contudo, hodiernamente, tem-se uma binaridade da atuação do Ministério Público, que, de um lado, responde, reativamente, ao que lhe fora apresentado, notadamente no espectro judicial; mas, de outro lado, num contexto participativo e extrajudicial, mediante uso de métodos alternativos à judicialização, entrega resultados à sociedade por meio de instrumentos eficientes, ágeis e proativos (Bolwek; Lira, 2020).

Tal dualidade de modelos tonificou o debate quanto à conformação de instrumentos planejados de atuação institucional do Ministério Público baiano, enquanto destacou a importância de emergente revisitação não apenas da atuação jurisdicional do Ministério Público, de modo a buscar proatividade e evitar a propositura de demandas judiciais, cujas controvérsias, eventualmente, possam ser resolvidas extrajudicialmente e, igualmente, a conformação de ferramentas de controle da atuação em face das demandas em tramitação no Poder Judiciário; mas também a maximização de uso de ferramentas extrajudiciais, que permitam o incremento de ações preventivas e estruturantes em políticas públicas fundamentais.

Em vista dos dois modelos coexistentes (demandista e resolutivo) e às limitações pessoais e estruturais enfrentadas pelo Ministério Público baiano, fez, assim, exsurgir a imprescindibilidade de conformação de uma agenda, institucionalizada, de ações propositivas, definidas em consonância com a matriz estratégica institucional e com a realidade local de cada unidade ministerial, por meio do estabelecimento de planos que traduzam o compromisso institucional de atuação em áreas prioritárias.

Com tal propósito, emergiu um movimento interno, no ano de 2020, capitaneado pelos próprios Promotores de Justiça, com apoio da Administração Superior e da Corregedoria-Geral, acerca da conformação de ferramentas de apoio à atuação funcional, que servissem de substrato para planejamento da atuação

funcional e, igualmente, para priorização de demandas submetidas a cada órgão ministerial.

Assim, no cenário em que, de um lado, os avanços tecnológicos e a digitalização em curso pressionavam que os recursos existentes, especialmente de pessoal, fossem readequados e otimizados; e, de outro lado, a constrição das transformações da sociedade exercidas sobre o Ministério Público, cuja premissa é produzir práticas institucionais que contribuam para a transformação da realidade social, foi criado um Grupo de Trabalho, denominado Gestão de Promotorias, para buscar o desenvolvimento de um modelo institucional de gestão de Promotorias de Justiça no âmbito do Ministério Público do Estado da Bahia — MPBA, com o objetivo de padronizar e profissionalizar os processos de trabalhos das unidades finalísticas, mediante otimização dos recursos existentes.

O referido Grupo de Trabalho, instituído por meio do Ato n. 455, de 27 de agosto de 2021¹, abrange as iniciativas concernentes ao programa de atuação em duas frentes bem definidas: i) Gestão administrativa com eficiência, consistente em implantação de rotinas administrativas eficientes que proporcionem melhor gestão da unidade, potencializando as ações finalísticas; e ii) Plano de Atuação de Promotoria de Justiça (PAPJ), consistente no planejamento de ações finalísticas, devidamente alinhadas ao Plano Estratégico institucional.

2 A experiência do Ministério Público do Estado da Bahia na construção de um instrumento de planejamento e resolutividade da atuação ministerial

As atividades desenvolvidas pelo Grupo de Trabalho instituído por meio do Ato n.º 455, de 27 de agosto de 2021, permeiam, no eixo de construção do PAPJ, um grande desafio: desenvolver, à luz das necessidades identificadas de planejamento operacional e priorização de demandas institucionais, diante das deficiências estruturais da instituição e da identificação da capacidade operacional, um instrumento que permitisse, de maneira objetiva e palatável, o estabelecimento de metas e diretrizes de atuação funcional em cada Promotoria de Justiça, com aplicabilidade em órgãos ministeriais de distintas entrâncias e com multiplicidade de atribuições.

É mister salientar que o objetivo-desafio do Grupo de Trabalho, suprarreferido, ganha ressonância no que dispõe a Carta de Brasília (Brasil, 2016), consistente num acordo de resultados firmado entre a Corregedoria Nacional e as Corregedorias das unidades do Ministério Público, durante o 7º Congresso Brasileiro de Gestão, em setembro de 2016, que prevê que o desenvolvimento das atividades ministeriais deve se lastrear por meio de Planos de Atuação, Programas Institucionais e Projetos Executivos que estejam em sintonia com o Planejamento Estratégico Institucional, mediante a definição de atuação prioritária do agente político do Ministério Público; bem como na própria Lei Complementar n. 11/96 — Lei Orgânica do Ministério Público

¹ Disponível em: <https://www.mpba.mp.br/area/all/biblioteca/2208>. Acesso em: 21 maio 2023.

da Bahia, (Bahia, 1996), que, em seu art. 70, § 2º, I, dispõe acerca da elaboração de programa de atuação de Promotoria de Justiça.

Ocorre que, para tanto, os obstáculos eram muitos, citando-se, como exemplos, a ausência de cultura institucional de planejamento da atuação finalística; o desconhecimento e, inclusive, a aversão às matrizes de planejamento pelos Promotores de Justiça; e a inexistência de um instrumento simplificado que possibilitasse, unificadamente, a coleta de necessidades e o estabelecimento de proposições de atuação.

Nesse sentido, alvitrou-se a construção de um instrumento de planejamento e gerenciamento da atuação finalística que possibilita um atuar do Ministério Público baiano mais transparente e alinhada às necessidades da sociedade, tendo em vista: a) a falta de sistematização; b) a necessidade de incremento das ações de otimização dos recursos humanos e materiais disponíveis para execução das atividades das Promotorias de Justiça; c) a ausência de instrumento de historicidade das atividades ministeriais já desenvolvidas; d) a falta de instrumento institucional de diálogo entre ações de Promotorias de Justiça para interdisciplinaridade; e) a falta de instrumento institucional de planejamento dos órgãos de execução para atividades ministeriais; ef) a ausência padronização para a realização de diagnóstico das demandas sociais e realidade dos órgãos ministeriais.

Para desenvolver, assim, o modelo institucional de planejamento de atuação finalística, estruturou-se o projeto em 10 (dez) etapas, quais sejam: i) criação do subgrupo PAPJ no Grupo de Trabalho de Gestão de Promotorias de Justiça para o desenvolvimento das ações atinentes ao tema; ii) diagnóstico dos modelos de plano de atuação das Promotorias de Justiça em todo o país; iii) desenvolvimento de formulário do PAPJ para o MPBA; iv) mobilização e treinamento por meio de oficinas; v) capacitação de membros, servidores e colaboradores para formulação dos PAPJs; vi) desenvolvimento de modelo de monitoramento da execução das atividades e metas do PAPJ; vii) criação de instrumento para gestão de riscos das ações e atividades no PAPJ; viii) proposta de normatização de projeto-piloto; ix) desenvolvimento de sistema próprio para elaboração e monitoramento do PAPJ; e x) desenvolvimento de instrumentos de transparência das ações do PAPJ.

Com o início das atividades do grupo, após a definição do Grupo de Trabalho responsável, compostos por 2 (duas) Promotoras de Justiça, 1 (um) Promotor de Justiça Corregedor e 2 (dois) servidores), realizou-se a estruturação dos trabalhos e definições de responsabilidades, com uma calendarização de ações a serem desenvolvidas no prazo de 6 (seis) anos.

Na segunda etapa, realizou-se um diagnóstico local e nacional sobre as práticas de planejamento em órgãos finalísticos. Observou-se que, internamente, não obstante, a previsão normativa constante da Lei Orgânica do MPBA, LC 11/96 (Bahia, 1996), poucas eram as experiências de construção de programas individuais de atuação, que, para além de meramente expositivas, não ganham nota de institucionalidade e padronização, vez que construídos com base em parâmetros

subjettivos e regionais. Tal diagnóstico também foi percebido no nível nacional, em consequência do *benchmarking* nas outras unidades do Ministério Público brasileiro.

Identificando-se as linhas mestras contidas nas iniciativas identificadas de agendas de atuação ministerial e debruçando-se sobre planejamento estratégico e ferramentas de gestão, elaborou-se um modelo voltado à realidade do Ministério Público baiano, com a colaboração de membros de distintas Promotorias de Justiça, que o aplicaram, em fase de testes, para fins de identificação de pontos a serem melhorados.

Tal processo construtivo perpassou, ainda, por alinhamentos com os Centros de Apoio Operacionais, Associação de Classe do MPBA; Corregedoria-Geral e Administração Superior, culminando-se num modelo institucionalizado, palatável e de fácil preenchimento, para conformar a agenda anual dos órgãos ministeriais, construído, inicialmente, por meio da ferramenta *Forms* e, depois, em sistema próprio.

Tal documento, ressalta-se, desenvolvido internamente e alinhado ao planejamento estratégico institucional como desdobramento, em plano operacional, das diretrizes macro institucionais, constitui-se numa agenda de proposições de atuação da Promotoria de Justiça, que guarda, com base em sua metodologia, adiante exposta, “[...] o compromisso de efetividade de atuação institucional em áreas prioritárias de atuação [...]” (Brasil, 2016), mediante prévio diagnóstico do órgão, com participação da sociedade civil e definição de metas e calendário de ações.

Sendo assim, representa a instrumentalização, por documento, do que cada Promotoria e Procuradoria de Justiça deve, por meio de ações de curto e médio prazo, realizar, observando-se suas atribuições legais e as medidas para a instituição poder alcançar os objetivos estratégicos e táticos, por meio de identificação de atividades, recursos necessários e responsáveis.

Nesse sentido, a construção do PAPJ permeia-se por 5 (cinco) etapas, quais sejam, i) a realização de diagnóstico do órgão ministerial e da Comarca em que se encontra inserido; ii) a identificação de problemas e vulnerabilidades afetas à atuação local; iii) a priorização das demandas, a par da etapa ii; iv) o alinhamento estratégico; e v) a definição de objetivos e metas.

À vista disso, a construção do PAPJ partirá da realização do diagnóstico do órgão ministerial, com a identificação do cenário local do órgão de execução e identificação da capacidade laborativa, para, após, mapear os problemas e vulnerabilidades, trilhando, a par do Plano Geral de Atuação² (Bahia, 2020), os objetivos, as atividades e suas metas, conformando-se, portanto, calendários de atividades e responsáveis pela atuação dirigida à resolução dos problemas.

² O Plano Geral de Atuação (PGA), que se conforma como recorte temporal do Plano Estratégico, com lapso temporal de 1 (um) ano, é o instrumento de planejamento no qual se define objetivos estratégicos, estratégias e iniciativas, ínsitas à atuação ministerial e para dar concretude ao mapa estratégico institucional, de modo a definir os caminhos a serem percorridos para alcance da missão institucional.

Dentre as etapas de desenvolvimento do PAPJ, grifa-se a do diagnóstico da unidade em planejamento, na qual se faz o levantamento das demandas e das vulnerabilidades identificadas na Comarca, que sejam de atribuição do órgão ministerial. Com esse levantamento de dados, será possível identificar quais são os problemas tanto no âmbito da Promotoria de Justiça, como a existência de passivos judiciais e extrajudiciais, quanto na Comarca, a exemplo da imprescindibilidade de fomento de determinada política pública. Tal etapa pode envolver a identificação de problemas sociais, com a sociedade civil, servindo-se como instrumento de aproximação do Ministério Público com a comunidade, bem como com outras Promotorias de Justiça, assegurando a interlocução e interdisciplinaridade nas ações identificadas.

Outra etapa, igualmente digna de nota, após a identificação dos problemas é a de eleição de prioridades, o que se dá, à luz dos problemas e das potencialidades identificadas, tomando-se por base critérios objetivos, lastreados na gravidade, urgência e tendência, por meio da Matriz GUT³, de modo a retirar, da subjetividade estrita, a definição do que seja mais importante a se realizar em determinada Promotoria de Justiça. É de se sublinhar, igualmente, a última etapa, estruturada para, em consequência do delineamento de objetivos, atividades e metas de atuação ministerial para resolução dos problemas e das vulnerabilidades, definição da agenda propositiva ministerial para o período de 1 (um) ano.

Em seguida, faz o alinhamento das metas dessa agenda propositiva ministerial, a serem alcançadas, com o Planejamento estratégico da Instituição, que atualmente está planejado para o período de 2024 a 2031 (Bahia, 2023b).

Paralelamente à concepção do formulário do PAPJ e aos seus contínuos processos de aprimoramento, desenvolveram-se ações de mobilização dos Promotores e Procuradores de Justiça para a importância do Planejamento, a exemplo do que ocorreu na Semana do Ministério Público, em dezembro de 2021⁴. De mais a mais, realiza-se, mensalmente, oficinas para ensinar e capacitar membros e servidores a construir os seus planejamentos operacionais, o que ocorre de maneira online e sem custos institucionais. Nesse sentido, até 15 de maio de 2023, já foram capacitados 252 (duzentos e cinquenta e dois) membros e 256 (duzentos e cinquenta e seis) servidores em 19 (dezenove) oficinas realizadas em 2022 e 2023.

Tal frente de trabalho, ainda em desenvolvimento, envolve a contínua capacitação de membros e servidores não apenas quanto à importância do planejamento, mas, sobretudo, em relação à formulação dos planos de atuação; a criação de um modelo de monitoramento da execução das atividades e metas do plano e de instrumento de transparência ativa das ações planejadas no instrumento operacional.

³ Registra-se que tal ferramenta possibilita responder perguntas sobre o que se deve fazer primeiro ou por onde se deve começar, de modo a qualificar problemas por meio de pontuações, permitindo uma priorização de agenda racionalmente (Héris et al., 2013).

⁴ Na oportunidade, a Semana do Ministério Público voltou-se ao delineamento de ações de planejamento, com exposição do Plano de Atuação de Promotoria de Justiça (Damaceno, 2021).

Outrossim, encontra-se em atividade o desenvolvimento de modelo de monitoramento da execução das atividades e metas do PAPJ; bem como de instrumento para gestão de riscos das ações e atividades no PAPJ, visando permitir que o Promotor de Justiça não apenas planeja o que fará anualmente, mas, sobretudo, acompanhe e monitore as ações executadas.

Perscrutar-se, ainda, conformar a normatização do projeto, com a disposição, em ato normativo, do que seja o Plano de Atuação de Promotorias de Justiça, com diretrizes de elaboração, além de um sistema que, nele, seja possível construir a agenda propositiva, acompanhá-la e monitorá-la. Nesse particular, cumpre mencionar que, atualmente, o PAPJ não é ferramenta de aplicação obrigatória nos órgãos finalísticos, de modo que cabe ao Promotor de Justiça decidir se o fará ou não. Contudo as boas experiências colhidas, somadas ao incentivo conferido pela Corregedoria-Geral do Ministério Público, têm impactado no processo de disseminação da ferramenta como instrumento de planejamento operacional.

Por fim, tem-se uma etapa salutar voltada ao desenvolvimento de ações de transparência ativa do quanto planejado, que servirá como prestação de contas do Ministério Público diante da sociedade baiana.

Sendo assim, o projeto, ainda em desenvolvimento, guarda, dentro do seu processo construtivo, o escopo de aperfeiçoamento do planejamento da atuação ministerial, por meio da criação de ferramenta de agenda institucional, monitoramento das atividades planejadas e transparência ativa das ações das Promotorias de Justiça, passando, a um só tempo, pela priorização das atividades ministeriais em consequência da tomada de decisão baseada em evidências, possibilitando-se a adoção de ações estruturantes e proativas em pautas prioritárias definidas, levando em conta a análise da realidade de cada Comarca e unidade ministerial.

É importante destacar que a Corregedoria Nacional do Ministério Público, na data de 15 de março de 2023, expediu a Recomendação n. 01/2023, a fim de que todas as Unidades e Ramos do Ministério Público brasileiro que, 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 no anexo I deste ato, como indicador de medidor de resolutividade (Brasil, 2023b). Ocorre que o Ministério Público do Estado da Bahia já conta com formulário próprio, que, inclusive, serviu de base para o modelo referido na Recomendação n. 01/2023.

3 O PAPJ e seu impacto no desenvolvimento de ações estruturadas e com resolutividade

Se o PAPJ permite que uma Promotoria de Justiça possa identificar os problemas e as potencialidades de sua atuação, considerando um diagnóstico estruturado em evidências e levantamentos de dados, inclusive, com as instituições parceiras e a sociedade civil organizada, tem-se que tal ferramenta possibilita a conformação de uma agenda propositiva, voltada a resultados e entregas efetivas em prol da sociedade.

Nesse espectro, com conhecimento pelos agentes ministeriais da realidade social afeta ao local que atuam, com base no diagnóstico multidisciplinar, pode-se, por meio do PAPJ, desenvolver ações com viés proativo, antecipando-se aos problemas postos, e dialógico, mediante espaços de coalização institucional e interinstitucional, inclusive no que se refere ao processo de desenho e consecução de políticas públicas importantes.

É nessa toada que o PAPJ impacta no desenvolvimento das atividades funcionais, permitindo-lhe conferir maior resolutividade: identificação de problemas e potencialidades com a construção de agenda propositiva, desenhada com metas, responsáveis e indicadores.

Desse modo, tal instrumento permite ao membro do Ministério Público o conhecimento das deficiências sociais e das causas locais; a adoção de comportamentos proativos na solução de problemas, baseados em planejamentos estratégicos da instituição; a possibilidade de articulação, diálogo e construção de ações; e o desenvolvimento de ações de transparência e desempenho qualitativo; sendo, pois, ferramenta em prol da resolutividade e da transparência ativa das ações do Ministério Público.

O próprio desenho de construção do PAPJ, disposto anteriormente, revela, por suas etapas, a coerência com as diretrizes de resolutividade dispostas na Recomendação de Caráter Geral CNMP-CN n. 2, de 21 de junho de 2018, (Brasil, 2018) que dispõe, para fins de alcance de resolutividade, por exemplo, o conhecimento das deficiências sociais e das causas locais, o que é feito, no PAPJ, por meio do diagnóstico; a capacidade de articulação e diálogo, ocorrendo por meio de ações conjuntas com outras Promotorias de Justiça e instituições parceiras; a atuação preventiva e tempestiva, o que é crível, fundamentado na calendarização de ações diante dos problemas e das potencialidades identificadas.

A compreensão dos impactos positivos do PAPJ perpassa pela mera análise numérica e de sua expansão no estado da Bahia. Em 2021, quando desenvolvido o formulário e divulgado na Semana do Ministério Público, foram preenchidos 15 (quinze) PAPJs. Em 2022, 188 (cento e oitenta e oito) planos foram elaborados, encontrando-se, em 2023, até o dia 19 de dezembro, mais de 200 (duzentos) PAPJs desenvolvidos em órgãos ministeriais baianos de diferentes atribuições e entrâncias. Isso porque, tomando-se por base a análise do conteúdo preenchido dos Planos de Atuação, observa-se que, para além de uma repetição de problemas diagnosticados em Promotorias de Justiça, com viés regionalizado ou não, é possível visualizar a conformação de estratégias de ações dialógicas e estruturais, enquanto as vulnerabilidades perquiridas são profundas e requerem um percurso de atuação ministerial que perpassa a mera judicialização de demandas.

A título exemplificativo, nos Planos de Atuação de 2022 e 2023, identificou-se uma repetição de problemas afetos à violência sexual contra crianças e adolescentes e a ausência de políticas públicas municipais que permitam o adequado tratamento e acompanhamento das vítimas na rede infanto-juvenil. Se, por um lado, a solução para o problema apresentado requer um papel de fomento do Ministério Público na

construção de política pública municipal; de outro lado, percebe-se a possibilidade de compartilhamento de experiências e boas práticas entre órgãos ministeriais e, inclusive, a estruturação do tema, por meio do Centro de Apoio respectivo, como pauta prioritária e desenvolvimento de projeto estruturante.

É, nesse sentido, que o PAPJ também retroalimenta o planejamento estratégico institucional, fornecendo subsídios aos órgãos departamentais e a Administração Superior, em consequência da compilação dos problemas e vulnerabilidades e, igualmente, das ações trilhadas, das necessidades sociais que aspiram do Ministério Público um atuar enérgico, permitindo o desenvolvimento de ações coletivas e estruturadas e, não, meramente, como outrora, em ilhas isoladas.

4 Conclusão

A cultura de planejamento, com o propósito de atuar com lastro em um não só da necessidade de uma atuação mais proativa, bem como da busca pela resolutividade, ante o volume de trabalho e a desproporção entre número de promotores existentes.

O projeto institucional PAPJ já está colhendo frutos, antes mesmo de se tornar obrigatório na instituição e pode servir de base para a implantação do referido projeto em outros ministérios públicos brasileiros.

Referências

BAHIA. **Lei Complementar n. 11/1996**. Institui a Lei Orgânica do Ministério Público do Estado da Bahia e dá outras providências. Disponível em: https://www.mpba.mp.br/sites/default/files/biblioteca/gestao-administrativa/legislacao-e-normas/recursos_humanos/lei_complementar_11_1996. Acesso em: 6 mar. 2023.

BAHIA. Ministério Público do Estado da Bahia. **BI Finalístico**. Salvador: Ministério Público do Estado da Bahia, 2023a. Disponível em: <https://bi.sistemas.mpba.mp.br/reports/powerbi/BIFinalistico?rs:embed=true>. Acesso em: 21 mai. 2023.

BAHIA. Ministério Público do Estado da Bahia. Coordenadoria de Gestão Estratégica. **Plano Geral de Atuação 2020**. Ministério Público do Estado da Bahia. Coordenadoria de Gestão Estratégica. Salvador: Ministério Público do Estado da Bahia, 2020. Disponível em: <https://www.mpba.mp.br/sites/default/files/gestaoestrategica/2020/plano-geral-de-atuacao-2020.pdf>. Acesso em: 8 jan. 2024.

BAHIA. Ministério Público do Estado da Bahia. **Plano Estratégico 2024 – 2031**. Salvador: Ministério Público do Estado da Bahia, 2023b. Disponível em: chrome-extension://efaidnbnmnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.mpba.mp.br/sites/default/files/institucional/2024/planejamento_estrategico_mpba_2024_2031_25x25cm_flipbook.pdf. Acesso em: 9 mar. 2023.

BRASIL. Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP). **Carta de Brasília**. Brasília, DF: CNMP, 2016. Disponível em: https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Carta_de_Bras%C3%ADlia-2.pdf. Acesso em: 6 mar. 2023.

BRASIL. Conselho Nacional do **Ministério Público** (CNMP). Ministério Público: um retrato. Brasília, DF: CNMP, 2023a. Disponível em: <https://cnmp.mp.br/portal/relatoriosbi/mp-um-retrato>. Acesso em: 21 maio 2023.

BRASIL. Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP). **Recomendação de Caráter Geral CNMP-CN n. 02, de 21 de junho de 2018**. Brasília, DF: CNMP, 2018. Disponível em: <https://diarioeletronico.cnmp.mp.br/apex/f?p=102:1:0>. Acesso em: 6 mar. 2023.

BRASIL. Corregedoria Nacional do Ministério Público. **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. 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: 6 mar. 2023.

DAMACENO, Manuela. Semana do MP - Plano de atuação de Promotorias de Justiça é apresentado para procuradores e promotores. **Ministério Público do Estado da Bahia**, Salvador, 15 dez. 2023. Disponível em: <https://www.mpba.mp.br/noticia/60427>. Acesso em: 8 jan. 2024.

HÉKIS, Hélio Roberto *et al.* Análise GUT e a gestão da informação para tomada de decisão em uma empresa de produtos orgânicos do Rio Grande do Norte. **Revista Tecnologia**, [s. l.], v. 34, n. 1/2, p. 20–32, 2013. Disponível em: <http://periodicos.unifor.br/tec/article/view/4485>. Acesso em: 9 mar. 2023.

LIRA, Vera Nilva Alvares Rocha.; BOLWERK, Aloísio Alencar. A Proatividade e Resolutividade do Ministério Público como sustento da legitimação social e proteção dos Direitos humanos. **Revista Direito em Debate**, [s. l.], v. 31, n. 57, p. 1-11, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.21527/2176-6622.2022.57.10649>. Acesso em: 6 mar. 2023.