

# O CNMP e as boas práticas de combate à corrupção e de gestão e governança dos Ministérios Públicos



CONSELHO  
NACIONAL DO  
MINISTÉRIO PÚBLICO

Conselho Nacional do Ministério Público  
Comissão de Controle Administrativo e Financeiro  
Comissão de Enfrentamento da Corrupção

# O CNMP e as boas práticas de **combate à corrupção** e de **gestão e governança** dos Ministérios Públicos

1ª Edição

Brasil. Conselho Nacional do Ministério Público.

O CNMP e as boas práticas de combate à corrupção e de gestão e governança dos Ministérios Públicos / Conselho Nacional do Ministério Público. – Brasília: CNMP, 2020.

36 p. il.

ISBN 978-65-990635-7-2

1. Ministério Público. 2. Atuação institucional. 3. Combate à corrupção. 4. Gestão Pública. I. Título. II. Brasil. Conselho Nacional do Ministério Público. III. Comissão de Controle Administrativo e Financeiro. IV. Comissão de Enfrentamento da Corrupção.

CDD - 341.413

## **EXPEDIENTE**

© 2020, Conselho Nacional do Ministério Público  
Permitida a reprodução mediante citação da fonte

### **Composição do CNMP**

Antônio Augusto Brandão de Aras (Presidente)  
Rinaldo Reis Lima (Corregedor Nacional)  
Luciano Nunes Maia Freire  
Sebastião Vieira Caixeta  
Silvio Roberto Oliveira de Amorim Junior  
Luiz Fernando Bandeira de Mello Filho  
Otavio Luiz Rodrigues Jr.  
Oswaldo D’Albuquerque Lima Neto  
Sandra Krieger Gonçalves  
Fernanda Marinela Sousa Santos

### **Secretaria-Geral**

Jaime de Cassio Miranda (Secretário-Geral)  
Daniel Azevedo Lôbo (Secretário-Geral Adjunto)

### **Organização**

Silvio Roberto Oliveira de Amorim Junior  
Conselheiro Nacional do Ministério Público  
Presidente da Comissão de Controle Administrativo e Financeiro e da Comissão de Enfrentamento da Corrupção

### **Apoio**

Bruna Machado Damacena Ribeiro  
Vanize de Freitas Guimarães  
Felipe Rocha Portela

### **Projeto Gráfico, Revisão e Supervisão editorial**

Secretaria de Comunicação Social do CNMP

### **Diagramação**

Gráfica Movimento

# PREFÁCIO

Honrou-me, enormemente, o convite formulado pelo Conselheiro Silvio Amorim, prontamente aceito, para elaboração do prefácio destinado à composição desta prestigiosa obra que ora se apresenta.

A obra compila ações de excelência concebidas, desenvolvidas e operacionalizadas pelo Ministério Público brasileiro a partir da atuação da Comissão de Controle Administrativo e Financeiro (CCAF) e da Comissão de Enfrentamento da Corrupção (CEC), ambas do Conselho Nacional do Ministério Público.

Apresenta-se o resultado da atuação do Conselho Nacional do Ministério Público como estimulador, indutor e propagador de iniciativas de sucesso, tanto em assuntos relativos à gestão quanto no que toca ao combate à corrupção e ao crime organizado.

O livro não apenas encoraja e fomenta a replicação de boas práticas, como enaltece e publiciza resultados positivos, tudo sob a batuta do destacado colega de Ministério Público, amigo e Conselheiro Nacional do Ministério Público, Silvio Amorim.

Por acreditar que o papel do Presidente do Conselho Nacional do Ministério Público é o de auxiliar na promoção, desenvolvimento e replicação de boas práticas no Ministério Público brasileiro, enalteço, vez mais, os resultados apresentados e a forma com que se apresenta.

Honra-me pertencer ao Ministério Público e estar na condução do Conselho Nacional do Ministério Público, marcadamente por estar ciente do trabalho desempenhado pelos Conselheiros à frente de suas Comissões e das atividades do Plenário.

Apresento, pois, a obra, preñe em ideias portentosas, abordagens inteligentes, cunhadas com absoluta boa-fé intelectual.

**Antônio Augusto Brandão de Aras**  
**Procurador-Geral da República**  
**Presidente do Conselho Nacional do Ministério Público**



# APRESENTAÇÃO

A excelência na gestão pública está alicerçada em fundamentos próprios, entre os quais o aprendizado organizacional, no qual se busca alcançar novos patamares de competência para a organização e sua força de trabalho, a partir da reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimentos, de modo a promover ambiente favorável à inovação e à geração de valores para os cidadãos e a sociedade, beneficiários dos serviços públicos.

No âmbito do Ministério Público, não obstante todo o conhecimento gerado por cada unidade ministerial, este ainda é, em larga medida, autorreferenciado. É dizer, há, ainda, poucos mecanismos institucionais de troca de conhecimento estratégico.

Nesse contexto, considerando a magnitude do Ministério Público brasileiro, que conta com trinta unidades ministeriais distintas, a identificação e a replicação das melhores práticas institucionais são de fundamental importância para o incremento da eficiência organizacional, notadamente quanto ao aperfeiçoamento de produtos e processos comuns, com consequente redução de custos e tempo investidos pelas diferentes unidades e ramos na persecução dos mesmos objetivos.

À vista disso, o Conselho Nacional do Ministério Público, por intermédio da Comissão de Controle Administrativo e Financeiro (CCAF) e da Comissão de Enfrentamento da Corrupção (CEC), contribui, por meio desta publicação, para o compartilhamento de projetos de atuação institucional inovadores e ainda desconhecidos em boa parte do país, com a especial intenção de que sejam replicados, resguardadas as especificidades e particularidades locais e a autonomia institucional.

Esta publicação busca, portanto, consolidar o papel orientador do Conselho Nacional do Ministério Público e de suas Comissões ao fomentar a atuação preventiva e resolutiva, em contraposição a uma atuação puramente repressiva e corretiva, reafirmando seu compromisso de contribuir para o aprimoramento dos padrões de desempenho e da qualidade na prestação do serviço público, mediante o uso de práticas inovadoras de gestão.

**Silvio Roberto Oliveira de Amorim Junior**  
**Presidente da Comissão de Controle Administrativo e Financeiro**  
**e da Comissão de Enfrentamento da Corrupção**

# SUMÁRIO

<b>PREFÁCIO</b> .....	<b>5</b>
<b>APRESENTAÇÃO</b> .....	<b>6</b>
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
<b>MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO ACRE</b> .....	<b>10</b>
SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO ADMINISTRATIVA (E-MPAC) .....	10
PORTAL DE ATENDIMENTO INTERNO MP/AC (OTRS) .....	11
COMUNICADO DE ATIVIDADE ATÍPICA (COAAT) .....	12
TRANSPARÊNCIA DIGITAL .....	13
<b>MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO AMAPÁ</b> .....	<b>14</b>
COLIBRI: SISTEMA DE GESTÃO E CÁLCULO DE VALORAÇÃO ECONÔMICA DE DANO AMBIENTAL.....	14
ASSISTENTE VIRTUAL DO MP/AP (SOFIA) .....	15
MP MÉRITO .....	16
<b>MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO PARÁ</b> .....	<b>17</b>
PREVENÇÃO: SIM! IMPROBIDADE: NÃO .....	17
SISTEMA DE TRANSMISSÃO DE NOTA FISCAL (UPNOTAS) .....	19
SISTEMA DE GERENCIAMENTO DE DOCUMENTOS (GEDOC) .....	20
<b>MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE RONDÔNIA</b> .....	<b>22</b>
SISTEMA LAUDUS.....	22
SISTEMA AGNOM .....	23
PROGRAMA DE ACOMPANHAMENTO DE GESTÃO .....	24
SISTEMA GESTÃO INTELIGENTE .....	26
<b>MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE SANTA CATARINA</b> .....	<b>27</b>
PROGRAMA UNINDO FORÇAS .....	27
ADEQUAÇÃO CONSTITUCIONAL DE CARGOS PÚBLICOS .....	28
PROGRAMA COMBATE À SONEGAÇÃO FISCAL .....	29
SERVIÇO PRESTADO, CONTRATO FISCALIZADO .....	31
<b>MINISTÉRIO PÚBLICO MILITAR</b> .....	<b>32</b>
SUÍTE INTEGRADA ARGUS .....	32
OBSERVATÓRIO DO MINISTÉRIO PÚBLICO MILITAR PARA ENFRENTAMENTO DA CORRUPÇÃO .....	34
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>35</b>

# INTRODUÇÃO

O sistema de governança reflete as estruturas administrativas, os processos de trabalho, os instrumentos e o fluxo de informações que definem o direcionamento estratégico da organização no cumprimento de sua finalidade e competências institucionais, com vistas ao atendimento das necessidades e expectativas dos cidadãos e demais partes interessadas.

Lado outro, a gestão parte da premissa de que já existe um direcionamento superior (governança) e, assim, cabe a ela garantir eficiência no funcionamento do dia a dia da organização, porquanto é responsável pelo planejamento, execução e controle dos recursos e poderes colocados à disposição para a consecução de seus objetivos.

Gestão e governança são, portanto, termos distintos, porém interligados: enquanto a gestão é inerente e integrada aos processos organizacionais, a governança provê direcionamento, monitora, supervisiona e avalia a atuação da gestão na prestação de serviços públicos de interesse da sociedade<sup>1</sup>.

Desse modo, com vistas ao fortalecimento dos sistemas de gestão no âmbito da Administração Pública, há que se pensar, desenvolver e empregar práticas e tecnologias gerenciais que contribuam efetivamente para a ampliação da capacidade de governança das instituições. E, nesse sentir, deve o Ministério Público posicionar-se como instituição de vanguarda na promoção e no fortalecimento dos seus padrões de governança e de gestão, fundados nos princípios da legitimidade, equidade, responsabilidade, eficiência, probidade, transparência e *accountability*.

Surge, daí, a imperiosa preocupação de disseminar boas práticas de gestão, de governança e de combate à corrupção, de modo a fortalecer as nominadas funções. É dizer, prevenir a ocorrência de falhas e desvios é, certamente, mais profícuo que investir recursos dos órgãos de controle na tentativa de recuperar valores desviados ou desperdiçados por gestores mal-intencionados ou que não foram previamente capacitados para geri-los.<sup>2</sup>

Não obstante, os desafios encontrados para o necessário alcance da gestão pública por excelência requerem, cada vez mais, a construção de estratégias colaborativas para consecução de metas, objetivos e propósitos coletivos. Do contrário, fragmenta-se a missão institucional e sobrepõem-se iniciativas, com o consequente desperdício de recursos públicos.

Para esse fim, as instituições devem buscar aprimorar seus processos de aprendizado organizacional e fomentar o desenvolvimento de atividades em conjunto com

1 TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, TCU. **Referencial Básico de Governança**: Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública. 2. versão. 2014a. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/data/files/84/34/1A/4D/43B0F410E827A0F42A2818A8/2663788.PDF>>. Acesso em: 12 ago. 2020.

2 TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, TCU, Op. Cit.



outras organizações, a fim de amplificar a entrega de valor agregado às partes interessadas, por meio da otimização das suas competências essenciais coordenadas.

Igualmente, deve a Administração Pública fomentar a utilização de ferramentas de gestão como o *benchmarking*, que contribui significativamente para o aprimoramento de processos, produtos e serviços comuns, por meio de comparação, aprendizado e adaptação das melhores práticas à realidade específica de cada organização.

Em vista disso, e considerando (1) os objetivos estratégicos do CNMP<sup>3</sup>, entre os quais fomentar práticas inovadoras de gestão, promover a atuação em rede e aprimorar os padrões de desempenho e qualidade na prestação do serviço público; (2) a Resolução CNMP nº 118/2014<sup>4</sup>, ao prever a necessidade de consolidar, no âmbito do Ministério Público, política permanente de incentivo e aperfeiçoamento dos mecanismos de autocomposição; e (3) a Recomendação CNMP nº 54/2017<sup>5</sup>, a indicar o princípio da resolutividade na atuação do Ministério Público, é que a Comissão de Controle Administrativo e Financeiro (CCAF) e a Comissão de Enfrentamento da Corrupção (CEC) propuseram-se a realizar encontros institucionais com os Ministérios Públicos nos Estados, com o desiderato de fomentar cultura de compartilhamento de conhecimento estratégico, de modo a fortalecer a efetiva integração entre as diferentes unidades ministeriais e entre essas e o CNMP.

Assim, esta 1ª edição contempla as boas práticas de combate à corrupção e de gestão e governança dos Ministérios Públicos dos Estados do Acre, Amapá, Pará, Rondônia e Santa Catarina, além do Ministério Público Militar.<sup>6</sup>

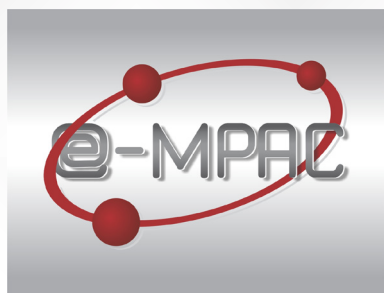
3 CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. **Mapa estratégico**. Disponível em <<https://www.cnmp.mp.br/portal/visao-360/estrategia/mapa-estrategico>>. Acesso em: 19 out. 2020.

4 CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. **Resolução nº 118, de 1º de dezembro de 2014**. Disponível em: <<https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Resolucoes/Resolu%C3%A7%C3%A3o-118.pdf>>. Acesso em: 19 out. 2020.

5 CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. **Resolução nº 54, de 28 de março de 2017**. Disponível em: <<https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Recomendacoes/Recomenda%C3%A7%C3%A3o-054.pdf>>. Acesso em: 19 out. 2020.

6 O trabalho de conhecimento das iniciativas de excelência dos Ministérios Públicos precisou ser momentaneamente suspenso em razão da adoção das medidas de contenção relacionadas à pandemia da Covid-19. A retomada deu-se no mês de agosto de 2020 e, por isso, as demais unidades e ramos do Ministério Público serão contempladas na 2ª edição desta publicação, prevista para 2021.

# MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO ACRE



## SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO ADMINISTRATIVA (E-MPAC)<sup>7</sup>

O Ministério Público do Estado do Acre (MP/AC), no intuito de organizar a tramitação de processos administrativos de sua estrutura interna, adquiriu o software de Gestão Pública *e-cidade*, desenvolvido pelo Ministério de Planejamento do Governo Federal, o qual consolida e monitora o fluxo dos protocolos e processos administrativos dos diversos setores do órgão em um único sistema, tornando mais prática a análise dos processos na organização.

O *e-cidade* está estruturado em três serviços: *e-cidade* aplicação, onde está a informatização de todos os módulos do sistema; *e-cidade* on-line, onde é possível o cidadão se comunicar com a instituição e com o gestor; e *e-cidade* transparência, onde são disponibilizadas informações ao cidadão, com vistas ao controle social.

Dentre as vantagens na utilização do referido sistema no âmbito do Ministério Público, ressaltam-se: a facilidade em customizar a ferramenta para atender às especificidades do Ministério Público; a otimização do fluxo de informações, porquanto é possível determinar quais setores estão com deficiência na troca de informações e quais medidas devem ser adotadas para que o fluxo de informações flua dentro do esperado; a otimização no processo de decisão, uma vez que a consolidação das informações torna mais simples a tomada de decisão; a redução de custos, pois, com o constante monitoramento do órgão em sua integralidade, é possível identificar com rapidez onde estão os processos mais dispendiosos e os impactos financeiros que esse processo gerará caso seja alterado; entre outros.

O resultado desse investimento pelo MP/AC demonstrou uma economia nos gastos dos setores que o utilizam, dada a redução das despesas com material de consumo, a reorganização do fluxo de trabalho entre os setores internos e, o mais importante, a organização de dados e informações para a tomada de decisão do gestor em tempo real.

<sup>7</sup> MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO ACRE. **Sistema Integrado de Gestão Administrativa (E-MPAC)**. Disponível em: <<https://bancoedeprojetos.cnmp.mp.br/Detalhe?idProjeto=672> e <https://www.mpac.mp.br/18828/>>. Acesso em: 1º ago. 2020.

Para além, a utilização do referido sistema também assegurou a efetividade da Lei nº 12.527/2011, que regula o acesso à informação, porquanto disponibiliza, em tempo real, informações à sociedade, no respectivo portal do Ministério Público.

Por fim, considerando o reduzido quadro de pessoal de alguns Ministérios Públicos para desenvolvimento de ferramenta tecnológica desse porte, a contratação de serviços especializados pode-se fazer necessária, a fim de garantir maior excelência na prestação do serviço público.



## PORTAL DE ATENDIMENTO INTERNO MP/AC (OTRS)<sup>8</sup>

O Portal de Atendimento Interno do Ministério Público do Estado do Acre (MP/AC) surgiu da necessidade de gerenciar o crescente aumento no volume de demandas internas nas áreas meio e fim, que dificultavam o gerenciamento ágil e conciso de todas as etapas de execução dos atendimentos, bem como a quantificação e qualificação da prestação de serviços e a mensurabilidade da eficiência no uso de recursos.

Para essa finalidade, o MP/AC implantou o OTRS, que é um sistema de gestão de serviço gratuito, usado para gerenciar a automação de fluxos de trabalho, notificações e chamados.

A utilização de sistemas de automação permite o mapeamento dos processos, o que pode significar maior previsibilidade na descoberta de pontos falhos. Isso gera ainda mais autonomia para a instituição se livrar de erros sistêmicos, além de abrir caminho para inovações.

No MP/AC, a adoção dessa ferramenta resultou na economia direta de insumos (papel, combustível, telefonia); agilidade na execução dos serviços; dinamismo no atendimento; mensuração da produtividade das equipes; detecção dos problemas e serviços mais recorrentes; gestão de demandas internas; automação de fluxos; melhoria da comunicação interna; transparência de demandas e serviços realizados; entre outros.

Desde a implantação do Portal de Atendimento Interno do MP/AC, ocorrida em maio de 2019, já foram registrados, até março de 2020, mais de 42 mil atendimentos, com um índice de resolutividade de 98,3%.

8 MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO ACRE. **Portal de Atendimento Interno**. Disponível em: <<http://banco de projetos.mpac.mp.br/projetos/visualizar/96>> e <<https://www.mpac.mp.br/administracao-superior-registra-20-mil-atendimentos-no-portal-otrs/>>. Acesso em: 9 ago. 2020.

A ferramenta evidenciou a capacidade de transformação comportamental da Instituição, porquanto as áreas e as equipes administrativas potencializaram o poder de resposta e de cumprimento de demandas, e proporcionou um inegável fortalecimento da gestão e da supervisão dos atendimentos pelas chefias imediatas.

Nesse sentido, a adoção do referido sistema no âmbito dos Ministérios Públicos pode incrementar a eficiência do uso de recursos humanos, materiais e financeiros, além de conferir maior transparência para a realização de uma gestão planejada, voltada à tomada de decisões mais seguras.



## COMUNICADO DE ATIVIDADE ATÍPICA (COAAT)<sup>9</sup>

O Comunicado de Atividade Atípica (COAAT) é uma importante ferramenta de investigação que se utiliza de técnicas de *Open Source Intelligence* (inteligência de fontes abertas), como leitura de diário oficial, portais da transparência e outras fontes, para realizar, de ofício, a busca de informações relacionadas a licitações, contratos e empenhos.

Nessa linha, ao identificar possível irregularidade, a área técnica realiza o cruzamento de diversos bancos de dados abertos e elabora, por fim, um relatório com os dados captados, o qual deverá ser encaminhado ao membro com atribuição investigativa para o caso.

Cumprir informar que não foram investidos recursos financeiros específicos para a realização desse projeto, porquanto seu desenvolvimento se deu apenas com uso de capital humano e estrutura já disponíveis no *parquet* acriano.

Após a implementação do COAAT no Ministério Público do Acre (MP/AC), já foram identificados contratos com indícios de irregularidades no montante de R\$5.915.511,21 (cinco milhões, novecentos e quinze mil, quinhentos e onze reais e vinte e um centavos).

O COAAT mostra-se, portanto, uma acessível ferramenta de investigação, de fácil implementação, que se utiliza da pesquisa direta de elementos que indiquem possível irregularidade em licitações e contratos públicos e que, certamente, contribui para uma atuação proativa e preventiva do Ministério Público no cumprimento de sua missão institucional de combate à corrupção e de defesa do patrimônio público.

9 MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO ACRE. **Comunicado de Atividade Atípica**. Disponível em: <<https://bancodeprojetos.cnmp.mp.br/Detalhe?idProjeto=2175>> e <<http://bancodeprojetos.mpac.mp.br/projetos/visualizar/16>>. Acesso em: 9 ago. 2020.



## TRANSPARÊNCIA DIGITAL<sup>10</sup>



O projeto #transparenciadigital objetiva promover a transparência na gestão pública, por meio de análise, fiscalização e acompanhamento dos Portais da Transparência das Prefeituras e das Câmaras Municipais, a fim de adequar 100% dos municípios acrianos à Lei de Acesso à Informação.

Inibindo, assim, qualquer possibilidade de mau uso do recurso público e prevenindo o ajuizamento de ações de improbidade administrativa.

Integram este projeto as seguintes ações:

- Diagnóstico da existência e monitoramento dos portais da transparência, verificando irregularidades e necessidades de melhorias;
- Realização de campanha de conscientização e sensibilização das Prefeituras e Câmaras Municipais quanto à importância de cumprimento das normas relativas ao acesso à informação e à transparência;
- Criação e divulgação do *ranking* da transparência municipal;
- Divulgação de dados sobre a situação da transparência no estado;
- Realização de oficinas regionais de capacitação sobre a temática, com as equipes das Promotorias de Justiça, Prefeituras, Câmaras Municipais e representantes da sociedade civil organizada (conselhos, associações etc.);
- Elaboração de cartilha digital para auxiliar os órgãos na implantação e/ou melhoria de seus portais da transparência;
- Expedição de recomendação aos municípios visando ao cumprimento da legislação.

Destaque-se que os portais da transparência, além de funcionarem como instrumento de prestação de contas acerca dos gastos públicos e de permitirem o aperfeiçoamento da fiscalização e do controle social, têm o condão de aproximar a sociedade das instituições públicas e de estreitar o diálogo com os diferentes setores, mediante o fácil acesso a informações uniformes e de qualidade.

Ademais, verifica-se que a promoção de ações que visem o fortalecimento da transparência nos municípios contribui para inibir o mau uso do recurso público pelos gestores, além de prevenir o ajuizamento de ações de improbidade administrativa.

10 MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO ACRE. **Transparência Digital**. Disponível em: <<http://ban-codeprojetos.mpac.mp.br/projetos/visualizar/95>>. Acesso em: 9 ago. 2020.

Nesse sentido, o projeto #transparenciadigital apresenta-se como importante iniciativa, de baixo custo, apta a promover maior efetividade do direito constitucional de acesso à informação, por meio da conscientização das Prefeituras e Câmaras Municipais acerca da obrigatoriedade de atualização dos portais da transparência, os quais devem ser objeto de constante aprimoramento.

# MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO AMAPÁ



## COLIBRI: SISTEMA DE GESTÃO E CÁLCULO DE VALORAÇÃO ECONÔMICA DE DANO AMBIENTAL<sup>11</sup>

O Ministério Público do Estado do Amapá (MP/AP) desenvolveu a solução tecnológica, denominada Colibri, capaz de calcular a valoração econômica do dano ambiental causado, com vistas à reparação, por meio de indenização monetária ou compensação material dos prejuízos causados aos indivíduos ou atividades econômicas, ou, ainda, à reposição, mesmo que de forma parcial, dos impactos causados ao ambiente natural ou artificial.

Os métodos apontados, porquanto não conseguem captar o valor real da natureza, propõem-se a captar valores econômicos, os quais permitem fornecer subsídios, à luz das teorias do consumidor e do produtor, para a tomada de decisões. É dizer, os métodos apontados não se constituem um fim, mas um meio de estimar valores monetários dos impactos ambientais.

O aludido sistema é capaz de realizar cálculos referentes a três grandes grupos de especificação ambiental, quais sejam: fauna silvestre e recursos pesqueiros (danos aos recursos pesqueiros e fauna silvestre); meio ambiente natural (construção em área de preservação permanente, degradação de áreas úmidas, desflorestamentos irregulares, inexistência de reserva legal, madeira nativa serrada e produção ilegal de carvão vegetal); e meio ambiente urbano (arborização urbana, depósito irregular de resíduos sólidos, movimentação de terra e soterramento da vegetação). Também são

11 MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO AMAPÁ. **Colibri: Sistema de Gestão e Cálculo de Valoração Econômica de Dano Ambiental**. Disponível em: <<https://bancoedeprojetos.cnmp.mp.br/Detail?idProjeto=2838>>. Acesso em: 9 ago. 2020.

levados em consideração para fins de cálculo o processo em curso, o local do dano e a descrição da infração.

Assim, diante da inexistência de uniformização do cálculo de valoração econômica de danos ambientais e de sua difícil mensuração, o Colibri revela-se como importante ferramenta, a ser facilmente aproveitada por todas as unidades ministeriais, de modo a tornar ainda mais célere e eficiente a tomada de decisões nos processos atinentes a danos ambientais.



## ASSISTENTE VIRTUAL DO MP/AP (SOFIA)<sup>12</sup>

O Ministério Público do Amapá (MP/AP), no intuito de aperfeiçoar e de tornar o seu atendimento à população mais eficaz e eficiente, desenvolveu a ferramenta de inteligência artificial denominada Assistente Virtual do MP/AP (Sofia), capaz de simular o comportamento humano de forma autônoma, utilizando-se, para tanto, da tecnologia de Processamento de Linguagem Natural (PNL) para ofertar ao cidadão atendimento rápido, simples e humanizado.

Sofia conta com um banco de conhecimento capaz de analisar, interpretar e responder perguntas em tempo real e ininterrupto, além de disponibilizar outros recursos, como localização de endereços de prédios institucionais, oferta de denúncias, acesso a telefones e ramais, além da consulta processual.

O chat está dividido em uma breve apresentação, que simula o comportamento humano, e uma "árvore" de direcionamento com os serviços mais procurados no portal institucional, pensado para facilitar a busca da informação desejada pela população.

Além do atendimento por inteligência artificial, feito pelo robô, a plataforma disponibiliza a opção "Falar com Atendente", para facultar ao cidadão o atendimento por uma pessoa física do MP/AP, que, ao final, poderá ser avaliada.

A plataforma está disponível em português e, mediante tradução simultânea, em inglês, espanhol e francês.

Com custo praticamente zero, porquanto foi desenvolvida a partir da expertise dos analistas de tecnologia da informação do MP/AP, mediante utilização de softwares livres, a adoção de assistente virtual pelos Ministérios Públicos aperfeiçoa a trans-

12 MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO AMAPÁ. **Assistente Virtual do MP/AP**. Disponível em: <<https://bancodeprojetos.cnmp.mp.br/Detalhe?idProjeto=2867>> e <<http://www.mpap.mp.br/noticias/gerais/assistente-virtual-sofia-aproxima-mp-da-sociedade-durante-a-pandemia-do-covid-19>>. Acesso em: 8 ago. 2020.



parência e o acesso à informação, medida imprescindível para o fortalecimento da democracia e para o aprimoramento da gestão pública.

Ademais, o acesso ágil e objetivo à informação por meio dos sítios eletrônicos do Ministério Público brasileiro contribui, sobremaneira, para a redução do emprego de recursos humanos que seriam voltados a garantir o também necessário atendimento da transparência passiva.



## MP MÉRITO<sup>13</sup>

O projeto "MP – MÉRITO" foi iniciado com o objetivo de apresentar uma nova metodologia de análise técnica e objetiva do critério de merecimento para promoção e remoção de membros do Ministério Público do Estado do Amapá (MP/AP), em atendimento ao disposto no art. 3º da Resolução nº 2, de 21 novembro de 2005, do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP)<sup>14</sup>.

Para o seu desenvolvimento, foi realizada uma larga pesquisa sobre os métodos atualmente utilizados nos Ministérios Públicos de todo o Brasil e de alguns alguns órgãos do Poder Judiciário, sem, contudo, encontrar uniformidade de critério. Isso porque avaliar o grau de mérito, aptidão e honorabilidade de uma pessoa em relação a outra pode ser extremamente subjetivo.

Por essa razão, o projeto buscou alcançar maior objetividade na valoração dos critérios para promoção e remoção por merecimento na carreira dos membros do MP/AP, bem como obter maior conhecimento sobre a importância de cada um dos quesitos avaliadores.

Os estudos empreendidos deram, então, ensejo à publicação, em 2018, da "Avaliação de Merecimento – Manual para avaliação objetiva na carreira do Ministério Público do Amapá", já em utilização pela Unidade.

À vista disso, o "MP – MÉRITO" destaca-se como importante projeto desenvolvido pelo MP/AP, que pode ser utilizado e adaptado pelas demais unidades ministeriais a fim de dar mais transparência, impessoalidade, moralidade e objetividade ao processo de apuração do mérito dos membros da carreira.

13 MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO AMAPÁ. **MP-Mérito**. Disponível em: <<https://bancoedeprojetos.cnmp.mp.br/Detalle?idProjeto=2242>>. Acesso em: 8 ago. 2020.

14 CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. **Resolução nº 2, de 21 de novembro de 2005**. Disponível em: <<https://www.cnmp.mp.br/portal/atos-e-normas/norma/364/>>. Acesso em: 19 out. 2020.



# MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO PARÁ



## PREVENÇÃO: SIM! IMPROBIDADE: NÃO<sup>15</sup>

O projeto "Prevenção: Sim! Improbidade: Não!" visa contribuir para a prevenção da improbidade administrativa nos municípios do Estado do Pará, mediante a disseminação de informações sobre a correta aplicação de recursos públicos e sobre o papel do Ministério Público na fiscalização e no combate à corrupção na Administração Pública, além de atuar para que as Procuradorias Jurídicas Municipais efetuem os ajustes legais em suas contratações e na legalidade da aplicação dos recursos públicos, principalmente no que se refere à transparência de seus atos.

O projeto é desenvolvido em duas fases. A primeira é realizada em parceria com Tribunal de Contas dos Municípios do Estado do Pará (TCM/PA), Escola de Contas Irawaldir Rocha, Tribunal de Contas do Estado do Pará (TCE/PA) e Ministério Público de Contas do Estado do Pará (MPC/PA), que, em conjunto com membros do Ministério Público do Estado do Pará (MP/PA), realizarão palestras sobre temas vinculados à correta aplicabilidade dos recursos públicos, à publicidade de seus atos, à probidade, à integridade e ao *compliance*.

O público-alvo da primeira fase de ministrações são servidores públicos do Executivo e do Legislativo municipal, preferencialmente aqueles que fazem parte do corpo efetivo dos órgãos e que atuem nas áreas de controle interno ou correlatas. O Ministério Público paraense aposta que a conscientização acerca desses temas servirá para que servidores públicos, além de incorporarem as informações em seu dia a dia, passem, a partir de então, a exercer o papel de agentes fiscais e de multiplicação desses valores.

Após as palestras é realizada uma avaliação de reação, que é uma forma de medir o nível de receptividade dos participantes ao treinamento aplicado. Essa avaliação é realizada por aplicação de formulário, no qual é possível descobrir o nível de satisfação dos participantes e seu grau de envolvimento com o treinamento, além de

15 MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO PARÁ. Projeto. **Prevenção: Sim! Improbidade: Não.** Disponível em: <[https://drive.google.com/file/d/1XSa9sK6\\_FNwRlvRok41i6dmL8rCsO2YE/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1XSa9sK6_FNwRlvRok41i6dmL8rCsO2YE/view?usp=sharing)>. Acesso em: 19 out. 2020.

informações acerca da aplicação dos conhecimentos no dia a dia e de sugestões de melhorias.

A primeira fase do projeto já atendeu, diretamente, cerca de 2.273 servidores públicos e tem sido bem avaliada pelos participantes, na Ficha de Avaliação e Reação.

Já a segunda fase é voltada ao fomento da criação das Procuradorias Jurídicas e da fiscalização da legalidade das Procuradorias já criadas.

Preliminarmente, foi realizado um diagnóstico da situação das estruturas de assessoramento jurídico existentes nos municípios do Pará, em que se identificou que grande parte dos municípios paraenses se utilizavam dos cargos para nomeação em comissão, que, em razão da grande rotatividade, prejudicam os mecanismos de responsabilização.

Importa mencionar que o MP/PA não impõe a criação dessas procuradorias e atua por meio de mecanismos extrajudiciais e judiciais no combate às ilegalidades encontradas, mediante Recomendações, Acordos, Ações Diretas de Inconstitucionalidade (ADI), Ações Civis Públicas (ACP) e Ações de Improbidade Administrativa (AIA).

Quanto à segunda fase do projeto, tem-se como resultados a proposição de 24 ADIs pela Procuradoria-Geral de Justiça, tendo sido uma julgada procedente, duas ACPs propostas pelas Procuradorias de Justiça e três Recomendações.

O referido projeto apresenta baixo custo de implementação, porquanto envolve basicamente despesas de passagens e diárias para o membro que precisar se deslocar ao interior.

Trata-se, portanto, de importante ferramenta de prevenção primária à corrupção, a partir da qual é possível, alicerçada nos pilares de conscientização, vivência e multiplicação, criar uma cultura de comprometimento individual e de escolha pela integridade dentro das instituições públicas e com todos aqueles que se relacionam com a Administração Pública.



## SISTEMA DE TRANSMISSÃO DE NOTA FISCAL (UPNOTAS)<sup>16</sup>

O Ministério Público do Pará (MP/PA) se deparou com o grande desafio de adequar seu respectivo Portal da Transparência à necessidade de dar publicidade às notas fiscais de seus fornecedores, pois, devido à grande extensão territorial do estado, à dificuldade de acesso em muitos locais e aos contrastes sociais existentes, ainda são emitidas muitas notas fiscais por meio físico (principalmente, aquelas afetas a serviços, por vezes, dependentes ainda da modernização de prefeituras). Além disso, associar uma nota fiscal emitida, por mais que seja em meio eletrônico, a cada empenho do órgão exigiria um trabalho hercúleo por parte de alguns setores do MP/PA.

A fim de solucionar essas dificuldades, foi idealizado o UpNotas, um sistema de baixa complexidade, simples, intuitivo, que lê o banco de dados do sistema financeiro e apresenta ao fiscal os empenhos a ele atrelados. A ferramenta tem por premissa possibilitar que o fiscal de contrato possa realizar diretamente o *upload* de notas fiscais, em qualquer parte do estado, e vincular essa nota ao referido empenho. Para além, o próprio sistema publica a nota no Portal da Transparência e permite a correção da publicação, caso haja qualquer equívoco no procedimento de vinculação.

Com isso, todo o trabalho que seria exigido de um único setor ou unidade administrativa foi descentralizado para os fiscais de contratos que, como já precisam verificar as correspondências do empenho com as notas fiscais, conseguiriam realizar esse trabalho de "subir" (*up*) as notas no sistema sem comprometer suas atividades diárias.

Dessa forma, hoje o MP/PA conta com um *software* de código-fonte próprio, capaz de disponibilizar as notas fiscais referentes aos seus fornecedores no Portal da Transparência, assegurando ao cidadão o fácil acesso às informações sobre todas as despesas realizadas pelo órgão.

Em suma, o UpNotas apresenta-se como destacada ferramenta tecnológica capaz de imprimir celeridade à gestão da informação e, dessa maneira, contribuir para a transparência ativa dos dados do Ministério Público brasileiro e, consequentemente, para a efetiva participação social no controle e na fiscalização dos gastos públicos. A promoção de ações que favoreçam o acesso à informação é, então, fundamental para transparência, boa governança e *accountability* entre o Estado e cidadão.

16 As informações relacionadas ao **Sistema de Transmissão de Nota Fiscal (UpNotas)** foram encaminhadas pelo setor de Tecnologia Informação do Ministério Público do Estado do Pará.



## SISTEMA DE GERENCIAMENTO DE DOCUMENTOS (GEDOC)<sup>17</sup>

O registro, a tramitação e o acompanhamento de expedientes administrativos protocolizados pelo Ministério Público do Pará (MP/PA) sempre constituíram um desafio para o órgão, principalmente no que diz respeito ao desenvolvimento de um sistema específico, que pudesse atender adequadamente às demandas precípuas de gerenciamento de documentos.

Foi então que, em 2016, o MP/PA implementou o sistema Gestor Eletrônico de Documentos (Gedoc). Construído em ambiente totalmente virtual, o Gedoc partiu de duas premissas: a eliminação do uso de papel e a automatização dos processos de negócio da instituição.

Com o incentivo dado pelo CNMP, que foi, posteriormente, bastante difundido por meio do Fórum Nacional de Gestão (FNG), a profissionalização da gestão teve como foco, durante muito tempo, a implantação da gestão por processos nos Ministérios Públicos de todo o país.

Seguindo essa linha de trabalho, vislumbrou-se um sistema que pudesse ter em sua essência a capacidade de usar fluxos devidamente mapeados dos processos de negócio, capaz de reduzir consideravelmente o tempo da tramitação do documento. Ademais, esse mapeamento deveria ser inserido de forma direta e gráfica, facilitando ao administrador não só a inserção de novos fluxos, como a alteração dos existentes. Para além, a ferramenta deveria também possuir flexibilidade suficiente para construir entradas e saídas que possibilitassem a sua integração a outros sistemas, sem esquecer, no entanto, que sua finalidade não era gerir ou executar todas as atividades dos processos de negócio, e sim acompanhar a sua execução.

O Gedoc foi então construído e entregue em sua primeira versão, em um trabalho em que a análise foi concebida internamente pelos servidores do MP/PA, e o desenvolvimento do sistema foi realizado por uma fábrica de *software*.

Além das funcionalidades inicialmente previstas, hoje o sistema conta com diversos recursos, tais como livro virtual, despacho em lote, integração com RH, orçamento, diárias, entre outros.

A partir da implementação do sistema, os expedientes tramitam exclusivamente por meio virtual, o que, segundo o MP/PA, resultou em uma drástica economia de papel e, conseqüentemente, de lixo.

17 MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO PARÁ. **Sistema Gestor Eletrônico de Documentos** (Gedoc). Disponível em: <<https://www2.mppa.mp.br/gedoc/login.jsf?windowId=50e>>. Acesso em: 8 ago. 2020.



Para além, todos os processos que anteriormente existiam em meio físico estão sendo migrados gradativamente para o meio virtual, e a previsão é de que até o final deste ano todos os expedientes tramitem via Gedoc.

Destaque-se que durante o período de quarentena, em razão da pandemia da Covid-19, o Gedoc se mostrou ferramenta indispensável e robusta para suprir as necessidades do MP/PA, decorrentes do trabalho remoto. Hoje, referido sistema é considerado de fundamental importância para realização das atividades do parquet paraense, especialmente por sua capacidade de agregar agilidade, flexibilidade e segurança suficientes para todos os seus integrantes.

Assim, o Gedoc está apto à cessão a outros Ministérios Públicos, que poderão aproveitar tão relevante ferramenta de gestão modernizada, automatizada e sustentável, com vistas ao incremento da eficiência e da celeridade na tramitação de processos.

# MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE RONDÔNIA



## SISTEMA LAUDUS<sup>18</sup>

O Laudus é uma ferramenta desenvolvida pelo Ministério Público do Estado de Rondônia (MP/RO) que visa otimizar e dar transparência às atividades realizadas pelo Núcleo de Assessoramento Técnico (NAT) dos membros do MP/RO, área responsável por prestar informações técnicas que subsidiam as atividades finalísticas da Instituição.

Implantado em janeiro de 2017, o Laudus centraliza as informações relacionadas aos pedidos e prioriza a comunicação entre os requerentes e o NAT. A partir da sua instituição, toda solicitação é feita diretamente no sistema, evitando, assim, a dispersão de demandas por outros veículos.

Ademais, o sistema permite que o requerente acompanhe as movimentações do pedido do momento da requisição até a conclusão e emissão do parecer técnico final. Também possui um módulo de gestão, destinado à Administração Superior, que fornece um rico conjunto de informações para aferir o desempenho do NAT em tempo real e subsidiar tomadas de decisões, quando necessárias.

Há que se mencionar a existência de algumas funcionalidades importantes, como espelhamento do pedido, chat direto, assinatura eletrônica, inclusão de documentos em formatos diversos, pesquisa e relatórios, além de compilação e painéis de visualizações.

O Laudus consolidou-se como uma ferramenta robusta e essencial para a gestão do fluxo de processos administrativos e judiciais da assessoria de membros do MP/RO. O setor ganhou dinamismo, transparência, eficiência e controle após a sua implantação.

Nos últimos dois anos, mais de oito mil pareceres e relatórios foram solicitados, assinados eletronicamente, concluídos e entregues com transparência e eficiência por

18 MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE RONDÔNIA. **Sistema Laudus**. Disponível em: <[https://bni.mpro.mp.br/sapl/consultas/norma\\_juridica/norma\\_juridica\\_mostrar\\_proc?impressao=1&cod\\_norma=1744](https://bni.mpro.mp.br/sapl/consultas/norma_juridica/norma_juridica_mostrar_proc?impressao=1&cod_norma=1744)> e <<https://bancodeprojetos.cnmp.mp.br/Detalle?idProjeto=1477>>. Acesso em: 8 ago. 2020.

meio do Laudus, conforme demonstrado nos relatórios de resultados do setor, gerado pelo próprio sistema, em página pública<sup>19</sup>.

Cumprir informar que não houve custos para o desenvolvimento do referido sistema, porquanto foi concebido pelos próprios servidores do MP/RO, utilizando-se de ferramentas gratuitas e facilmente replicáveis em outras unidades ministeriais.

O Ministério Público deve, portanto, investir na adoção de ferramentas eletrônicas para gerenciamento e organização de fluxos de processos, de modo a contribuir para o incremento da eficácia, eficiência e efetividade na prestação dos serviços públicos, em benefício de toda a sociedade. Ademais, o aproveitamento de tecnologias já desenvolvidas por outras unidades ministeriais reduz o custo e o tempo investidos pelas diferentes unidades e ramos, garantindo, ainda, economicidade na persecução dos mesmos objetivos.



## SISTEMA AGNOM<sup>20</sup>

Agnom é uma ferramenta de web desenvolvida pelo MP/RO com o objetivo de gerenciar as atividades dos Oficiais de Diligências, para assegurar a distribuição equitativa das diligências entre os servidores que exercem a atividade de Oficial de Diligências e permitir controle efetivo dos serviços realizados.

As ordens de missão são confeccionadas diretamente no sistema, em módulo criado especificamente para esse fim, e distribuídas automaticamente aos oficiais, equitativamente, salvo em hipóteses de distribuição direcionada ou redistribuição, quando ocorre a devida compensação.

O Agnom centraliza as movimentações relacionadas às ordens de missão e, desse modo, tanto a elaboração da ordem quanto o relatório com a conclusão do serviço ficam disponíveis em um único local. Além das ordens de missão, a plataforma também gerencia entregas de documentos, como ofícios, convites e notificações, e fornece recursos para localização de documentos e emissão de certidões. Essa abordagem facilita o gerenciamento e a busca por informações.

O sistema é desenvolvido em Java e disponibilizado para todas as comarcas pela intranet no MP/RO. Sua implantação modificou completamente o cenário do setor de

19 MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE RONDÔNIA. **Relatório de resultados do Sistema Laudus**. Disponível em: <[https://laudus.mpro.mp.br/nat/publico/numerosNAT\\_2018.xhtml](https://laudus.mpro.mp.br/nat/publico/numerosNAT_2018.xhtml)> e <[https://laudus.mpro.mp.br/nat/publico/numerosNAT\\_2019.xhtml](https://laudus.mpro.mp.br/nat/publico/numerosNAT_2019.xhtml)>. Acesso em: 10 ago. 2020.

20 MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE RONDÔNIA. **Sistema Agnom**. Disponível em: <<https://ban-codeprojetos.cnmp.mp.br/Detalhe?idProjeto=1499>>. Acesso em: 10 ago. 2020.

diligências, onde agregou equilíbrio, organização e controle às atividades realizadas, reduzindo, sobremaneira, a discrepância no volume de trabalho entre os Oficiais.

Além de evitar a mencionada desigualdade na distribuição, o Agnom fornece uma série de recursos que automatizam e controlam as atividades dos setores de diligências do MP/RO, como um módulo estatístico com informações atualizadas sobre as atividades do setor e a produtividade dos oficiais.

Atualmente, o sistema funciona de forma integrada com o Cartório Digital e o Agnom Digital, o que ampliou sua funcionalidade e disponibilidade a outros órgãos por meio de Acordo de Cooperação Técnica.

Assim, o Agnom está apto à cessão a outros Ministérios Públicos, que poderão aproveitar tão relevante ferramenta de gestão modernizada, capaz de tornar os processos organizacionais mais céleres e organizados, além de contribuir para a redução da percepção de desigualdade laboral.



## PROGRAMA DE ACOMPANHAMENTO DE GESTÃO<sup>21</sup>

O projeto Acompanhamento e Gestão, desenvolvido no âmbito do Ministério Público de Rondônia (MP/RO), tem por finalidade realizar acompanhamento das atividades nas Promotorias de Justiça do interior e no edifício-sede da Procuradoria, com o fito de promover o alinhamento estratégico de todas as unidades rondonienses, com vistas ao aprimoramento das atividades administrativas desenvolvidas, à otimização dos recursos disponíveis e à melhoria da eficiência na prestação do serviço público.

Para tanto, o MP/RO tenciona realizar um diagnóstico administrativo em todas as unidades, que compreende:

- Mapeamento da sistemática de organização interna e das atividades realizadas nos setores, apresentando sugestões para melhoria da eficiência, se necessário;
- Análise das rotinas internas, auxiliando na simplificação e na modernização dessas atividades;
- Acompanhamento da manutenção predial das Promotorias de Justiça;

21 MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE RONDÔNIA. **Programa de Acompanhamento de Gestão.** Disponível em: <<https://bancodeprojetos.cnmp.mp.br/Detalhe?idProjeto=2662>> e <<https://www.mpro.mp.br/web/guest/noticia/-/ver-noticia/36603?redirect=/inicio#.XyQLV55KjIU>>. Acesso em: 10 ago. 2020.



- Gestão dos contratos e dos procedimentos de aquisição realizados nas Promotorias de Justiça, por meio de Dispensa ou Inexigibilidade de Licitação;
- Prevenção e controle de gestão para suprir omissões e lacunas de informações;
- Auxílio em possíveis dúvidas ou orientação quanto à legalidade e à legitimidade de fatos e atos praticados por servidores responsáveis no âmbito das unidades do MP/RO;
- Acompanhamento dos recursos tecnológicos de que dispõe a unidade;
- Verificação e orientação quanto ao patrimônio mobiliário e estoque de material de expediente na unidade;
- Orientação e auxílio na gestão documental e de arquivo da unidade;
- Verificação e orientação no tocante à correta sistemática para lançamento dos dados institucionais;
- Acompanhamento e auxílio nos processos de organização do efetivo;
- Verificação da realização de treinamento prévio dos usuários que utilizam os sistemas da Instituição;
- Identificação de boas práticas realizadas pela unidade;
- Outras atividades necessárias ao bom andamento das atividades realizadas nas Promotorias de Justiça.

O programa teve início, primeiramente, na Gerência de Recursos Humanos. Após, foram visitadas as Promotorias de Justiça de Ariquemes, Ji-Paraná, Cacoal e Vilhena. Como resultado das pesquisas realizadas, a equipe do Acompanhamento de Gestão apresentou alguns apontamentos, de acordo com a necessidade de cada município, sugestão de providências/plano de ação individualizado.

Uma das recomendações comuns a todos os municípios visitados foi a de aprimorar o relacionamento interpessoal entre membros, membros e servidores, e entre servidores, mediante o desenvolvimento das habilidades de liderança, comprometimento, motivação, autocontrole, assertividade, descontração, criatividade, orientação para o alcance de resultados, eficiência e resolução de conflitos.

Para além, a partir de um diagnóstico fidedigno das unidades, é possível, resguardadas as especificidades e particularidades locais, identificar subsídios para possíveis alterações na estrutura administrativa; padronizar e modernizar as atividades administrativas e rotinas de trabalho; suprir omissões e lacunas de informações; racionalizar os gastos públicos, entre outros.

Desse modo, tem-se que o programa Acompanhamento de Gestão é importante iniciativa para o aprimoramento dos processos administrativos, porquanto o mapeamento da gestão e a consequente modernização e normatização de processos e rotinas proporcionam maior racionalização, padronização e automação de atividades, além da melhoria dos mecanismos de controle e de eficiência da instituição.



## SISTEMA GESTÃO INTELIGENTE<sup>22</sup>

Tendo em vista a crescente expansão do Ministério Público do Estado de Rondônia (MP/RO), notadamente em termos de recursos humanos, demanda social e urgência nas tomadas de decisões administrativas, observou-se a necessidade de otimizar o fluxo das informações, a fim de proporcionar tomadas de decisões mais efetivas pelas unidades operacionais, táticas e estratégicas da Instituição.

Assim, surgiu o sistema Gestão Inteligente, criado a partir de um software de *Business Intelligence* da Microsoft, o *PowerBI*, capaz de gerar informações com base nos dados armazenados na instituição, bem como nas planilhas elaboradas pelas unidades.

Como parte do projeto, são realizadas visitas institucionais às unidades para viabilizar a disponibilidade de dados e realizar oficinas para capacitação dos gestores. A Capacitação Inteligente, voltada para servidores da área administrativa, tem por objetivo promover a troca de conhecimentos e experiências, por meio de oficinas, e proporcionar a integração entre as unidades no que se refere ao compartilhamento de dados. Como resultado das oficinas, há a elaboração de painéis gerenciais de cada unidade, desenvolvidos de forma compartilhada no sistema Gestão Inteligente. Os custos para implementação desse projeto são referentes à alocação de recursos de pessoal, tecnologia e infraestrutura, além de pagamento de instrutoria e passagens e diárias para o palestrante.

Verifica-se, portanto, que se trata de relevante ferramenta tecnológica para o gerenciamento do fluxo de informações, capaz de reduzir significativamente as falhas por erros ou omissões, além do tempo para tomada de decisões. Nesse sentido, devem as Unidades Ministeriais buscar aperfeiçoar seus mecanismos de troca de informação, para assegurar maior celeridade, eficiência e eficácia na prestação do serviço público de qualidade.

22 MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE RONDÔNIA. **Projeto Sistema Gestão Inteligente**. Ofício SEI nº 934/2020/GAB-PGJ. Rondônia, 13 de agosto de 2020. ASSUNTO: Complementação ao Ofício SEI nº 916/2020/GAB-PGJ (Projeto Gestão Inteligente).

# MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE SANTA CATARINA



## PROGRAMA UNINDO FORÇAS<sup>23</sup>

Considerando a relevância do papel do controle interno para a prevenção da corrupção na Administração Pública, o Programa Unindo Forças foi instituído com o propósito de aprimorar a atuação do Ministério Público no combate à corrupção e à improbidade administrativa, a partir do fortalecimento das Unidades de Controle Interno dos municípios catarinenses (UCIs).

O fortalecimento das controladorias internas, além de propiciar a implementação de mecanismos de fiscalização e prevenção de irregularidades na própria entidade administrativa, na qual a resposta ao ilícito será sempre mais célere do que a repressão judicial, proverá o Ministério Público de um importante aliado no combate à corrupção, na medida em que as sindicâncias e as auditorias instauradas pelo controle interno, caso efetivamente colham indícios de crimes ou atos de improbidade administrativa, terão como destinatário precípuo o Promotor de Justiça local.

Dessa maneira, o Programa atua: no fortalecimento das controladorias municipais, impulsionando o trabalho da instância administrativa na prevenção e na repressão aos atos ilícitos, por meio da consolidação de fluxos de informação entre as UCIs e as Promotorias de Justiça; na conscientização dos gestores municipais sobre a relevância das controladorias; e na disponibilização aos municípios de modelos de auditoria, organização de controladoria e banco de boas práticas.


A opção pelo fortalecimento do controle interno municipal justifica-se, em importância, pelo potencial de impacto na implementação de ambiência favorável à integridade na gestão pública municipal e na prevenção primária a atos de corrupção, erros, fraudes e desvios, ainda no nascedouro, no âmbito administrativo, passíveis de correção imediata e prevenção do dano ao erário.

É preciso reconhecer o papel privilegiado das unidades de controle interno, visto que, inseridas na estrutura administrativa das Prefeituras e Câmaras Municipais, podem influenciar na realização dos atos administrativos e na tomada de decisão pelos gestores, especialmente no âmbito das aquisições e das licitações públicas.

23 MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **Programa Unindo Forças**. Disponível em: <<https://www.mpsc.mp.br/programas/unindo-forcas>> e <<https://bancodeprojetos.cnmp.mp.br/Detalhe?idProjeto=1112>>. Acesso em: 9 ago. 2020.



Assim, o Programa Unindo Forças apresenta-se como importante projeto de prevenção à corrupção, que visa não apenas conscientizar os gestores municipais sobre a importância dos controles internos, mas também oferecer ferramentas para que as medidas judiciais somente sejam necessárias em casos excepcionais.



PROJETO ADEQUAÇÃO  
CONSTITUCIONAL DE  
CARGOS PÚBLICOS

## ADEQUAÇÃO CONSTITUCIONAL DE CARGOS PÚBLICOS<sup>24</sup>

O Projeto Adequação Constitucional de Cargos Públicos atua no controle abstrato de constitucionalidade para afastar do ordenamento jurídico leis e atos normativos municipais que criaram cargos comissionados contrários ao regramento constitucional.

A abrangência do projeto atinge todos os municípios catarinenses com população igual ou superior a 20 mil habitantes. Outros municípios poderão ser incluídos, dependendo de eventuais representações dirigidas aos Centros de Apoio provenientes dos demais Órgãos de Execução do Ministério Público de Santa Catarina (MP/SC).

Como resultado, durante o biênio 2016-2017, foram diagnosticadas 1.451 leis e atos normativos de 96 municípios catarinenses passíveis de estudo quanto à viabilidade de propositura de Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADI), e foram ajuizadas 95 ADIs em face de leis e atos normativos municipais, que instituíram um total de 8422 cargos públicos de provimento em comissão de forma contrária ao texto constitucional.

No biênio 2018-2019, além da elaboração de estudos e iniciais de ADIs, o projeto passou a dar ênfase ao acompanhamento das ações diretas de inconstitucionalidade ajuizadas, promovendo o controle de efetividade das ADIs propostas em face de leis direcionadas à instituição de cargos públicos de provimento em comissão contrárias ao texto constitucional. Nesse biênio foram realizados 44 estudos, ajuizadas dez ADIs em face de leis e atos normativos municipais, produzidos 65 pareceres em ADIs, cientificadas 18 Promotorias de Justiça quanto ao trânsito em julgado, instaurados dez controles de efetividade e concluídos dois.

O Projeto pauta-se na aplicação dos princípios constitucionais da Administração Pública, tais como legalidade, impessoalidade, moralidade, eficiência e supremacia do interesse público, para garantir que as normas municipais que criam cargos públicos obedeçam aos requisitos legais e constitucionais e possibilitem que os municípios

24 MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **Projeto Adequação Constitucional de Cargos Públicos**. Disponível em: <<https://bancodeprojetos.cnpm.mp.br/Detalhe?idProjeto=1111>>. Acesso em: 9 ago. 2020.



sejam geridos de forma eficiente, pelo exercício regular das funções públicas e pela correta administração de seus recursos.

Trata-se, portanto, de destacada iniciativa do MP/SC, apta a promover, por via reflexa, a prevenção e o combate à corrupção, para garantir a toda a sociedade o regular acesso e provimento dos cargos públicos.



## PROGRAMA COMBATE À SONEGAÇÃO FISCAL<sup>25</sup>

O combate ao alto índice de sonegação fiscal, cujas condutas criminosas ocasionam reflexos negativos na implementação e realização de políticas sociais públicas em setores fundamentais do Estado, como saúde, educação e segurança, somente é possível com uma atuação institucional ordenada e em parceria com outros órgãos envolvidos, para garantir que o processo de apuração dos crimes contra ordem tributária atinja o objetivo de punir os responsáveis pela supressão de tributos dos cofres públicos, e com a recuperação dos valores sonegados do Fisco, desencorajando, a partir da maior efetividade da atuação, futuras práticas sonegatórias.

Nessa linha, o Ministério Público de Santa Catarina (MP/SC) desenvolveu importante projeto de combate à sonegação fiscal, no qual busca-se aumentar a eficiência institucional no combate a esses crimes, por meio da instalação de Promotorias Regionais da Ordem Tributária e de definição de metodologias de acompanhamento de dados e resultados, com a criação de um painel de análise que auxilie os Promotores Regionais na obtenção de informações necessárias à instauração de Procedimentos Criminais e oferecimento de denúncias.

A especificidade da matéria e a cumulação de outras atribuições, principalmente na entrância inicial (Promotoria Única), tornavam a atuação do Promotor de Justiça dificultosa, pois os procedimentos relativos à apuração dos crimes previstos na Lei nº 8.137/1990 necessitam de acesso a informações referentes aos tributos e aos agentes envolvidos nessa criminalidade (constituição do crédito tributário, dados de parcelamentos, cadastros de empresas etc.), além da criação e da aplicação de uma rotina padrão de atuação voltada ao enfrentamento de organizações criminosas que se constituem para a supressão de valores do Estado.

Assim, o programa pode ser resumidamente descrito pela implantação das seguintes etapas:

25 MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **Programa Combate à Sonegação Fiscal.** Disponível em: <<https://bancoedeprojetos.cnmp.mp.br/Detail?idProjeto=1665>>. Acesso em: 9 ago. 2020.

1. Estabelecimento de um órgão gestor para suporte finalístico, acompanhamento de resultados, padronização da atuação e centralização de informações e contatos;
2. Regionalização das Promotorias de Justiça, de forma a abranger todo o Estado e a conferir maior especialidade e integração entre os órgãos envolvidos, ao menos na esfera da investigação dos crimes de sonegação fiscal;
3. Definição de uma rotina padrão de integração entre os Promotores Regionais, a fim de garantir a troca permanente de contatos e informações e de uniformizar, ainda que respeitada a independência funcional, os critérios de atuação, em atenção à unidade institucional do Ministério Público;
4. Convênio com a Secretaria de Estado da Fazenda para permanente troca de informações, com especial ênfase ao acesso direto de dados (eficiência da atuação);
5. Uso de ferramentas tecnológicas de análise de dados para facilitação e leitura dos dados fazendários;
6. Aprimoramento da investigação criminal por meio da extensão de acesso, aos Promotores de Justiça, de bancos de dados públicos e privados relevantes (em especial Junta Comercial, COAF e Rede Receita).

Como resultados da implementação do Programa, ressalta-se:

- Uniformização das rotinas administrativas no combate à sonegação fiscal, com a otimização do tempo desde a instauração dos procedimentos até posterior oferecimento das denúncias nas Promotorias Regionais e continuação do processo nas demais comarcas;
- Controle quantitativo de procedimentos instaurados e denúncias oferecidas por cada Promotoria Regionalizada e dos valores efetivamente recuperados ou recuperáveis pela atuação direta do MP/SC, em razão de quitação ou parcelamento do crédito tributário sonegado;
- Recolhimento direto aos cofres públicos no montante de R\$ 46.607.636,87 em 2011; R\$ 104.805.074,01 em 2012; R\$ 52.758.731,11 em 2013; R\$ 72.874.093,50 em 2014; R\$ 87.378.119,82 em 2015; R\$ 103.265.232,02 em 2016; e R\$ 153.750.143,92 em 2017.

Ademais, além dos valores diretamente recolhidos aos cofres públicos, deve ser compreendida a existência de uma cifra muito maior e imensurável, que se refere à adequação espontânea de contribuintes diversos em razão da intensificação da fiscalização e da ação repressiva. Isso ocorre porque, após as ações penais movidas contra determinados segmentos econômicos, empresas do mesmo ramo e ramos semelhantes voluntariamente adéquam sua conduta para evitar a potencial identificação de fraudes similares perpetradas.

Por fim, importa mencionar que o projeto, focado na regionalização de promotorias, na padronização de rotinas de atuação e na aplicação de metodologia de coleta de dados, possibilitou aumento concreto da eficiência e da efetividade da atuação do MP/SC na área da ordem tributária.



## SERVIÇO PRESTADO, CONTRATO FISCALIZADO<sup>26</sup>

O Ministério Público de Santa Catarina (MP/SC) desenvolveu o programa “Serviço Prestado, Contrato Fiscalizado”, que busca assegurar a atuação efetiva na fiscalização de contratos de serviços de difícil mensuração econômica, como os de publicidade e consultoria, para evitar desvios de finalidade, promoção pessoal e desperdício de recursos nas contratações públicas.

O foco inicial nesse tipo de contrato justifica-se em razão da expressividade das verbas públicas envolvidas e no fato de, não raramente, a atuação discricionária do gestor público servir de véu para acobertar ilicitudes, entre as quais o uso do erário no financiamento de publicidades desprovidas de caráter educativo, informativo ou de orientação social.

A presente pesquisa propôs-se, então, a subsidiar a atuação dos órgãos de execução do MP/SC na sua atuação de fiscalização dos contratos de publicidade celebrados pela Administração, com especial intenção de estabelecer subsídios teóricos e jurisprudenciais que definam contornos legais da publicidade adequada e de identificar os principais vícios que maculam o processo de contratação e seus respectivos mecanismos de prevenção.

Para além, o Programa também disponibiliza um material técnico de apoio para facilitar a atuação ministerial, como, por exemplo, uma lista de verificação para checagem e fiscalização dos contratos de publicidade, produzida pelo Ministério Público do Rio Grande do Norte (MP/RN), que pode ser um valioso instrumento na fiscalização desses pactos.

Trata-se, portanto, de relevante iniciativa do MP/SC capaz de impactar positivamente a prevenção à corrupção, ao reforçar as linhas de defesa da instituição, mediante a melhoria de seus processos internos de fiscalização.

26 MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **Programa Serviço Prestado, Contrato Fiscalizado**. Disponível em: <<https://www.mpsc.mp.br/programas/servico-prestado-contrato-fiscalizado>>. Acesso em: 9 ago. 2020.



# MINISTÉRIO PÚBLICO MILITAR



## SUÍTE INTEGRADA ARGUS<sup>27</sup>

A "suíte integrada Argus" é um conjunto de ferramentas tecnológicas desenvolvidas de forma integrada para gerenciar demandas e resultados capazes de subsidiar os membros do Ministério Público Militar (MPM) com elementos informativos e probatórios úteis às ações investigativas, dentro do escopo traçado nos procedimentos investigatórios criminais, ou para o oferecimento de denúncias. São elas:

- Passaporte: portal gestor de acesso de usuários (membros ou servidores) e aplicações (coordenador, gestor ou demandante);
- PAI (Pedido de Apoio à Investigação): gestor de casos acessível pelo Passaporte. O membro demandante preenche um formulário eletrônico em que opta pelos serviços de pesquisa ou análise preestabelecidos, preenche os dados do processo, descreve suas necessidades, anexa documentos e recebe um número de acompanhamento. Graças às funcionalidades do PAI, o demandante é alertado das novidades ou necessidades relacionadas ao seu pedido até a conclusão, cujos resultados são consolidados num relatório de informação ou relatório de análise;
- Argus/Quarentena: sistema de automatização inteligente de recepção, análise, limpeza e validação dos dados de quebra de sigilo bancário oriundas do Sistema de Movimentação de Informações Bancárias (Simba), desenvolvido pelo Ministério Público Federal (MPF/PGR), relativas às quebras de sigilo bancário determinadas pela Justiça;
- Argus/Análise: sistema inteligente de informação que permite a análise e o cruzamento de grande volume de dados bancários, gera relatórios, gráficos e tabelas dos dados estruturados que, ao serem associados a outros elementos colhidos na investigação, auxiliam o investigador a desvendar vínculos, núcleos de atuação criminosa e padrões de comportamento dos agentes;
- Plutão: é uma plataforma desenvolvida pelo CPADSI que concentra várias bases de dados compiladas em um mesmo ambiente, para fins de pesquisas cadastrais diversas. As pesquisas mais simples podem ser feitas por acesso direto do membro do Ministério Público credenciado, por meio de

27 MINISTÉRIO PÚBLICO MILITAR. **Ofício nº 21/CPADSI/GAB-PGJM/MPM**. Brasília/DF. Ministério Público Militar, 3 de setembro de 2020. ASSUNTO: boas práticas coordenadas pelo Centro de Apoio à Investigação (CPADSI).



dispositivo eletrônico fixo ou móvel. Pesquisas mais complexas são obtidas da divisão de pesquisa com a abertura de PAI. O termo de acesso externo ao Plutão contém compromisso de que o banco de dados integrado só pode ser utilizado com o objetivo específico de subsidiar investigações ou instruir processos criminais em observância aos padrões normativos e éticos da administração pública e ao sigilo das informações.

Releva apontar que a "suíte integrada Argus" está sendo desenvolvida e aprimorada permanentemente pela equipe de Tecnologia da Informação do CPADSI, sem orçamento e com a utilização integral de tecnologia não proprietária, aberta e gratuita, desde 2010.

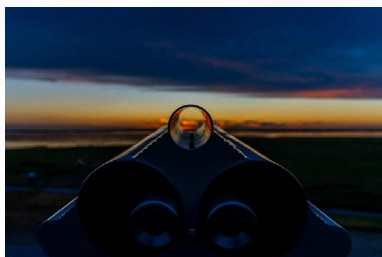
Além dessas ferramentas, o CPADSI, por seu coordenador-geral, idealizou a confecção da plataforma Mercúrio, que, inspirada nos observatórios de despesas públicas, concentra a verificação da aplicação dos recursos públicos no âmbito das Forças Armadas, o que a torna um diferencial na atuação especializada do MPM.

Cumprе salientar que a ferramenta foi concebida em 2018 a partir de plano de trabalho firmado entre MPM e Fundação Getúlio Vargas (FGV). A FGV desenvolveu o projeto "*Data Analytics e Compras Públicas*", adaptado para o escopo de fiscalização e controle dos recursos sob administração militar. A ferramenta foi aperfeiçoada pelo Departamento de Tecnologia da Informação do MPM, a partir da obtenção de bases e trilhas investigativas, e está em fase de homologação.

Nessa linha, referida ferramenta (e todo o conhecimento investido no seu desenvolvimento) pode ser aproveitada por outras unidades ministeriais, com vistas à materialização da Recomendação nº 42/2016 do CNMP<sup>28</sup>, notadamente quanto à otimização do enfrentamento da corrupção, mediante o uso de ferramentas tecnológicas.

---

28 CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. **Recomendação nº 42, de 23 de agosto de 2016**. Disponível em: <[https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Normas/Recomendacoes/RECOMENDAO\\_42.pdf](https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Normas/Recomendacoes/RECOMENDAO_42.pdf)>. Acesso em: 1º ago. 2020.



## OBSERVATÓRIO DO MINISTÉRIO PÚBLICO MILITAR PARA ENFRENTAMENTO DA CORRUPÇÃO<sup>29</sup>

O Ministério Público Militar (MPM) instituiu o Observatório para Enfrentamento da Corrupção com propósitos voltados à transparência, identificação de vulnerabilidades, levantamento de dados, elaboração de estudos e consolidação de estatísticas, incentivo à denúncia de irregularidades e estruturação de medidas judiciais e extrajudiciais voltadas à prevenção, detecção e repressão dos atos de corrupção dentro das organizações militares, bem como à indução de políticas públicas no âmbito das Forças Armadas.

Ressalte-se que cabe ao MPM, como agente indutor de políticas públicas e do combate à corrupção no âmbito das Forças Armadas, desenvolver ações para inibir e reprimir essas violações, que também estão descritas na Convenção Interamericana contra a Corrupção e na Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, dos quais o Brasil é signatário.

Entre outras, o Observatório terá por atribuições: promover estudos e levantamentos de dados estatísticos sobre as sanções impostas em casos de corrupção, de fraudes e de desvios de recursos públicos nas Forças Armadas; monitorar o andamento e a solução das medidas extrajudiciais e das ações judiciais; propor medidas para o aperfeiçoamento de procedimentos extrajudiciais e o reforço à efetividade dos processos judiciais respectivos; sugerir a expedição de recomendações e orientações para difundir o estabelecimento de ações de conformação e procedimentos internos de integridade e *compliance*<sup>30</sup>.

Para além, o Observatório publicará, anualmente, revista com balanço estatístico e consolidação de dados compilados por amostragem das unidades do MPM.

Assim, considerando a natureza multifacetada do fenômeno da corrupção, que envolve práticas das mais diversas espécies em detrimento do interesse público, a desafiar os sistemas normativos penais, administrativos, civis, disciplinares e éticos, iniciativas como esta podem ser implementadas no âmbito dos Ministérios Públicos, com vistas ao aprimoramento do combate à corrupção.

29 MINISTÉRIO PÚBLICO MILITAR. **Observatório do Ministério Público Militar para Enfrentamento da Corrupção**. Disponível em: <<https://www.mpm.mp.br/observatorio-do-ministerio-publico-militar-para-enfrentamento-da-corrupcao/>>. Acesso em: 11 set. 2020.

30 MINISTÉRIO PÚBLICO MILITAR. **Portaria nº 145 /PGJM, de 7 de agosto de 2020**. Institui o Observatório do Ministério Público Militar para o Enfrentamento da Corrupção. Boletim de Serviço Eletrônico 10 ago. 2020.

## REFERÊNCIAS

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. Secretaria de Gestão Pública. **Programa GESPÚBLICA, Modelo de Excelência em Gestão Pública**. Brasília: MP, SEGEP, 2014. Versão 1/2014. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/modelodeexcelenciaemgestaopublica2014.pdf>>. Acesso em: 30 jul. 2020.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, TCU. **Referencial Básico de Governança**: aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública. 2. versão. 2014. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/data/files/84/34/1A/4D/43B0F410E827A0F42A2818A8/2663788.PDF>>. Acesso em: 1º ago. 2020.

\_\_\_\_\_. **10 Passos para a Boa Governança**. 2014. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/data/files/E1/11/E1/5D/AEB6F610A6B96FE6E18818A8/10%20Passos%20para%20a%20Boa%20Governanca.PDF>>. Acesso em: 1º ago. 2020.



CONSELHO  
NACIONAL DO  
MINISTÉRIO PÚBLICO

