

50º CONGRESSO NACIONAL DE PROCURADORES DOS ESTADOS  
E DO DISTRITO FEDERAL

**O FUTURO ESTÁ SE TORNANDO O AGORA. Como a gestão estratégica  
e de projetos tem transformado a Procuradoria Geral do Tocantins.**

## RESUMO

Este trabalho discute a importância da gestão estratégica impulsionada pela metodologia Balanced Scorecard (BSC) e pela gestão de projetos no setor público, com foco nas Procuradorias Gerais dos Estados e, especialmente, na Procuradoria Geral do Estado do Tocantins que foi alvo de mudanças profundas, criando um ambiente de maior eficiência e colaboração a ponto de estar se convertendo, paulatinamente, numa organização de estrutura matricial, assegurando entregas eficazes e um impacto duradouro na realização de suas funções constitucionais.

**ÍNDICE.** I – Introdução; II - A Organização Pública e de Advocacia Pública; III - A Gestão Estratégica no Setor Público; IV - A Gestão de Projetos na Administração Pública; V - A Experiência da Procuradoria Geral do Estado do Tocantins; 5.1 Histórico da Procuradoria Geral do Tocantins; 5.2 A Experiência da PGE/TO na Gestão Estratégica e de Projetos; A) Relato de Elyane Monteiro; B) Relato de Alzemer Britto; VI - Conclusões e Proposições

## I - INTRODUÇÃO

Desde o início do século XXI, a administração pública brasileira tem passado por transformações significativas, impulsionadas pela necessidade de maior profissionalização para garantir eficiência, eficácia e efetividade nos processos de trabalho. Essas mudanças são impulsionadas não apenas pelas exigências constitucionais, mas também pelas crescentes demandas sociais.

Nesse contexto, a gestão estratégica surge como uma ferramenta essencial para otimizar as organizações governamentais, permitindo que estas alinhem suas atividades com objetivos de longo prazo. A modernização, conforme destacado por Bresser-Pereira (1996), reflete a adoção de práticas gerenciais anteriormente exclusivas do setor privado, o que melhora a capacidade do setor público de atender às demandas da sociedade com maior transparência e accountability.

No âmbito da Advocacia Pública, cujas funções incluem representar judicial e extrajudicialmente o Estado e orientá-lo juridicamente, a gestão estratégica tem sido fundamental para melhorar a defesa do patrimônio público e reduzir a litigiosidade, conforme previsto na Constituição Federal e na Lei de Mediação.

Organizações como a Advocacia-Geral da União (AGU) e as Procuradorias Gerais dos Estados (PGEs) têm desempenhado um papel crucial na promoção da legalidade, embora enfrentem desafios constantes decorrentes da crescente demanda sem uma correspondente modernização estrutural.

A implementação de uma gestão estratégica eficaz nessas instituições tem se mostrado crucial para melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços prestados. Ao adotar essa abordagem, as PGEs não apenas aperfeiçoam seus processos de trabalho, mas também desenvolvem seu capital humano, garantindo que as metas estratégicas sejam monitoradas e alcançadas. As práticas de gestão moderna têm colaborado com essas organizações no acompanhamento das complexidades do cenário jurídico e social, resultando em entregas mais qualificadas.

O desafio, no entanto, é garantir que as inovações sejam progressivamente absorvidas pelo corpo funcional, promovendo uma gestão que seja, ao mesmo tempo, eficiente e humanizada.

Desafiante também é modificar as organizações de advocacia pública para um modelo mais horizontalizado, compatível com a igual qualificação dos seus membros.

Isso já tem ocorrido, de algum modo, com o uso da gestão estratégica e de projetos pela Procuradoria Geral do Tocantins, que, neste ano, celebra 35 anos de sua instituição. É o que

pretendemos mostrar a seguir, não sem antes fazermos um passeio teórico, embora sintético, pela ideia de Organização Pública, pelos conceitos e modos da Gestão Estratégica no Setor Público, também pela Gestão de Projetos com igual aplicabilidade, pela experiência vivenciada pela PGE/TO e a ideia de trabalho matricial impulsionado pelos projetos e, ao fim, por concluirmos e propormos baseadas na literatura e na experiência que ora relatamos.

## **II – A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA E DE ADVOCACIA PÚBLICA**

As organizações públicas têm se tornado cada vez mais centrais na vida das pessoas, atuando desde o nascimento até o falecimento de cada cidadão. De acordo com Maximiano e Nohara (2017), vivemos em uma "sociedade organizacional", na qual instituições como famílias, microempresas, ONGs, corporações internacionais e o próprio Estado estão interconectadas e funcionam como organizações. Nesse sentido, as organizações públicas desempenham um papel único na sociedade moderna, diferenciando-se de outros grupos sociais por sua estruturação em torno de interações complexas e relativamente permanentes.

No entender de Bergue (2011), as organizações públicas são predominantemente instrumentais e têm a relação entre meios e fins guiada pela racionalidade, o que lhes confere um caráter formal e deliberado em sua constituição e operação. Elas apresentam uma série de características que as distinguem das organizações privadas. Sua complexidade funcional e estrutural é um dos principais elementos que as definem, juntamente com a interdependência entre política e gestão. Operam sob um ambiente de normas rígidas, especialmente na gestão de pessoas, e enfrentam desafios como a ausência de correlação direta entre o aporte de recursos e os resultados obtidos, uma vez que o financiamento dessas instituições é garantido independentemente do desempenho.

Esse cenário torna a mensuração de sua eficiência e eficácia ainda mais complexa, já que os resultados muitas vezes não podem ser facilmente quantificados, e os processos de trabalho são pautados por regras formais que limitam a ação dos indivíduos dentro de suas funções estabelecidas.

Essas características se alinham ao conceito de Burocracia, difundido por Max Weber e aplicado amplamente no setor público. Segundo Weber (apud Motta, 2021), a burocracia é uma forma de organização marcada pela impessoalidade, regras formais, hierarquia e especialização de funções, o que garante previsibilidade e controle dos processos. Nas organizações públicas, a burocracia se manifesta pela rigidez dos processos, que seguem normas preestabelecidas e priorizam o controle dos

meios em detrimento dos fins. Essa forma de organização, embora eficaz para garantir a conformidade legal e o funcionamento estável, tende a limitar a inovação, criando um ambiente onde os agentes públicos se veem restringidos pelas normas e procedimentos, o que pode dificultar a adaptação a novas demandas sociais e tecnológicas (Motta, 2021).

Dentro desse contexto, as organizações de Advocacia Pública ocupam um espaço reservado aos dos órgãos de carreira. Conforme estabelecido nos artigos 131 e 132 da Constituição Federal, sua função é representar o Estado e atuar como consultoras jurídicas em todas as esferas governamentais. No entanto, diferentemente de escritórios de advocacia tradicionais, as organizações de Advocacia Pública, como a Advocacia-Geral da União (AGU) e as Procuradorias Gerais dos Estados (PGEs), não possuem autonomia financeira ou orçamentária, funcionando mais como departamentos jurídicos de grandes corporações do que como unidades independentes. Essa ausência de autonomia se reflete na escolha de seus representantes, que são nomeados diretamente pelo chefe do Executivo, o que reforça sua subordinação aos interesses governamentais e limita a sua independência operacional.

Como organizações públicas, as organizações de Advocacia Pública, portanto, se estabelecem como burocracias profissionais, as quais, segundo Santos (2014), se caracterizam por departamentos que desempenham tarefas complexas e especializadas, com padronização de habilidades técnicas. Essas organizações seguem um modelo fortemente hierarquizado e normativo, típico de ambientes burocráticos, que privilegia o controle de meios em detrimento dos fins.

Sob o prisma de sua organização e funcionamento, percebemos que a organização de Advocacia Pública desempenha um papel intermediário entre o governo e a sociedade, funcionando como um órgão-meio que assegura a legalidade das ações estatais. Suas funções consultivas e de representação judicial são essenciais para o funcionamento do Poder Executivo, e suas entregas, na forma de pareceres e peças processuais, constituem produtos essenciais que afetam diretamente a governança pública. Embora suas raízes estejam em um modelo burocrático, a Advocacia Pública tem buscado modernizar-se e incorporar novas práticas gerenciais, como a gestão estratégica e de projetos, para lidar com as demandas crescentes e cada vez mais complexas impostas pela sociedade e pelo Estado.

O caráter essencial da organização pública, especialmente da Advocacia Pública, se manifesta no impacto direto que sua atuação tem sobre a qualidade de vida da população. Independente das convicções ideológicas, seja um pensamento liberal que defende um Estado mais enxuto, ou um grupo de matiz mais coletivista que aposta em um Estado agigantado, é inegável que quando os serviços estatais não são devidamente entregues, a sociedade sofre. Dessa forma, a

Advocacia Pública, ao assegurar a legalidade das ações do Estado e proteger seu patrimônio, desempenha um papel crucial para garantir que o Estado funcione de maneira justa e eficiente, influenciando diretamente a qualidade dos serviços públicos prestados à população.

Com o avanço das demandas e a necessidade de maior flexibilidade, as organizações de Advocacia Pública que implantam a gestão estratégica e institucionalizam a cultura de projetos podem estar incorporando características de Adhocracia, um modelo oposto ao da burocracia tradicional. Conforme descrito por Mintzberg (2021), a adhocracia se baseia na flexibilidade, inovação e trabalho em equipe, com a formação de estruturas temporárias e não hierárquicas para resolver problemas específicos. Ao contrário da burocracia, que se caracteriza pela estabilidade e previsibilidade, a adhocracia promove a adaptação rápida às mudanças e a tomada de decisões descentralizadas.

No contexto das organizações de Advocacia Pública, essa abordagem tende a crescer à medida em que se criem unidades de projetos e se adotem novas práticas gerenciais voltadas para a inovação e a eficiência, permitindo que essas instituições respondam de maneira mais ágil às demandas jurídicas e políticas impostas pela sociedade e pelo Estado (Mintzberg, 2021).

Em síntese, o perfil atual da organização de Advocacia Pública pode ser visto como uma estrutura híbrida, que combina elementos de burocracia e de adhocracia. Enquanto mantém a padronização de suas funções tradicionais, ela se adapta às novas demandas da sociedade por meio de inovação e flexibilidade. Nesse processo, é essencial que continue aprimorando sua gestão para garantir que as necessidades do Estado e da sociedade sejam atendidas de forma eficiente, justa e em conformidade com os princípios legais. Essa evolução reflete não apenas a modernização da administração pública, mas também o papel central que a Advocacia Pública desempenha na construção de um Estado mais transparente, eficaz e voltado ao bem-estar da população.

### **III – A GESTÃO ESTRATÉGICA NO SETOR PÚBLICO**

Já é consenso a importância do planejamento estratégico no setor público brasileiro, ferramenta originada no setor privado, que ganhou força na Administração Pública principalmente após as reformas da década de 1980, com a Nova Gestão Pública (NPM). (BRANCO, 2014)

No Brasil, o planejamento estratégico ainda é subutilizado e enfrenta dificuldades para se consolidar. Entre os principais desafios estão a falta de uma cultura organizacional voltada para o planejamento, a resistência à mudança entre os servidores e a inadequação dos métodos privados à

realidade e especificidades do setor público. Para além disso, o setor público brasileiro carece de um sistema integrado que vincule o planejamento estratégico às práticas cotidianas das organizações governamentais. É notória a dificuldade de estabelecer metas claras e mensuráveis devido à complexidade das atividades públicas e à interferência política que muitas vezes prejudica a continuidade das ações planejadas. (BRANCO, 2014).

Conforme Araújo e Silva e Gonçalves (2011), as organizações públicas frequentemente lidam com uma realidade de baixa competitividade, além de estruturas hierárquicas rígidas e processos decisórios mais lentos. Essa falta de flexibilidade dificulta a adaptação rápida a novas demandas e mudanças no ambiente. No entanto, a adoção de metodologias como o Balanced Scorecard (BSC) tem contribuído para melhorar o alinhamento estratégico e a eficiência operacional em diversas instituições públicas no Brasil. Embora as instituições no setor público estejam em fase de aprendizado na aplicação dessas ferramentas, o planejamento estratégico continua sendo uma prática necessária para a melhoria dos serviços prestados à sociedade.

O Balanced Scorecard (BSC) é amplamente reconhecido como uma ferramenta eficaz de gestão estratégica, sendo amplamente utilizada por diversas organizações. Desenvolvida por Kaplan e Norton (1997), essa metodologia combina indicadores financeiros e não financeiros para medir o desempenho e alinhar as atividades às estratégias organizacionais. Inicialmente aplicado com sucesso no setor privado, o BSC foi gradualmente adaptado ao setor público no Brasil, contribuindo para a melhoria da gestão e o acompanhamento dos objetivos estratégicos das instituições governamentais. No entanto, o BSC não é a única metodologia existente, e outras abordagens também são aplicáveis à gestão estratégica no setor público.<sup>1</sup>

Outro ponto relevante é a adaptação do BSC no setor público, como discutido por Fernandes e Furtado (2016), em que o modelo originalmente voltado para o setor privado foi ajustado para refletir as prioridades do setor público, substituindo a perspectiva financeira pela perspectiva do cidadão. Essa modificação permite que órgãos públicos, como universidades e instituições governamentais, utilizem o BSC para acompanhar o desempenho de suas atividades de maneira mais alinhada aos interesses da sociedade. A aplicação do BSC, como no caso da Universidade Federal de Lavras (DAE/UFLA), demonstrou que essa ferramenta pode fornecer clareza quanto aos objetivos estratégicos e melhorar o monitoramento dos resultados, impulsionando o desenvolvimento organizacional de maneira mais eficaz (FERNANDES; FURTADO, 2016).

---

<sup>1</sup> Há vários outros modelos, mas não iremos aqui registrar porque não é escopo do trabalho versar profundamente sobre temas da Administração Científica.

A metodologia permite uma visão clara e integrada dos objetivos estratégicos, facilitando o alinhamento entre as diversas áreas de uma organização pública. Ao conectar os resultados almejados com os indicadores de desempenho, o BSC auxilia na execução das estratégias formuladas e no monitoramento contínuo das ações, o que contribui para a melhoria da prestação de serviços públicos.

Sobre organizações similares às de Advocacia Pública, a pesquisa sobre o nível de aplicabilidade do Planejamento Estratégico (PE) e do Balanced Scorecard (BSC) nos Ministérios Públicos Estaduais (MPEs) analisou a implementação dessas ferramentas de gestão em 26 estados e no Distrito Federal. Segundo Santos e Callado (2019), o estudo utilizou uma abordagem descritiva e qualitativa, baseando-se em análise documental a partir dos sites oficiais desses órgãos. Os resultados mostram que, apesar dos esforços para modernizar a gestão pública, muitos estados ainda estão em fases iniciais de adoção de tais práticas. Dos Ministérios Públicos analisados, apenas o MP da Bahia atendeu a todos os quesitos avaliados, apresentando uma implementação mais robusta tanto do planejamento estratégico quanto do BSC. Outros estados, no entanto, mostraram baixa ou nenhuma aplicação dessas ferramentas, evidenciando as dificuldades para avançar na gestão estratégica.

Entre os principais achados, foi identificada uma grande disparidade no grau de implementação do PE e do BSC entre os MPEs. Dos 27 estados analisados, 21 apresentavam algum nível de adoção do planejamento estratégico, mas 7 deles não possuíam uma estrutura administrativa dedicada à sua gestão. Em muitos casos, faltavam relatórios de gestão ou evidências claras da aplicação prática de metas e estratégias. Além disso, em alguns estados, observou-se a adoção de elementos isolados do BSC, como mapas estratégicos, sem, contudo, uma integração completa com as metas de curto e longo prazo. **Esse cenário reflete a dificuldade em alinhar as ações estratégicas com o planejamento em uma escala mais ampla** (SANTOS; CALLADO, 2019).

Os desafios catalogados na implementação do PE nos MPEs estão relacionados, principalmente, à falta de continuidade e articulação entre planejamento e execução, além de uma limitada cultura organizacional voltada para o acompanhamento de resultados. **Muitos estados enfrentam resistência interna e dificuldades operacionais na criação de uma estrutura formal para o planejamento estratégico. A ausência de mecanismos de monitoramento e avaliação regular também compromete a eficiência da gestão** e impede que o PE seja plenamente utilizado para gerar melhorias significativas nos serviços prestados.



Por outro lado, a pesquisa destacou algumas vitórias importantes. Estados como Bahia e Mato Grosso conseguiram implementar de maneira satisfatória o planejamento estratégico e o BSC, demonstrando que, com **comprometimento institucional, é possível integrar essas ferramentas às práticas administrativas** dos MPEs. No MP da Bahia, por exemplo, o uso do BSC possibilitou uma gestão mais transparente, com metas claras e monitoramento regular dos resultados, o que gerou impactos positivos tanto internamente quanto na prestação de serviços à sociedade. **As lições aprendidas nesses estados mostram que, quando bem implementadas, as ferramentas de gestão estratégica podem contribuir para uma maior eficiência e accountability no setor público** (SANTOS; CALLADO, 2019).

Apesar da existência de diversas abordagens, na Advocacia Pública, em quase todos os órgãos, seguiu-se a tendência das demais organizações públicas, tendo sido utilizado o BSC.

No que se refere à implementação do planejamento estratégico em BSC em tais organizações, alguns desafios foram identificados, como a resistência inicial dos envolvidos, que podem ver o processo como irrelevante. Muitas vezes, a gestão estratégica compete com as tarefas diárias dos procuradores e servidores, dificultando a implementação prática das diretrizes. A comunicação ineficiente e a falta de liderança capacitada são outros entraves comuns. Para superar esses obstáculos, é necessário tornar o processo mais participativo e envolver todos os níveis da organização, criando um plano estratégico realista e exequível. Para além disso, uma consultoria que conheça profundamente as peculiaridades da organização traz efetividade ao processo e elimina vários gargalos usualmente encontrados (BRITTO, 2023).

Sigamos em análise sobre a gestão de projetos na Administração e no particular das organizações de Advocacia Pública.

#### **IV – A GESTÃO DE PROJETOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Conforme extraído do Guia PMBOK (Project Management Body of Knowledge), amplamente reconhecido como a principal referência no campo da gestão de projetos, todo projeto deve possuir um prazo definido, com início e fim claramente delimitados. Além disso, a finalidade de um projeto é a criação de um resultado único e específico (PMI, 2021). Um projeto, portanto, caracteriza-se como um empreendimento temporário, com o objetivo de desenvolver um produto, serviço ou resultado distintivo (PMI, 2008). Essa é uma das principais diferenças entre projetos e processos, sendo que estes últimos são contínuos, repetitivos e têm seus objetivos revisados periodicamente.

A gestão de projetos, por sua vez, consiste em um conjunto estruturado de práticas, processos e técnicas, que, quando aplicados de maneira integrada, buscam planejar, executar e controlar as atividades do projeto de forma eficiente e eficaz. As características principais da gestão de projetos incluem: foco em objetivos bem definidos, planejamento estruturado, organização, controle e monitoramento contínuos, temporariedade, comunicação eficaz, gerenciamento de riscos, orientação ao cliente, integração de processos, aprendizado contínuo e encerramento adequado.

Embora longe de ser uma metodologia perfeita, o PMBOK é constantemente atualizado, incorporando as melhores práticas derivadas da aplicação do manual em edições subsequentes. Entretanto, outras abordagens, como as metodologias ágeis, têm ganhado destaque nos últimos anos. Ainda que não sejam o foco deste trabalho, vale ressaltar que tais metodologias emergentes visam, em grande parte, acelerar a implementação de práticas tradicionais de gestão de projetos.

No Brasil, destaca-se o trabalho do professor José Finocchio Júnior(2013), que desenvolveu o Project Model Canvas, uma ferramenta que propõe a simplificação da gestão de projetos. O modelo visa integrar todos os elementos de um projeto, permitindo seu desdobramento em todas as etapas, e tem sido amplamente reconhecido, inclusive por instituições públicas, pela sua eficácia na aplicação prática de projetos.

Tal metodologia tornou o processo de gestão de projetos mais acessível e prático, sendo particularmente útil em fases iniciais de implementação. Nesse contexto, a gestão de projetos é compreendida como um sistema de atividades inter-relacionadas, organizadas por meio de uma matriz analítica comum, com foco na concretização de objetivos organizacionais. Isso é especialmente relevante para organizações de Advocacia Pública, que têm adotado diversas metodologias de gestão de projetos para realizar transformações consistentes em suas atividades e, conseqüentemente, em sua cultura organizacional.

Numa análise bibliométrica sobre a gestão de projetos no setor público, conduzida por Clemente, Marx e Carvalho (2017), buscou-se identificar as tendências e os principais temas abordados na literatura entre 1988 e 2014. A gestão de projetos no setor público tem ganhado destaque devido à crescente necessidade de transparência, accountability e eficiência no uso de recursos públicos, especialmente em projetos de infraestrutura e parcerias público-privadas (PPP).

Andrade Neto e Vacovski (2015) exploram a relevância do gerenciamento de projetos no setor público e como essa ferramenta pode impactar a qualidade e efetividade das políticas públicas. O estudo inicia ressaltando que a administração pública brasileira tem sido tradicionalmente vista como ineficiente, o que reforça a necessidade de práticas de gestão mais modernas, como o

gerenciamento de projetos. A partir de uma revisão bibliográfica exploratória, os autores argumentam que o gerenciamento de projetos pode ser uma solução viável para alcançar melhores resultados, sendo uma prática comum no setor privado, mas ainda pouco explorada no setor público.

Dentre os conceitos abordados, destaca-se o de **eficiência, eficácia e efetividade**, apresentados como os três pilares fundamentais da qualidade na gestão pública. Chiavenato (1994, apud ANDRADE NETO; VACOVSKI, 2015) define eficiência como a utilização ótima de recursos para atingir os resultados esperados, enquanto eficácia se refere ao alcance dos objetivos propostos. Já a efetividade, como proposto por Castro (2006, apud Andrade Neto e Vacovski, 2015), está ligada ao impacto que as ações e resultados obtidos trazem para a sociedade. Esse conceito é particularmente importante no setor público, em que o objetivo final é atender às necessidades dos cidadãos e garantir que as políticas públicas gerem benefícios reais.

Os autores também tratam das dificuldades na implementação do gerenciamento de projetos no setor público, como a resistência à mudança e a falta de capacitação dos servidores para lidar com as novas metodologias. De acordo com Valle e outros (2007, apud ANDRADE NETO; VACOVSKI, 2015), a comunicação ineficaz e a ausência de fluidez nas informações entre diferentes setores dificultam a implementação eficaz de projetos. Além disso, a falta de profissionais qualificados e de ferramentas adequadas contribui para o fracasso de muitos projetos, evidenciando a necessidade de uma capacitação contínua dos servidores (ANDRADE NETO E VACOVSKI, 2015).

Em resumo, o gerenciamento de projetos no setor público se revela uma prática em desenvolvimento, com desafios significativos, mas também com casos de sucesso que apontam para um futuro promissor. A pesquisa conclui que, para que o setor público brasileiro adote essa metodologia de forma efetiva, **é necessário ampliar a capacitação dos servidores, melhorar a comunicação interna e integrar o gerenciamento de projetos aos objetivos estratégicos das organizações governamentais.**

A gestão de projetos é cada dia mais fundamental para o desempenho organizacional, promovendo o alinhamento das atividades com os objetivos estratégicos e impulsionando a inovação, a eficiência e o desenvolvimento de novos bens e serviços.

Foi realizado um estudo num enfoque quantitativo descritivo, com uma pesquisa envolvendo 161 gestores de diferentes níveis, revelando um erro amostral inferior a 6% e nível de confiança de 95% em que um dos principais achados foi a identificação de oito fatores que os gestores consideraram essenciais para aumentar a maturidade no gerenciamento de projetos, com destaque

para a visibilidade dada aos gestores como um fator crucial para o aprimoramento do desempenho organizacional (NASCIMENTO et al., 2014).

Entre os fatores identificados, **o planejamento e controle** foi considerado um dos mais relevantes para o sucesso dos projetos no setor público, juntamente com o **desenvolvimento de habilidades gerenciais**. Esses dois fatores foram percebidos pelos gestores como cruciais para o aumento da maturidade no gerenciamento de projetos, refletindo a importância de uma gestão que não apenas planeje, mas também monitore a execução e promova o desenvolvimento contínuo das competências gerenciais dentro das organizações. **A integração entre controle, planejamento e habilidades gerenciais foi apontada como determinante para o sucesso no gerenciamento de projetos.** (NASCIMENTO et al., 2014).

Outro fator de destaque é o **ambiente de gestão de projetos**, que engloba a cultura organizacional e as condições internas que facilitam ou dificultam a execução de projetos. Um ambiente de gestão de projetos eficiente **pode reduzir conflitos e aumentar a motivação dos colaboradores**, promovendo uma maior competência na execução dos projetos. **A aceitação da gestão de projetos por parte das equipes** também foi considerada um fator determinante, sendo observada como diretamente relacionada ao nível de conhecimento técnico e à conscientização sobre a importância da gestão para a eficiência e eficácia organizacional (NASCIMENTO et al., 2014).

A maturidade em gerenciamento de projetos no setor público depende da combinação desses fatores, especialmente no que tange ao estímulo para o desempenho e à criação de mecanismos de avaliação e aprendizagem organizacional. As lições aprendidas com a execução de projetos anteriores são fundamentais para evitar erros e replicar boas práticas. No entanto, há também desafios, como a falta de incentivo à inovação e ao planejamento estratégico, o que evidencia a necessidade de uma **cultura mais voltada ao planejamento a longo prazo e à flexibilidade nas estruturas burocráticas do setor público** (NASCIMENTO et al., 2014).

Sobre a aplicação do gerenciamento de projetos na Advocacia Pública, em trabalho aprovado com louvor no congresso nacional de procuradores de 2023, foi evidenciado que a utilização de metodologias modernas de gestão e planejamento estratégico podem melhorar a atuação das Procuradorias Gerais dos Estados e trazidos exemplos de projetos que apresentaram uma abordagem inovadora para lidar com desafios específicos, como o alto volume de processos judiciais e a necessidade de otimizar a atuação das Procuradorias. (BRITTO, 2023).

O **Paz Judicial**, implementado pela PGE/BA, foi premiado pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) em 2017. Gerido com base no PMBOK e utilizando a metodologia

Project Model Canvas (PMC), o projeto preparou a Procuradoria para a implementação do Novo Código de Processo Civil (CPC) e introduziu mecanismos para lidar com demandas repetitivas. A principal justificativa do projeto foi a necessidade de gestão eficiente do alto volume de litígios enfrentados pela Fazenda Pública. Entre os benefícios alcançados estão a redução da litigiosidade, aumento da segurança jurídica, diminuição das demandas judiciais e melhora na qualidade do trabalho dos procuradores e servidores. O projeto resultou na suspensão de mais de 8.500 processos, demonstrando a eficácia da estratégia adotada (PGE/BA, 2017 apud, BRITTO, 2023).

As **Câmaras de Conciliação** implementadas pela PGE/RS e PGE/AM também são exemplos de sucesso no uso de metodologias de gestão de projetos. A PGE/RS, pioneira na criação de câmaras de conciliação de precatórios, conseguiu reduzir significativamente o estoque de dívidas do Estado, utilizando a conciliação como meio de resolução de conflitos. A PGE/AM, por sua vez, implementou a primeira Câmara de Prevenção e Resolução Administrativa de Conflitos (CPRAC), que, em pouco mais de um ano, celebrou mais de 3.000 acordos. Ambos os projetos foram sustentados por metodologias de gestão de projetos que garantiram a eficácia dos processos e o sucesso nas entregas previstas (PGE/RS, 2022; PGE/AM, 2022 apud BRITTO, 2023).

Por último, foi trazido como exemplo o projeto **O Futuro é Agora, da PGE/TO**, que demonstra como a gestão estratégica pode ser institucionalizada em uma Procuradoria jovem, que superou resistências iniciais e adotou práticas modernas de liderança e governança. (PGE/TO, 2022 apud BRITTO).

É sobre este projeto e suas implicações que iremos tratar a seguir, não sem antes conhecer um pouco da organização da qual derivou.

## **V – A experiência da Procuradoria Geral do Estado do Tocantins**

### **5.1 Histórico da Procuradoria Geral do Tocantins(PGE/TO)**

Com a promulgação da Constituição Federal de 1988, em 5 de outubro, foi criado o Estado do Tocantins, e, em 23 de janeiro de 1989, a Assembleia Constituinte promulgou a Lei nº 1, que estabeleceu a Advocacia-Geral do Estado (AGE). Quatro juristas participaram da estruturação inicial: Mário Bezerra Cavalcante, Waldemar Moraes da Silva, Benvindo de Sousa Neto e Coriolano Santos Marinho.

Cinco anos depois, em 1994, a Advocacia-Geral foi transformada em Procuradoria-Geral do Estado (PGE). Nesse mesmo ano, o primeiro concurso para Procurador do Estado ofereceu 60 vagas, com a posse dos aprovados em 16 de agosto, instituído posteriormente como o Dia do Procurador do Estado por uma lei de 2019.

Em um segundo período de fortalecimento, cinco advogados se destacaram: Coriolano Santos Marinho, Sebastião Alves Rocha, João Batista de Castro Neto, Darci Martins Coelho e Manoel Pires dos Santos. Nesse período, foi nomeado o primeiro Procurador-Geral integrante da carreira, após emenda à Constituição Estadual, que passou a exigir que o cargo fosse ocupado por membros da carreira com mais de 35 anos, notório saber jurídico e conduta ilibada.

A gestão de Hércules Ribeiro Martins marcou o encerramento desse segundo período, com a homologação do segundo concurso para Procurador do Estado e a posse dos aprovados em dezembro de 2007.

O terceiro período teve início com os novos procuradores e foi marcado pela busca de melhorias na gestão. Sob a liderança de Haroldo Carneiro Rastoldo, Bruno Nolasco de Carvalho, André Luiz de Matos Gonçalves, Rosana Medeiros Ferreira Albuquerque e Sérgio Rodrigo do Vale, destacou-se o desenvolvimento das competências, uma gestão mais humanizada e a reativação do Centro de Estudos Joaquim Cavalcante Lima. Nessa fase, iniciaram-se as providências legais para o terceiro concurso, ainda em 2017.

No quarto e mais recente período, os aprovados no terceiro concurso foram empossados em outubro de 2019. Sob a liderança de Nivair Vieira Borges, Elfas Elvas e Kledson Moura, a PGE buscou aprimorar sua gestão estratégica para enfrentar desafios normativos, tecnológicos e humanos, incluindo a pandemia de 2020. A nomeação gradual dos novos procuradores ocorreu ao longo de três anos, ao mesmo tempo em que se implementaram mudanças organizacionais e inovações, mantendo o funcionamento do órgão sem prejuízo de sua história.

## 5.2 A experiência da PGE/TO na gestão estratégica e de projetos<sup>2</sup>

A)Relato de Elyane Monteiro, corregedora e coordenadora da área de gestão estratégica e de projetos

---

<sup>2</sup> A narração em primeira pessoa para os relatos aqui trazidos se deve à busca pela fluidez do texto

Em junho de 2017, após ser convidada para assumir o Centro de Estudos Joaquim Cavalcante Lima, da PGE/TO, entendo que foram dados os primeiros passos para uma gestão estratégica, ainda que de forma empírica e explico o motivo dessa visão.

O Centro de Estudos encontrava-se desativado havia 02 (dois) anos desde que a colega antecessora se aposentara e na sua reativação o foco inicial dado pelos gestores foi de uma atuação no cotidiano humano, onde o servidor tivesse o olhar da gestão como um ser humano completo, ou seja, o ser humano que transita nos âmbitos familiar, social e profissional como indivíduo e carrega para o ambiente de trabalho, todas essas influências. Assim, além da busca de parceiros no âmbito público para que pudéssemos, inicialmente, oferecer oportunidades de aperfeiçoamento profissional, resolvemos com a contratação da profissional Bianca Zortéa, que já nos idos de 2006 havia feito um workshop com os procuradores do estado intitulado: “A procuradoria que temos e a procuradoria que queremos”, desenvolver um Programa de Desenvolvimento das Competências da PGE/TO.

Esse Programa foi fundamental para que as demais ações ocorressem de forma paralela e complementar. Realizado em várias etapas, encerrou-se 06 (seis) meses depois com um diagnóstico completo dos problemas existentes na Instituição, fossem de ordem material ou humana, bem como propostas de soluções possíveis e ainda, com a perspectiva de uma intenção de Cursos e Treinamentos voltados para o anseio e necessidade de servidores e procuradores. No âmbito dos Procuradores do Estado integrantes da Carreira, o autoconhecimento foi propiciado através de testes psicológicos e orientação individual quanto aos seus resultados e a busca pela melhoria como ser humano.

Considerado um divisor de águas e um sucesso absoluto junto a todos os servidores, foi altamente eficaz e proporcionou condições para a efetivação de inúmeras ações específicas de aperfeiçoamento técnico e bem-estar no órgão e estávamos prontos para sua continuidade em um nível mais profundo quando fomos alcançados pela pandemia da COVID 19.

Chegamos a fazer um minucioso diagnóstico e elaborar plano de capacitação, que não pôde ser colocado em prática. Foram realizadas outras ações na era de reuniões e aperfeiçoamentos virtuais.

Quando retornamos as atividades presenciais, as pessoas já haviam se transformado assim como o próprio método de trabalho.

Adicionado a este novo panorama, também colegas se aposentando e outros, selecionados por concurso público, sendo nomeados para entrar na Instituição. Durante esse processo e uma nova forma de produtividade, a gestão estratégica se fez ainda mais necessária para alcançar os resultados desejados.

Ao olhar para o passado de criação, institucionalização e fortalecimento do Estado, após completarmos 30 anos de órgão da defesa do Tocantins, percebemos que o futuro que tínhamos idealizado

no passado de uma instituição forte reconhecida pelo seu trabalho com sua história respeitada e consolidada chegara! Mas ainda havia muito a ser feito.

Com essa retrospectiva e olhar ao passado, com a responsabilidade de iniciar verdadeiramente, agora de forma metodológica, percebemos que o futuro idealizado no workshop “A procuradoria que temos e a procuradoria que queremos” havia chegado.

Assim, diante da participação ativa da Procuradoria Geral do Estado do Tocantins nas redes nacionais do FONACE – Fórum Nacional dos Centros de Estudos e RENAGEI – Rede Nacional de Gestão Estratégica e Inovação, foi que, como representante da Instituição, conhecemos Dra Alzemer Britto, e em um trabalho totalmente voluntário de sua parte no ano de 2021/2022, iniciou conosco o primeiro projeto estratégico intitulado “O Futuro é Agora.”!

O projeto “O Futuro é Agora” teve início em formal na PGE/TO em janeiro 2022, vislumbrando uma gestão estratégica que partiu do zero, uma vez que tínhamos pela frente ainda a formação de líderes na advocacia pública, *a definição de nossa missão visão e valores e a execução de três projetos prioritários em menos de um ano.*

A meta era ousada. O alto comando da Instituição sabia que os resultados trariam a credibilidade necessária para alavancar mudanças. E embora os resultados fossem passíveis de medida, o esforço humano durante o processo de execução não o era.

Sua primeira etapa foi concluída com êxito, não sem muitos esforços, pela dificuldade de tempo e mesmo resistência, com a execução de oficinas de Liderança para Procuradores (Mônica Simionato), de Planejamento Estratégico (Sônia Goulart), de Gerenciamento de Projetos (José Finocchio Júnior), de Reuniões Periódicas de Ideação, Acompanhamento e Monitoramento dos Projetos, Sensibilização (Alzemer Brito) e finalmente o Lançamento e Apresentação do Mapa Estratégico 2022/2025 e Identidade Institucional da PGE/TO em maio de 2022.

Iniciamos com 03 (três) projetos prioritários além do O Futuro é Agora: PGE Digital, Consultoria 2.0 e Concilia Tocantins. Este último foi finalizado com a implantação efetiva da Subprocuradoria da Câmara de Prevenção e Resolução Administrativa de Conflitos.

Atualmente, estamos com os seguintes projetos em andamento: **PGE Digital, Consultoria 2.0** em suas segundas fases e ainda os projetos **Facilita Tocantins, Portal do Conhecimento e PGE Valoriza** todos sob o acompanhamento do **O Futuro é Agora**.

Hoje, em uma segunda etapa, o projeto “O Futuro é Agora”, além do acompanhamento da execução de cinco projetos e pretende lançar, como entrega final, o Laboratório de Estratégia e Inovação,



como consolidação da cultura da gestão estratégica onde, com método monitoramento e líderes, o processo traz os resultados idealizados através da gestão de pessoas de processos e de projetos (conhecimento).

Fundamental finalizar nossa contribuição com o histórico da gestão estratégica na Procuradoria Geral do Estado do Tocantins, afirmando que após passarmos por 04 (quatro) gestores que deram apoio total à Gestão Estratégica em todas as suas fases até o presente momento, fica comprovado, a nosso ver que, a gestão estratégica pertence à Instituição e à todas as pessoas que passaram, passam e vierem a passar por ela.

Há muito ouvi a seguinte frase: “Não existem grandes projetos, existem grandes pessoas nos grandes projetos” e posso afirmar que sem essas pessoas, independente da sua função ou atuação institucional, nada seria realizado.

B) Relato de Alzemer Britto, inicialmente voluntária e, depois, contratada para atuar na consultoria de implementação e consolidação da gestão estratégica e de projetos da PGE/TO

Foi na PGE/BA, minha casa, que aprendi a olhar para a gestão estratégica com algo construtivo e realmente impactante na área finalística.

Verdade que isso não aconteceu no primeiro ciclo(iniciado em 2011), mas no segundo ciclo da gestão estratégica que iniciou em 2015 e no qual eu estava como Procuradora Chefe do Centro de Estudos e Aperfeiçoamento, devendo dar conta de projetos e ações relacionados à minha área.

Quando um projeto que coordenei foi premiado e, de algum modo, essa notoriedade me levou a apresentá-lo para a Escola Nacional de Administração Pública e para a Advocacia Geral da União, fui convidada para elaborar o currículo e coordenar a primeira disciplina de Gestão Pública relacionada à Advocacia Pública pela Escola da Advocacia Geral da União, em 2019. Neste passo, resolvi que ministraria a disciplina usando um misto de bibliografia com pesquisa empírica nos órgãos de Advocacia Pública, momento em que passei a entrevistar líderes e estudar realidades de várias organizações de advocacia pública, enfatizando projetos de impacto nestes órgãos.

Fazendo parte do Fórum Nacional de Centros de Estudos e Escolas das PGEs e da PGDF(FONACE) em longo período como presidente e, depois, como membro honorário, as pesquisas passaram a ser conhecidas por esta comunidade, o que me permitiu atuar como voluntária na implantação da gestão estratégica da PGE/TO, em função do contato com Elyane Monteiro.

Chegando na PGE/TO, que somente tinha tido em sua história uma iniciativa relacionada com gestão de pessoas, mas que seu corpo funcional se encontrava ávido por transformações na sua gestão, encontrei um terreno fértil para aplicação da pesquisa etnográfica realizada desde 2019.

Inicialmente, entrevistei os líderes da organização para um diagnóstico de cenários e a Prof. Sônia Goulart, utilizando como base as entrevistas, aplicou ferramentas andragógicas para o desenho da estratégia da PGE/TO para o período de 2022 a 2025.

As reuniões realmente refletiram o desejo latente por mudança, tanto que os participantes sempre estavam dispostos a interagir, opinar e a compreender as ferramentas utilizadas que os transportariam para o alcance de objetivos por eles traçados para sua organização.

A téttrade gestão-educação-comunicação-liderança foi a grande chave da mudança.

Na fase de formulação, foi crucial adicionar o endomarketing e a capacitação em liderança e em gestão de projetos. E, ainda, aplicar pesquisa etnográfica para diagnosticar gargalos, pontos de melhoria e captar expectativas.

Na implementação, fez toda diferença utilizar os postulados da liderança adaptativa, mapear/trabalhar as influências e estimular a participação contínua da alta gestão, mantendo-se a escuta ativa dos atores estratégicos e táticos. (PROCURADORIA GERAL DO ESTADO DO TOCANTINS; GOVERNO DO ESTADO DO TOCANTINS; LÍDERAZ SOLUÇÕES EM GESTÃO, 2024).

Mas foi a dinâmica da ideação conjunta com o uso de framework pensado por José Finocchio(2013), que tinha recentemente realizado a capacitação na PGE/TO a meu conselho, que impulsionou as “energias” internas. Deixando a ortodoxia prevista no método do BSC e inspirada na empiria de outras organizações de Advocacia Pública, iniciei com o trabalho transformando os objetivos estratégicos em projetos. Assim registrei na publicação mencionada:

Inverter a cartilha do BSC e deixar a gestão dos projetos para antes da cadeia de valor/mapeamento dos processos também foi uma receita para gerar engajamento e maior compreensão dos atores de que a gestão estratégica não seria “perfumaria”, mas parte necessária para acrescentar a uma organização responsiva e competente os adjetivos de proativa e resolutiva.

Em termos de métodos, os preceitos da andragogia foram muito preciosos, seja na presencialidade, seja nas reuniões online. Encaramos, sim, todo processo da gestão estratégica como um processo educativo para adultos e entre adultos. Enunciar e discutir conceitos num esquema de diálogos e feedbacks tem modificado impressões e tem naturalizado as transformações. (PROCURADORIA GERAL DO ESTADO DO TOCANTINS; GOVERNO DO ESTADO DO TOCANTINS; LÍDERAZ SOLUÇÕES EM GESTÃO, 2024).

Ao longo do tempo, a cada visita presencial, a alta gestão se mantinha ciente do andamento dos projetos, ao tempo em que formulava diretrizes para ampliar ou reduzir os respectivos escopos. E durante todos os períodos, eram realizadas capacitações, a Assessoria de Comunicação era acionada para registrar ou sensibilizar as pessoas, as ferramentas de gestão eram aplicadas e os líderes mobilizados para ajustar expectativas e estimular condutas em prol dos objetivos coletivamente traçados.

O que foi sendo visto ao longo do tempo pode ser resumido com o depoimento do então Procurador Geral, Kledson Moura:

Em menos de três anos, a engrenagem do planejamento e da execução das ações, foi sendo construída, solidificada, para receber impulsionamento e robustez nos anos de 2022 a 2024. Em intervalos regulares, acompanhamos, via Reunião de Avaliação Estratégica (RAE), o passo a passo e os avanços de cada um dos seis projetos estratégicos em execução. É quando cobramos mais, mas também reconhecemos o empenho e a dedicação de todas as equipes diretamente envolvidas e **registramos a mudança organizacional já vivenciada institucionalmente.** (PROCURADORIA GERAL DO ESTADO DO TOCANTINS; GOVERNO DO ESTADO DO TOCANTINS; LÍDERAZ SOLUÇÕES EM GESTÃO, 2024). (Grifos meus)

Na perspectiva do impacto estruturante e sistêmico da gestão estratégica para a PGE/TO, a então Subprocuradora Geral(agora Procuradora Geral) Irana Aguiar assim afirma:

Uma transformação que parecia tão embrionária na virada desta segunda década do século XXI, pouco mais de três anos e meio atrás, e que agora, **influencia diretamente em todas as ações institucionais da Procuradoria-Geral do Estado do Tocantins. Isso foi o que a aplicação da Gestão Estratégica fez, ao se tornar prioridade para a Procuradoria-Geral do Estado do Tocantins a partir de setembro de 2021. E que é uma realidade agora que estamos chegando aos 35 anos.**

Fizemos isso por meio de formação de liderança, da definição de conceitos e metas do que queríamos para o futuro da Instituição, a partir de parâmetros e diretrizes bem formatados, amplamente discutidos em oficinas de construção dos instrumentos de implementação de uma governança dinâmica, moderna, atual, digital, mas fincada em valores sólidos e justos. (PROCURADORIA GERAL DO ESTADO DO TOCANTINS; GOVERNO DO ESTADO DO TOCANTINS; LÍDERAZ SOLUÇÕES EM GESTÃO, 2024). (Grifos meus)

Em quase três anos de trabalho contínuo, já é possível afirmar que, na PGE/TO, a gestão tem sido compreendida como função essencial e isto não está apenas no número significativo de procuradores e servidores envolvidos com os projetos e na tendência a atuarem matricialmente, mas também na preocupação em que a gestão estratégica se institucionalize em forma de órgão e quadro de pessoal próprio.

Não é incomum agora que toda ação necessária de impacto seja cogitada para ser realizada por meio de projeto e com solicitação de participação de vários setores, seja da área-meio, seja da área-fim.

## **VI – Conclusões e proposições**

A gestão estratégica, especialmente quando fundamentada no Balanced Scorecard (BSC) e impulsionada pela gestão de projetos, demonstra seu poder transformador ao possibilitar que organizações públicas alcancem um novo patamar de eficiência. A combinação dessas metodologias com ferramentas de Educação Corporativa, Comunicação Organizacional e Liderança orienta as instituições a alinhar suas ações com objetivos estratégicos de longo prazo, promovendo uma estrutura organizacional matricial que favorece a coordenação entre diferentes setores e a entrega de resultados mensuráveis.

Ao utilizar a gestão de projetos como ponto de partida, as organizações públicas conseguem, de maneira mais assertiva, definir metas claras, monitorar sua execução e ajustar suas estratégias de acordo com as mudanças no ambiente institucional.

Na PGE/TO, o projeto "O Futuro é Agora" exemplificou tais fatores podem transformar a cultura organizacional e criar um ambiente mais propício à inovação. A institucionalização da Gestão Estratégica e de Projetos na PGE/TO, em combinação com educação, comunicação(endomarketing) e mobilização de liderança, não apenas superou resistências internas, mas também capacitou a equipe para lidar com os desafios contemporâneos, entregando resultados que incluem a criação de uma câmara de conciliação e uma série de mudanças em todos os setores da organização, especialmente uma tendência a tornar-se uma adhocracia, ou seja, cada vez mais matricial ao longo do tempo.

Finalizando, propomos o que se segue:

- QUE as Procuradorias Gerais dos Estados adotem a gestão estratégica impulsionada por projetos e combinada com Educação Corporativa, Endomarketing e Liderança como ferramenta para transformar os processos internos e o posicionamento institucional, promovendo uma cultura de excelência e inovação;

- QUE a gestão estratégica baseada no BSC seja tratada como um modelo prioritário para as PGEs, preparando-as para enfrentar desafios futuros com resiliência e adaptabilidade;
- QUE as Procuradorias invistam em programas de liderança e capacitação contínua para garantir eficiência, accountability e qualidade nos serviços prestados;
- QUE as Procuradorias se reestruturem de forma eficiente ao implementar a gestão de projetos, promovendo a integração entre suas áreas e garantindo entregas concretas para a eficácia do seu desempenho em razão do seu papel constitucional;
- QUE se promova, paulatinamente, a transformação das Procuradorias em organizações matriciais, possibilitando maior flexibilidade, integração e foco em resultados, garantindo que se adaptem às novas demandas e ao futuro com excelência.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE NETO, Adolfo Nascimento de; VACOVSKI, Eduardo. O gerenciamento de projetos e sua importância para a qualidade e a efetividade no setor público. **Revista Capital Científico – Eletrônica**, v. 17, n. 2, p. 87-100, abr./jun. 2015.
- ARAÚJO E SILVA, F. de Gonçalves, C. A. O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 4, n. 3, p. 458-476, 2011.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Modelos de Gestão em Organizações Públicas. Teorias e Tecnologias para Análise e Transformação Organizacional**. 1. ed- Rio Grande do Sul: Educs, 2011.
- \_\_\_\_\_. **Gestão Pública: Crítica e Inovação**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- BRANCO, Luiza Szczerbacki Castello. O planejamento estratégico no setor público brasileiro. **GeCont**, v. 1, n. 1, Florianópolis, Jan-Jun. 2014.
- BRITTO, Alzemeris Martins Ribeiro de. **GESTÃO ESTRATÉGICA DE PROJETOS. Metodologia de construção de futuro das organizações de Advocacia Pública**. Anais do 49º Congresso Nacional de Procuradores dos Estados e do Distrito Federal. Acesso em : <https://anape.org.br/eventos/congressos/cnpe-23/teses>. Visualizado em 16/09/2024.
- \_\_\_\_\_. BRITTO, A. M. R. **Conferência: Gestão Estratégica de Projetos - Os Desafios e Perspectivas da Aplicação dos Modelos na Administração Pública**. Rio de Janeiro: PGE-RJ, 2023. Acesso em: <https://www.youtube.com/watch?v=3vkWkLiPQsY>. Visualizado em 16/09/2024.
- CLEMENTE, D. H.; MARX, R.; CARVALHO, M. M. Gestão de projetos no setor público: uma análise bibliométrica (1988-2014). **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 12, n. 2, p. 1-20, 2017.
- FINOCCHIO JÚNIOR, José. **Project Model Canvas: gerenciamento de projetos sem burocracia** – 1. ed- Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- FERNANDES, A. G.; FURTADO, R. P. M. Aplicação do Balanced Scorecard no auxílio à formulação do planejamento estratégico no setor público: o caso DAE/UFLA. **E&G Economia e Gestão**, v. 16, n. 42, p. 218-236, 2016.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru; NOHARA, Irene Patrícia. **Gestão Pública. Abordagem Integrada da Administração e do Direito Administrativo**. – 1. ed- São Paulo: Atlas, 2017.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. **Organizações: Teoria e Prática**. 4. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2021.
- MINTZBERG, Henry. **Estrutura e Dinâmica das Organizações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- NASCIMENTO, T. C.; SOUSA NETO, M. V.; MILITO, C. M.; OLIVEIRA JÚNIOR, P. C. M. Fatores que contribuem para a maturidade em gerenciamento de projetos: o caso de um governo estadual. **R. Adm.**, São Paulo, v.49, n.2, p.415-428, abr./maio/jun. 2014.
- PROCURADORIA GERAL DO ESTADO DO TOCANTINS. **Projeto O Futuro é Agora**, 2022. Acesso restrito na base de dados.
- PROCURADORIA GERAL DO ESTADO DO TOCANTINS; GOVERNO DO ESTADO DO TOCANTINS; LÍDERAZ SOLUÇÕES EM GESTÃO, 2024. **Planejamento Estratégico**

**2022-2025. O Futuro é Agora. Publicação em comemoração aos 35 anos da Procuradoria Geral do Estado do Tocantins**, 2024. Acesso em: [Planejamento Estratégico 2022 - 2025 \(www.to.gov.br\)](http://PlanejamentoEstrategico2022-2025.www.to.gov.br). Visualizado em 16/09/2024.

PMI, **Project Manegement Experience and Knowledge Self-Assessment Manual**.

Newtown Square: Project Manegement Institute, 2008

\_\_\_\_\_, 2021.

SANTOS, Clézio Saldanha do. **Introdução à Gestão Pública** – 2. ed- São Paulo: Saraiva, 2014

SANTOS, Leonel Oliveira dos. **Burocracia e Advocacia Pública no Brasil**. 1. ed. Curitiba: Juruá Editora, 2014.

SANTOS, Yuri Dantas dos; CALLADO, Antônio André Cunha. Balanced scorecard no setor público: uma análise de sua aplicação nos ministérios públicos estaduais. **Revista Capital Científico – Eletrônica**, v. 17, n. 2, p. 87-100, abr./jun. 2019.

TONI, Jackson de. **Reflexões sobre o planejamento estratégico no setor público**. Brasília: Enap, 2021.