

ENTREVISTA

Dr^a Ana Cecília Junqueira Alves Gouvêa - Promotora de Justiça do Ministério Público do Estado de Minas Gerais



A Dr^a Ana Cecília Junqueira Alves Gouvêa é bacharel em Direito pela Faculdade de Direito do Sul de Minas; especialista em Gerenciamento de Projetos pela Fundação Getúlio Vargas; especialista em Inteligência de Estado e Inteligência de Segurança Pública com Inteligência Competitiva pelo Centro Universitário Newton Paiva/Fundação Escola Superior do Ministério Público de Minas Gerais (FESMP/MG); especialista em Direito Constitucional pela Faculdade de Direito do Sul de Minas.

Foi Promotora de Justiça do Ministério Público do Estado da Bahia, Técnica, Oficiala e estagiária do Ministério Público do Estado de Minas Gerais.

Em 2006 ingressou como Promotora no Ministério Público de Minas Gerais, tendo atuado nas comarcas de Alfenas, Diamantina, Mantena e Caratinga antes de titularizar em Ribeirão das Neves em 2013.

Exerceu também a função de Assessora do Procurador-Geral de Justiça e participou como colaboradora do Conselho Nacional do Ministério Público.

1) Discorra sobre a trajetória profissional de Vossa Excelência e sobre o que a fez escolher o Ministério Público.

Comecei a trabalhar com 15 anos, como secretária da 39ª Subseção da OAB/MG. Envolvida com o ambiente forense, decidi fazer Direito já aos 16 anos.

Ali no fórum, tive contato com o Ministério Público, através do Promotor de Justiça Mário Corrêa da Silva Filho, que muito me inspirou com o seu exemplo de trabalho e amor pelo *Parquet*.

Já na faculdade, fui estagiária da única Promotoria de Justiça da comarca de Ouro Fino/MG, onde me apaixonei, definitivamente, pelo trabalho ministerial, tendo decidido que seguiria a carreira. Servir ao meu País, contribuindo para uma sociedade mais justa, foi o ideal que motivou tal decisão.

Já formada, fui Oficiala do MP e Técnica (hoje Analista) do MP no Sul de Minas, período em que me preparava para os concursos de Promotora de Justiça.

Em 2004, fui aprovada no concurso para Promotora de Justiça do Estado da Bahia, onde permaneci até meados de 2006, retornando a Minas Gerais como Promotora de Justiça.

Atuei nas comarcas de Alfenas, Diamantina, Mantena, Caratinga e Ribeirão das Neves. Também atuei como Assessora do Procurador-Geral de Justiça e como membro colaborador do Conselho Nacional do Ministério Público perante a Comissão do Sistema Prisional, Controle Externo da Atividade Policial e Segurança Pública.

Desde 2013, titularizo a 11ª Promotoria de Justiça de Ribeirão das Neves/MG, que divide, com a 10ª PJ, as execuções penais do maior polo carcerário de Minas Gerais.

2) Comente um pouco sobre como surgiu a ideia de escrever o livro *Gestão de Promotorias de Justiça e seus processos de negócio*.

Durante a carreira, a sensação de “enxugar gelo” sempre foi desanimadora. Diante dessa sensação, que era compartilhada pela colega Vanessa Maia de Amorim Evangelista, decidimos, juntas, não esmorecer. A partir de então, com as luzes e a orientação que o também coautor do livro Prof. Renan Couto lançou, não foi difícil perceber, à época, que trabalhávamos de maneira errada, sem uma organização sistemática, sem aproveitar adequadamente o tempo e as características dos colaboradores, sem uma linguagem comum e com muito retrabalho.

Passamos a desenvolver métodos e formas de prestar um serviço ministerial de qualidade, primando ainda pela necessária celeridade (a fim de que o trabalho não se esvaziasse por ser concluído em tempo inoportuno), e que preservasse a saúde de todos os envolvidos. Com os resultados desse trabalho e com o interesse demonstrado por muitos colegas, decidimos registrar nossa aprendizagem no livro “Gestão de Promotorias de Justiça e Seus Processos de Negócio”, lançado em 2012 pela Procuradoria-Geral de Justiça do MPMG (versão gratuita em PDF disponível no site www.nugoj.org).

A dedicação à gestão aplicada ao Ministério Público não parou por aí: juntos, nós três

aprofundamos os estudos do tema e agregamos as experiências vivenciadas, que registramos no segundo livro “Gestão da Produção no Ministério Público e o Pensamento *Lean*”, lançado em 2018.

Esse novo livro apresenta conceitos, ferramentas e práticas do Pensamento *Lean*, filosofia de gestão, originalmente chamada de Sistema Toyota de Produção, que tornou a indústria japonesa referência em qualidade e eficiência, agora aplicada ao Ministério Público.

3) Teça considerações sobre as dificuldades do Ministério Público brasileiro em implantar uma gestão administrativa e funcional eficiente em suas unidades, com destaque para as Promotorias de Justiça.

A implantação de uma gestão eficiente passa, inevitavelmente, pelo conhecimento de quem somos, onde estamos e onde queremos chegar. Na fala da colega Vanessa Evangelista, extraída do jornal “AMMP Notícias, julho 2018”, “O Ministério Público Estadual precisa buscar uma posição única e valiosa, ou seja, realizar algo que o diferencie efetivamente de outras instituições, aumentando a percepção de valor e sua importância perante a sociedade. Precisa ocupar uma posição diferenciada”. Isso, necessariamente, implica fazer “opções excludentes” (*trade-offs*).

O fato é que, enquanto tentamos “abraçar o mundo”, o trabalho que nos é exclusivo acaba por não ser priorizado. A primeira dificuldade do Ministério Público, portanto, notadamente diante do seu amplo perfil constitucional, consiste em definir o que será feito, com a coragem de se estabelecer também o que não será feito.

Fixados os objetivos, é preciso reconhecer que se os recursos da instituição (que são limitados) não foram disponibilizados para o cumprimento desses objetivos, estes não serão atingidos. Não há milagre! Sem gestão, inevitavelmente haverá desperdício; sem recursos, entraremos em colapso.

E ainda: é preciso entender que a instituição é “um todo”. Estamos no mesmo barco. Em outras palavras, se o serviço for ruim numa comarca do norte, isso certamente impactará a imagem do MPMG numa comarca do sul do Estado, e vice-versa.

Assim, se eu deixo de disponibilizar um recurso que é ocioso (por medo de, quando eu precisar, não conseguir de volta), esse período pode ser decisivo para a saúde e a sobrevivência de outro órgão. Se eu resisto à mudança da arquitetura organizacional da “minha” PJ porque já estou acostumada com o “formato” que ela tem, posso estar impedindo uma mudança não só benéfica para o órgão em que trabalho, mas também para toda a instituição.

Direcionados os recursos para os objetivos corretos, há que se considerar as competências (conhecimento, habilidades e atitude) dos colaboradores para alocá-los nos melhores postos de trabalho, aproveitando ao máximo os potenciais disponíveis. Desta feita, muitas vezes os moldes das carreiras que formam o Ministério Público e novamente o costume (cultura organizacional) podem se apresentar como dificuldades. Por exemplo, o Promotor de Justiça que é extremamente vocacionado para uma matéria, não tem essa atribuição porque foi promovido a uma comarca de entrância especial cuja PJ vaga tem outras atribuições; o Analista comunicativo não faz atendimento ao público, que fica para o Oficial tímido.

O desconhecimento, ou a falta de reconhecimento, de que a gestão é necessária em todos os setores da vida, e que o fato de termos vocação jurídica não nos exime de gerir, também pode ser considerado como uma dificuldade. Isso acaba tendo relação com a ausência de estabelecimento dos processos de negócios e com a ausência de documentação e padronização que, inequivocamente, ocasiona retrabalhos. Colocar no papel qual o modelo ideal de se trabalhar reduz tempo, erros e aumenta a qualidade, e consequentemente, a eficiência e a efetividade.

Por fim, há que se reconhecer a importância que os sistemas de informática têm alcançado em nossas vidas. Implantar sistemas de informática que não estão preparados para suportar os processos de negócio que já são executados na instituição representa um retrocesso, jamais um avanço. Os sistemas de informática não são um fim em si mesmos; eles existem para servir aos objetivos estabelecidos, que são alcançados através dos processos de negócios. Em outras palavras, os sistemas devem ser desenvolvidos (ou interoperabilizados) a partir dos processos de negócios otimizados e consolidados, e não o contrário.

4) Discorra sobre algumas das linhas que tem defendido para que o Ministério Público possa implementar gestão administrativa e funcional mais eficiente e transparente nas suas unidades, permitindo maior acessibilidade institucional à sociedade.

O aumento da produtividade (fazer mais com os mesmos recursos), num cenário como o nosso (de grande e crescente demanda da atuação ministerial), torna-se fundamental, uma verdadeira questão de sobrevivência.

O Pensamento *Lean*, abordado no nosso livro “Gestão da Produção no Ministério Público e o Pensamento *Lean*”, enfatiza o combate ao desperdício como um dos principais fatores para esse aumento da produtividade.

Muitas vezes pensamos em desperdício como “a torneira que ficou aberta” e não enxergamos os desperdícios que podem existir dentro de uma Promotoria de Justiça, mas esses existem! Podemos citar como exemplos de desperdícios: retrabalho (digitar várias vezes o nome do réu, ao invés de utilizar um campo do editor de texto), superprodução (trabalhos que não serão utilizados ou não serão utilizados imediatamente), tempo (procurar uma peça que já foi criada, mas não foi armazenada no local devido), conhecimento (subutilizar a capacidade e as habilidades dos colaboradores) etc.

Além do combate ao desperdício, diversas outras ferramentas e técnicas do *Lean Thinking*, dentre eles o *Kaizen* ou “melhoria contínua” - pequenas e constantes melhorias no cotidiano, contrapondo-se à atitude de esperar a ocorrência de problemas ou um período específico para a efetivação de um projeto de melhoria – devem ser adotados para possibilitar uma gestão efetiva.

De se citar, ainda, que devemos ter a consciência de que temos “clientes” (em sentido lato, o nosso cliente é a sociedade) e que nosso trabalho é “servi-los”. Assim sendo, a nossa “produção” deve considerar o fato de que ela é direcionada a alguém, a alguma finalidade, e

não simplesmente “existe por existir”, ou para “baixar a pilha”.

Daí devemos considerar a “quem” nossa produção é dirigida. Por exemplo, se um ofício com termos jurídicos for dirigido a uma pessoa que não tem domínio do assunto, pode ser que não seja entendido e, portanto, não atinja sua finalidade.

5) Na opinião de Vossa Excelência, como deve ser feito o alinhamento da gestão da Promotoria ao Planejamento Estratégico e aos Planos Gerais de Atuação.

Na realidade, o alinhamento da atuação ministerial deve se dar em seus três níveis de planejamento: estratégico, tático e operacional. Pensar o planejamento estratégico sem considerar os demais níveis significa assumir o risco dele não ser implementado, de pairar como uma mera ideia bonita, mas não factível.

Isso porque o planejamento estratégico, que define as diretrizes para a atuação da instituição, tem por característica ser genérico e demanda o detalhamento do planejamento tático para começar a ganhar concretude. Isso ocorre normalmente com os Planos Gerais de Atuação (destinados a viabilizar a consecução de metas prioritárias, nas diversas áreas de suas atribuições – artigo 19 da Lei Complementar Estadual nº 34/94).

O planejamento operacional, por sua vez, é o planejamento referente aos projetos, processos de negócio e atividades que permitirão que os resultados dos níveis anteriores sejam atendidos. Trata-se da “mão na massa”, do “chão de fábrica”, que, entretanto, somente pode ser implementado com as diretrizes que foram antes fixadas e com os recursos que foram destinados para tanto.

O planejamento dos Ministérios Públicos só funcionará efetivamente se os três níveis trabalharem de forma integrada, com sinergia. Três aspectos são fundamentais para que isto aconteça: a) comunicação eficaz dentro de cada nível (entre os Centros de Apoio Operacional, por exemplo) e entre os níveis, abrangendo desde o momento anterior à elaboração dos planos de ação e acompanhando sua execução e análise dos resultados; b) divulgação clara dos objetivos do planejamento, tornando-os de conhecimento de todos os envolvidos; c) consideração da arquitetura organizacional e das obrigações constitucionais e normativas. Um Centro de Apoio Operacional de determinada área deve observar, por exemplo, que uma Promotoria de Justiça com atribuições mistas trabalha em conjunto com outros Centros de Apoio Operacional. Logo, alguns prazos e determinados tipos de atividades poderão gerar conflitos para suas realizações.

Podemos dizer que cada nível, dentro da nossa arquitetura organizacional atual, “pertence” a órgãos determinados (embora essa divisão não seja rígida). Normalmente, o nível estratégico é estabelecido pela Administração Superior (mesmo que com consulta à classe e à sociedade), o tático pelos Centros de Apoio Operacional e o operacional pelos órgãos de execução. Aqui entra a gestão da Promotoria de Justiça.

A gestão da Promotoria de Justiça, nesse passo, deve priorizar a realização das diretrizes do Planejamento Estratégico, com a concretude que lhe foi dada pelo Planejamento Tático.

6) Comente sobre os documentos institucionais atuais, como a Carta de Brasília, o Regimento Interno da Corregedoria-Geral do Ministério Público de Minas Gerais e a Recomendação de Aracaju, que se preocupam com a atuação eficiente e baseada em projetos e programas.

Não é difícil perceber que há movimentos dentro do Ministério Público que buscam repensar a nossa atuação. Os documentos institucionais citados revelam o desejo por um perfil de atuação do Ministério Público mais preventivo e resolutivo.

Para que o Ministério Público apresente um bom desempenho ele deve ter eficácia na realização de seus objetivos e a eficiência na sua produção. Uma organização é eficaz quando alcança os resultados esperados, ou seja, quando realiza seus objetivos. A eficiência ocorre quando a organização utiliza, de forma racionalizada, os recursos que possui. Mas é preciso mais. É preciso ter efetividade, que engloba os impactos reais da eficácia, e não apenas resultados pontuais ou isolados.

A atuação baseada em projetos e programas permite que a Promotoria de Justiça defina as prioridades da atuação e implemente as ações, de forma coordenada e sistematizada, para atingir os objetivos. Permite que a efetividade do Ministério Público seja alcançada.

No entanto, para se pensar na atuação por projetos e programas é importante que o trabalho diário, as demandas rotineiras, que se repetem sempre, sejam implementadas com menos esforço e recursos, possibilitando aos colaboradores investirem seu tempo e “criatividade” nas demandas que são coletivas e que geram impactos à sociedade. É preciso também que a alocação adequada dos recursos e a infraestrutura, necessários ao desempenho do trabalho, sejam efetivadas pela organização.

De fato, devemos evoluir constantemente para o melhor aproveitamento do nosso esforço no atendimento das demandas trazidas ao Ministério Público. A consolidação desse caminho em documentos institucionais prepara o futuro e possibilita uma atuação mais fluida.

7) Vossa Excelência gostaria de deixar uma mensagem final aos leitores deste Boletim?

Todos os colaboradores do MP têm uma missão complexa e importante para o País. Efetivá-la envolve mudanças de paradigmas. Precisamos estar desprovidos de âncoras e prontos para aprender e melhorar.