

CORREGEDORIA-GERAL COMO INSTITUIÇÃO GARANTIDORA DA ATUAÇÃO EFICIENTE DO MINISTÉRIO PÚBLICO: INTERFACES DAS FUNÇÕES PREVENTIVA E PEDAGÓGICA

[Office of Professional Responsibility as a guarantee to Public Prosecution's efficient work: relations between preventive and pedagogical roles]

Eduardo Cambi¹

Leonora Simone Lucchese Piovesan²

Tiago Juliano Ribeiro Severo³

Recebido em 16.06.2016

Aprovado em 18.07.2016

SUMÁRIO: 1. Introdução. 2. A Corregedoria-Geral e o Perfil de Atuação Interdisciplinar dos Membros do Ministério Público. 3. Funções Preventiva e Pedagógica da Corregedoria-Geral: considerações e experiências. 4. Corregedoria-Geral e Planejamento Estratégico. 5. A Importância da Educação Continuada no Ministério Público. 6. Práticas Educativas nos Ministérios Públicos. 7. Práticas Possíveis de Correição Preventiva e Pedagógica. Referências.

RESUMO: A Corregedoria-Geral é uma instituição garantidora da eficiência do Ministério Público. Deve ser ressaltada as funções preventiva e pedagógica da Corregedoria-Geral do Ministério Público para o aperfeiçoamento dos serviços do Ministério Público, criando espaços oportunos para a troca de experiências, divulgação de boas práticas e qualificação dos integrantes do MP. A parceria entre a Corregedoria-Geral com as Escolas e os Centros de Estudos e Aperfeiçoamento Funcionais (CEAFs) do Ministério Público pode dinamizar a qualificação dos membros e servidores, ainda mais porque nos atos de correição é possível diagnosticar os pontos fortes e fracos das unidades ministeriais. A atuação integrada das Corregedorias-Gerais do Ministério Público, juntamente as Escolas e Centros de Estudos,

1 Promotor de Justiça no Paraná. Assessor da Procuradoria-Geral de Justiça. Coordenador do Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional (CEAF) do Ministério Público do Paraná. Membro colaborador da Comissão de Direitos Fundamentais do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP). Pós-doutor em Direito pela Università degli Studi di Pavia (Itália). Doutor e mestre em Direito pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). Professor da Universidade Estadual do Norte do Paraná (UENP) e da Universidade Paranaense (UNIPAR).

2 Coordenadora Pedagógica do Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional (CEAF) do Ministério Público do Paraná. Graduação em Eng^a Civil pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e Pedagogia pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). Especialização em Pedagogia Empresarial pela Faculdade São Paulo, com ênfase em Gestão por Competência pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Pesquisadora sobre questões relativas aos processos de ensino e de aprendizagem (UFPR/MPPR).

3 Pedagogo do Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional (CEAF) do Ministério Público do Paraná. Especialista em Gestão Educacional.

possibilita ofertar ações educacionais, alinhadas ao Planejamento Estratégico, que venham a contemplar as lacunas (*gaps*) e sistematizar a partilha de boas práticas na instituição.

ABSTRACT: *The Office of Professional Responsibility is guarantor institution of Public Prosecution's efficiency. Preventive actions from the Public Prosecution's Office of Professional Responsibility can contribute to the improvement of the Public Prosecution's services, creating opportune space for exchange of experiences, dissemination of good practices and qualification of Public Prosecution's members. The partnership between the Office of Professional Responsibility with Public Prosecution's Schools and CEAFA's can streamline the qualification of Public Prosecution's members and servants, even more because in the acts of inspection is possible to diagnose the strengths and weaknesses of ministerial units. The integrated action between the Office of Professional Responsibility with Public Prosecution Schools and CEAFA's permit to offer educational activities, aligned to strategic planning, that may contemplate the gaps and sistematize the sharing Public Prosecution best practices.*

PALAVRAS-CHAVE: Corregedoria-Geral. Ministério Público. Escolas e Centros de Estudos de Aperfeiçoamento Funcional. Pedagogia. Boas práticas. Planejamento Estratégico.

KEYWORDS: *Office of Professional Responsibility. Public Prosecution. Public Prosecution's Schools. CEAFA's. Pedagogy. Best practices. Strategic Planning.*

1. INTRODUÇÃO

A sociedade tem sofrido rápidas mudanças que ampliaram sua complexidade, alterando as relações entre os indivíduos e destes com o Estado, o que aumenta a exigência pela eficácia da ação governamental e pela garantia das políticas públicas. Pantoja (2015, p. 9), confirma esse cenário, ao afirmar que tais transformações desafiaram as instituições públicas a modernizar sua estrutura e a investir na educação continuada dos servidores públicos.

A inefetividade das políticas públicas contribui para a ausência de universalização dos direitos fundamentais sociais, reduzindo a cidadania e ampliando a necessidade de atuação dos órgãos que compõe o sistema de justiça. Nesse sentido, os membros do Ministério Público têm acumulado um universo cada vez maior de demandas, a exigir o aprimoramento do caráter preventivo e pedagógico das Corregedorias-Gerais dos MPs. Tal atuação da Corregedoria-Geral, sem prejuízo da sua função repressiva, aliado com ações de qualificação, a serem promovidas em conjunto com as Escolas e os Centros de Atuação Funcional do Ministério Público, pode dinamizar a gestão do tempo do membro, permitindo que realize suas atribuições com maior eficiência, bem como que a instituição como um todo consiga obter melhores resultados na defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis (art. 127, *caput*, CF).

2. A CORREGEDORIA-GERAL E O PERFIL DE ATUAÇÃO INTERDISCIPLINAR DOS MEMBROS DO MINISTÉRIO PÚBLICO

A Constituição Federal de 1988 atribuiu maior relevância ao Ministério Público. Alterou a sua estrutura, atribuiu autonomia funcional, administrativa

e financeira à instituição e conferiu aos membros do MP os mesmos poderes, vedações, deveres e garantias dos magistrados.

Nas últimas três décadas, o Ministério Público brasileiro foi se consolidando como instituição essencial para a manutenção e o desenvolvimento do Estado Democrático de Direito e, ao diversificar sua forma de atuação, aproximou-se cada vez mais da concretização dos objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil⁴.

Assim, o Ministério Público brasileiro deixou de ser uma instituição com funções estritamente processuais para assumir outras funções tão ou mais relevantes, transformando-se em *agente político, produtor social e fomentador-efetivador de políticas públicas*⁵.

Consequentemente, a atuação dos membros do MP tem ultrapassado o aspecto técnico-jurídico e contemplado dimensões sociais e políticas, tanto no âmbito judicial, quanto no extrajudicial. Essa postura enfatiza o modelo de Ministério Público resolutivo, em detrimento de uma postura demandista, cuja atuação está vinculada ao Judiciário, uma vez que delimita as possibilidades de resolução dos conflitos exclusivamente aos meios processuais.

O modelo constitucional de Ministério Público brasileiro Resolutivo, conforme Goulart⁶, se caracteriza por uma postura proativa ao

transformar-se em efetivo agente político, superando a perspectiva meramente processual da sua atuação; atuar integradamente e em rede, nos mais diversos níveis - local, regional, estatal, comunitário e global -, ocupando novos espaços e habilitando-se como negociador e formulador de políticas públicas; transnacionalizar sua atuação, buscando parceiros no mundo globalizado, pois a luta pela hegemonia (a guerra de posição) está sendo travada no âmbito da 'sociedade civil planetária'; buscar a solução judicial depois de esgotadas todas as possibilidades políticas e administrativas de resolução das questões que lhe são postas (ter o judiciário como espaço excepcional de atuação).

Dessa forma, é necessário um novo perfil de *atuação interdisciplinar* dos membros do MP, desenvolvido a partir de olhares alternativos e também complementares sobre a sua realidade. Para que isso se efetive, os membros devem compreender-se como *articuladores políticos*, servidores dos interesses sociais, cuja missão principal é o resgate da cidadania e a efetivação dos

4 SILVA, Claudio Barroa. **O Ministério Público e os Vinte anos da Constituição Federal**. Artigo publicado no Grupo Nacional de Membros do Ministério Público (GNMP). 2012. Disponível em: <<http://www.gnmp.com.br/publicacao/101/o-ministerio-publico-e-os-vinte-anos-da-constituicao-federal>>. Acesso em: 28 abr. 2016.

ALMEIDA, Gregório Assagra de. O Ministério Público no neoconstitucionalismo: perfil constitucional e alguns fatores de ampliação de sua legitimação social. In: CHAVES, Cristiano; MOREIRA ALVES, Leonardo Barreto; ROSENVALD, Nelson. (Org.). **Temas atuais do Ministério Público: a atuação do Parquet nos 20 anos da Constituição Federal**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2008.

5 Cf. CAMBI, Eduardo. **Neoconstitucionalismo e neoprocessualismo**. Direitos fundamentais, políticas públicas e protagonismo judiciário. 3. ed. São Paulo: Almedina, 2016, p. 643.

6 GOULART, Marcelo Pedroso. Missão Institucional do Ministério Público. **Revista Jurídica da Escola Superior do Ministério Público de São Paulo**. Volume 1 – nº 1. p. 29. jan/jun 2001. Disponível em: <http://www.esmp.sp.gov.br/2010/revista_1.pdf>. Acesso em: 20 maio 2016.

valores democráticos fundamentais⁷. O autor destaca, ainda, que a ampliação e a estruturação do Ministério Público resolutivo pode ser efetivada por alguns fatores constitucionais, tais como “a priorização da atuação preventiva; o exercício da função pedagógica da cidadania; a formação humanista, multidisciplinar e interdisciplinar dos membros e servidores e a utilização dos projetos sociais como novos mecanismos de atuação”⁸.

Nessa perspectiva, Cátia Aida Silva⁹ elaborou duas categorias de análise a partir da observação de características marcantes de duas formas de atuação dos membros do MP, definidos pela autora como promotor de gabinete e promotor de fatos.

O *promotor de fatos* prioriza a atuação preventiva, volta-se para a via extrajudicial e amplia as suas funções para muito além da esfera jurídica, atuando como verdadeiros articuladores políticos nas comunidades em que trabalham. Evitam a via judicial, tanto pela lentidão e incerteza das respostas do Poder Judiciário, quanto porque entendem que o papel como agente político vislumbra novas formas de resolução de conflitos. Utilizam os inquéritos civis e os procedimentos administrativos para buscar soluções consensuais, por meio de negociações, ouvindo – quando necessário – a população, por meio de audiências/consultas públicas, para promover recomendações ou celebrar termos de ajustamento de conduta¹⁰.

Por outro lado, Cátia Aida Silva define o *promotor de gabinete*:

como aquele que, embora utilize procedimentos extrajudiciais no exercício de suas funções, dá tanta ou mais relevância à proposição de medidas judiciais e ao exame e parecer dos processos judiciais dos quais está encarregado. Mais importante, o promotor de gabinete não usa os procedimentos extrajudiciais como meios de negociação, articulação e mobilização de organismos governamentais e não-governamentais.¹¹

Não obstante a atuação judicial do Ministério Público seja indispensável à promoção dos direitos dos cidadãos, cresce a importância do modelo do “MP Resolutivo” e do “promotor de fatos”, por estar mais sintonizado com a dinâmica das exigências que a sociedade tem feito ao MP na seara dos direitos transindividuais e individuais homogêneos.

7 ALMEIDA, Gregório Assagra de. O Ministério Público no neoconstitucionalismo: perfil constitucional e alguns fatores de ampliação de sua legitimação social. In: CHAVES, Cristiano; MOREIRA ALVES, Leonardo Barreto; ROSENVALD, Nelson. (Org.). **Temas atuais do Ministério Público: a atuação do Parquet nos 20 anos da Constituição Federal**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2008, p. 20.

8 ALMEIDA, Gregório Assagra de. O Ministério Público no neoconstitucionalismo: perfil constitucional e alguns fatores de ampliação de sua legitimação social. In: CHAVES, Cristiano; MOREIRA ALVES, Leonardo Barreto; ROSENVALD, Nelson. (Org.). **Temas atuais do Ministério Público: a atuação do Parquet nos 20 anos da Constituição Federal**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2008, p. 45.

9 SILVA, Cátia Aida. **Justiça em Jogo: novas facetas da atuação dos promotores de Justiça**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2001, p. 127-144.

10 Cf. CAMBI, Eduardo; LIMA, Thadeu Augimeri de Goes. Compromisso de ajustamento de conduta: um instrumento à disposição do Ministério Público para a implementação de políticas públicas e à efetivação de direitos fundamentais sociais. **Revista dos Tribunais**, vol. 908, jun./2011, p. 113-141.

11 SILVA, Cátia Aida. **Justiça em Jogo: novas facetas da atuação dos promotores de Justiça**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2001, p. 91.

Além disso, a atuação do Ministério Público há muito tempo deixou de estar voltada para a proteção de direitos tradicionais, tendo sido cada vez mais especializada com o desenvolvimento de novas disciplinas, em áreas como os direitos humanos, saúde, criança e adolescente, educação, relações de consumo, patrimônio público, meio ambiente, violência contra a mulher, criminalidade organizada, entre outras.

A complexidade da tutela dos direitos, não raro, depende da implementação de políticas públicas eficientes, da atuação diferenciada e integrada do Ministério Público com outros órgãos do poder público, com a sociedade civil organizada e com a iniciativa privada, bem como da partilha de experiências.

Nesse sentido, os integrantes do MP, como articuladores políticos, precisam definir prioridades, estabelecer estratégias, executar projetos, trabalhar em rede com órgãos governamentais e organizações da sociedade civil, saber dialogar, negociar e mediar conflitos, influenciar o conteúdo de legislações, políticas e programas de atendimento, eleger o contato e deliberar com as instituições responsáveis por políticas e programas públicos e sociais.

Tudo isso requer formação e educação continuadas, além de ampliação e desenvolvimento permanente de competências. Nenhuma faculdade de direito nem o melhor processo seletivo para ingresso de membros do Ministério Público consegue moldar um promotor de Justiça ou procurador para exercer, com eficiência e comprometimento, todas as atividades profissionais a serem desempenhadas junto à sociedade¹².

Com efeito, um dos grandes desafios do Ministério Público do século XXI é produzir promotores/procuradores cidadãos que, além de conhecimentos técnicos, tenham sensibilidade social e estejam integrados, internamente (com a própria instituição) e externamente (com os demais atores políticos e sociais), na construção conjunta de soluções menos dogmáticas/formais e mais éticas/humanas, capazes de produzir resultados efetivos na melhoria dos serviços públicos, na concretização dos direitos fundamentais e na promoção da cultura de paz.

O Ministério Público, ao ganhar autonomia funcional e singular *status* institucional, com a Constituição Federal de 1988, tornou-se *instituição mediadora dos conflitos de interesses sociais*¹³, um verdadeiro *canal de comunicação* entre a sociedade e os Poderes Públicos¹⁴. Deve, pois, servir de unidade condutora da cidadania, caracterizando-se como voz ativa de afirmação do Estado Democrático de Direito. É esse Ministério Público que deve fazer

12 Cf. GIACOIA, Gilberto. Ministério Público vocacional. *Justitia*, vol. 64, jul./dez. 2007, p. 279-286; e GIACOIA, 2014, p. 16.

13 Cf. JATAHY, Carlos Roberto de Castro. 20 anos de Constituição: o novo Ministério Público e suas perspectivas no Estado Democrático de Direito. In: CHAVES, Cristiano; ALVES, Leonardo Barreto Moreira; ROSENVALD, Nelson (Coord.) **Temas atuais do Ministério Público: a atuação do Parquet nos 20 anos da Constituição Federal**. 2. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2010, p. 09.

14 Cf. CAMBI, Eduardo; GONÇALVES, Leonardo Augusto. Ministério Público Social. *Revista de processo*, vol. 177, nov./2009, p. 209-231.

prevalecer o caráter mais social do direito, em detrimento de formalismos ou excessos de burocracia.

Essa concepção institucional do Ministério Público social, para ser efetivada, exige o aperfeiçoamento dos mecanismos de conhecimento da realidade, bem como o desenvolvimento de meios de aproximação da instituição, especialmente com os excluídos e os seres socialmente mais vulneráveis. É, pois, indispensável desenvolver uma *teoria da justiça*, fundada nos valores éticos e na legitimidade material presente na Constituição, para romper com a indiferença e sustentar um programa emancipatório que permita a ressignificação constitucional do contrato social.

Para tanto, os membros do MP, ainda que estejam comprometidos com os ideais institucionais, precisam de formação multidisciplinar e interdisciplinar continuadas para aperfeiçoarem uma visão holística da realidade social e das estratégias de atuação funcional¹⁵.

A partir da compreensão de que a Corregedoria-Geral do Ministério Público é Órgão orientador e fiscalizador das atividades funcionais e da conduta dos membros da Instituição, a existência de formas distintas de atuação ministerial indicam a necessidade de aperfeiçoamento das funções preventiva e pedagógica das atividades correicionais.

3. FUNÇÕES PREVENTIVA E PEDAGÓGICA DA CORREGEDORIA-GERAL: CONSIDERAÇÕES E EXPERIÊNCIAS

Um ponto de partida que pode ser interessante para orientar o *ato correicional* é o pressuposto freiriano de que o ser humano é um *sujeito incompleto* e que, consciente de seu inacabamento, vislumbra nos processos educativos uma maneira de *saber mais, ser mais*¹⁶.

Sob esse ponto de vista, os membros do Ministério Público incluem-se na condição de sujeitos inacabados e em constante processo de qualificação. E, considerando a estrutura democrática do Ministério Público brasileiro, não há dúvida que as ações correicionais podem diagnosticar, sistematizar e avaliar o nível de desempenho dos promotores e procuradores de Justiça, assim como apontar aspectos que merecem ser superados ou melhorados, cumprindo seu viés educativo e preventivo.

Por isso, o ato correicional pode se consolidar como uma *prática educativa*, em um espaço de avaliação das atividades nas unidades do Ministério Público, além de verificar o nível de satisfação dos serviços prestados pelo MP à sociedade. Com isso, ampliam-se os momentos de aprendizagem e reflexões sobre as atuações profissionais e de gestão, pois os membros do MP, além das atribuições

15 ALMEIDA, Pablo Antonio Cordeiro de. O novo conceito de Democracia e o Ministério Público refundado: o Ministério Público como agente da Democracia Militante. A PEC 37 e as ameaças ao Parquet refundado. Novas posturas resolutivas do Parquet. **Revista do CNMP**: a atuação do MP em defesa da sociedade. Nº 4. Brasília. p. 54. 2014.

16 FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. 32. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

judiciais e extrajudiciais, também são gestores, ou seja, possuem uma atuação interdisciplinar, que exige conhecimentos jurídicos, administrativos, técnicos, comportamentais e gerenciais.

Pablo Antonio Cordeiro de Almeida¹⁷, levando-se em conta a complexidade da atuação dos membros do Ministério Público, afirma que eles:

[...] precisariam “**ser educados**” de maneira interdisciplinar, de modo que pudessem ser mediadores de conflitos, desenvolvendo também habilidades bastante específicas, deixando-se de priorizar, apenas e tão somente, a formação jurídica, mesmo porque o MP vem intervindo cada vez mais diretamente na sociedade, não necessariamente através do Poder Judiciário [grifos nossos].

O caráter preventivo e orientador da correição enfatiza sua função pedagógica quando possibilita o diálogo amplo sobre todas as atividades a serem desempenhadas pelos membros do MP. Afinal, as dificuldades e os erros são parte do caminho da construção do conhecimento e, conseqüentemente, da *práxis*, que, conforme Konder, é “a atividade concreta pela qual os sujeitos humanos se afirmam no mundo, modificando a realidade objetiva e, para poderem alterá-la, transformando-se a si mesmos”¹⁸.

É preciso compreender os fatores que prejudicam o desempenho dessas atividades técnicas e administrativas a partir da construção de mecanismos de avaliação que assumam o papel de instrumento dialético de diagnóstico para o desenvolvimento pessoal e institucional. É pelo aperfeiçoamento dos instrumentos de correição/avaliação que será possível promover um “juízo de qualidade sobre dados relevantes para uma tomada de decisão”¹⁹, em detrimento de um julgamento não adequadamente fundamentado e, por isso, incapaz de contribuir para um planejamento integrado que permita a obtenção de resultados mais eficientes na atuação do Ministério Público.

Dessa forma, o ato correicional deixa de ter um fim em si mesmo, com uma avaliação aplicada com base em um viés tradicional²⁰, que afere quantidade e exatidão na reprodução de orientações. Passa a ter um *caráter formativo*, ao identificar dificuldades e fornecer *feedbacks*, estimular a autorregulação dos membros do MP, coletar, compartilhar e estimular boas práticas, bem como desenvolver parâmetros mais eficientes de competências para a atuação funcional.

Tendo-se como referência os projetos inscritos no Banco Nacional de Projetos, disponível na página eletrônica do Conselho Nacional do Ministério

17 ALMEIDA, Pablo Antonio Cordeiro de. O novo conceito de Democracia e o Ministério Público refundado: o Ministério Público como agente da Democracia Militante. A PEC 37 e as ameaças ao Parquet refundado. Novas posturas resolutivas do Parquet. **Revista do CNMP: a atuação do MP em defesa da sociedade**. Nº 4. Brasília. p. 89. 2014.

18 KONDER, L. R. **O Futuro da Filosofia da práxis** – pensamento de Marx no século XXI. 2.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992, p. 115-116.

19 LUCKESI, Cipriano C. **Avaliação da aprendizagem escolar**. 13º ed. São Paulo: Cortez, 2002, p. 42.

20 Maria da Graça Nicoletti Mizukam, na sua obra “Ensino: as abordagens do processo”, apresenta as diversas abordagens do processo ensino-aprendizagem que mais influenciam os professores e as suas respectivas formas de avaliar: a tradicional, a comportamentalista, a humanista, a cognitivista e a sociocultural.

Público, bem como à práticas destacadas pelo Conselho Nacional de Justiça, no Banco de Boas Práticas de Gestão do Judiciário, esse viés de atuação ainda é pouco difundido e/ou implementado no Brasil. Cabe, porém, destacar experiências realizadas tanto no âmbito do Ministério Público quanto no do Poder Judiciário.

Por exemplo, a Corregedoria Geral da Justiça do Estado do Ceará desenvolveu os projetos “Corregedoria em Ação Pedagógica”²¹. A proposta tem como objetivo promover a atualização e orientação pedagógica dos magistrados e servidores do Judiciário cearense, conferindo à atividade correicional uma feição mais pedagógica e pró-ativa, por meio da realização de palestras, distribuição de material didático e coleta de sugestões e reclamações daqueles que integram a Justiça cearense (juízes, promotores de Justiça, defensores públicos, servidores das serventias judiciais e extrajudiciais e representantes locais).

No âmbito do Ministério Público Federal, destaca-se o desenvolvimento do “Plano de Ação para as correições ordinárias e gestão do estágio probatório”²², o qual foi estabelecido por estudos e debates realizados durante o “Seminário da Corregedoria do Ministério Público Federal”, nos dias 05 e 06 de setembro de 2012. No referido documento, foram apresentadas oportunidades e ameaças que impactam a atuação da Corregedoria. Entre as oportunidades apontadas, estavam: a importância de estabelecer ações continuadas com o aproveitamento das informações obtidas em correições anteriores; o incremento da função preventiva e participativa; o compartilhamento e a disseminação de boas práticas e a antecipação de soluções para as deficiências encontradas (p. 07). Por outro lado, como ameaças ao sucesso da atuação da Corregedoria do MPF, foram indicadas: a inexistência de sistema para a gestão das correições; o aumento do número de membros e infraestrutura deficitária da Corregedoria, além da sobrecarga de atividades para a equipe.

Outro exemplo que aponta nessa direção encontra-se formalizado pelo Ato nº 01/2013²³ da Corregedoria-Geral do Ministério Público de São Paulo, o qual destaca que “a função de orientação é de caráter pedagógico geral ou individual” e sua aplicação visa a regular e aperfeiçoar os serviços do Ministério Público.

Outra demonstração que traz a preocupação com o viés pedagógico do ato correicional está na apresentação da Corregedoria-Geral do Ministério Público do Estado do Ceará, ao ressaltar que

A política do órgão não é de obter resultados pela intimidação ou pela repressão. O seu objetivo maior é, antes de tudo, desenvolver trabalho de cunho pedagógico e, pois, preventivo, através de vigilância dos atos do membro do MP no dia-a-dia da sua desoneração funcional, seja através

21 Para saber mais sobre o projeto: <http://sistemas-internet.tjce.jus.br/corregedoria/pdf/Corregedoria_Acao_Pedagogica.pdf>.

22 Cf. o documento que embasou a discussão preliminar do referido Seminário: BRASIL. Ministério Público Federal – Corregedoria. *Plano de ação para as correições ordinárias e gestão do estágio probatório*: resultado do Seminário dias 5 e 6 de setembro de 2012. Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/conheca-o-mpf/gestao-estrategica-e-modernizacao-do-mpf/planejamento-estrategico/planejamento-tematico-do-mpf/pdf/mpf_oficina_corregedoria_v1_1.pdf>.

23 Documento disponível em: <http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/corregedoria_geral/Atos/ATO%2001-13-CGMP.doc>.

de contatos informais, seja através de inspeções ordinárias, seja com recomendações específicas sobre temas de magna importância social a reclamar pronta intervenção do parquet.²⁴

Essas propostas indicam a possibilidade de exercer a função preventiva e educacional da correição, ao inserir atividades que propiciem momentos individuais e coletivos de reflexão crítica acerca do trabalho nas Promotorias/Procuradorias, além de incentivar a participação e o diálogo entre os diversos integrantes das equipes (promotores de Justiça/procuradores, servidores, estagiários), bem como do Ministério Público com atores que se relacionam com a atividade ministerial (juízes, advogados, gestores públicos, lideranças da comunidade e com os usuários do sistema de justiça).

Mesmo tendo como referência uma pequena quantidade de experiências, percebe-se que o incremento da ação preventiva, orientadora e educativa da correição infere a necessidade de investimentos constantes em recursos humanos (membros do MP e servidores), e em desenvolvimento de ferramentas tecnológicas e de gestão para as Corregedorias-Gerais.

Se, por um lado, a insipiência de práticas consolidadas enfatizando a função preventiva e pedagógica da correição aponta para a necessidade de um olhar mais atento para compreender os motivos de tal condição, por outro, destaca o pioneirismo das práticas que estão em desenvolvimento no país, que, embora ainda careçam de sistematização e pesquisa, sinalizam um percurso a ser trilhado pelas Corregedorias-Gerais e pelos órgãos responsáveis pelo planejamento estratégico do Ministério Público.

4. CORREGEDORIA-GERAL E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Cabe à Corregedoria-Geral, em conjunto com órgãos da Administração Superior do Ministério Público, estimular a elaboração e a execução de planos setoriais, por cada uma das Procuradorias ou das Promotorias, inclusive a partir da disponibilização de sistema de informações e indicadores específicos (como a taxa de analfabetismo ou de evasão escolar, a qualidade da água, os índices de mortalidade na região etc.), publicados por instituições de pesquisa e órgãos públicos (como IBGE, Datasus e Inep). Tal prática, além de preservar a independência funcional, aproxima o Ministério Público das necessidades locais e contribui para a eficiência da atuação institucional.

Com isso, a Corregedoria-Geral contribui para reforçar a legitimidade política e social do Ministério Público, norteando a atividade extrajudicial na indução, fiscalização e execução de políticas públicas, bem como na resolução de conflitos sem a necessidade de intervenção do Poder Judiciário. Desse modo, estimula-se a atuação proativa dos membros do Ministério Público junto à comunidade (*v.g.*, por meio de audiências/consultas públicas, elaboração

²⁴ Apresentação da Corregedoria Geral do Ceará no sítio eletrônico do órgão. Disponível em: <<http://www.mpce.mp.br/institucional/corregedoria-geral/>>. Acesso em: 02 jun. 2016.

de projetos sociais, formação de redes de atuação integrada, capacitação de lideranças, educação para o exercício da cidadania etc.), além de permitir a inserção de políticas públicas nos orçamentos dos entes federativos e a discussão das limitações econômicas do Estado e a necessidade de priorização de demandas.

A Corregedoria-Geral deve ser protagonista do processo de Planejamento Estratégico do MP, ao contribuir para a formação de uma nova cultura institucional em que a atuação do Ministério Público deixa de ser medida apenas pela eficiência no cumprimento de prazos e volumes processuais para estar voltada na efetividade das ações desenvolvidas e nas respostas à sociedade das demandas que lhe são trazidas.

O processo de modernização do Ministério Público também passa pela Gestão de Pessoas por Competências, que é um modelo que tem como objetivo principal “gerenciar as lacunas de competências existentes em uma organização, de forma a assegurar que a atuação dos integrantes da instituição leve à concretização da estratégia organizacional”²⁵.

A implantação do modelo de Gestão de Pessoas por Competências impacta, significativamente, diversos processos na instituição, entre eles a qualificação dos seus integrantes. Um dos instrumentos importantes do modelo é o mapeamento das competências²⁶, que permite a identificação e classificação das atribuições necessárias à consecução dos objetivos institucionais, assim como a realização do inventário das competências existentes e das eventuais falhas de qualificação de membros, servidores e estagiários. Esse movimento deve ser norteado pelo Planejamento Estratégico, com efetiva contribuição das Corregedorias-Gerais do Ministério Público, tendo como uma das ações mais relevantes a criação de programas de educação continuada que visam a preencher as lacunas de competências e a desenvolver os potenciais dos integrantes da instituição.

Nesse sentido, o ato correicional pode contribuir para a avaliação institucional, tendo como referencial o Planejamento Estratégico do Ministério Público. Isso porque a Corregedoria-Geral, ao examinar os processos de trabalho, pode identificar lacunas de competências (*gaps*²⁷) da instituição.

De acordo com Airton Pedro Marin Filho:

Não foi sem propósito que o dever de orientar contido no texto legal precede o de fiscalizar, pois compete à Corregedoria-Geral indicar o rumo, apontar o norte a ser buscado e tratar de assegurar independência e autonomia

25 MPDFT. **Gestão por competências no MPDFT**: conceitos, metodologias e experiências dos ramos do MPU. Ministério Público do Distrito Federal e Territórios. – Brasília: MPDFT. Escritório de Gestão por Competências, 2015, p. 68.

26 De acordo com o Decreto nº 5.707/2006, competências são “um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”.

27 Segundo Brandão, o *gap* ou lacuna de competências representa a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização (BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. **Gestão por competências**: métodos e técnicas para mapeamento de competências. Revista do Serviço Público – RSP, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005).

funcional para que o membro possa agir livremente, de acordo com sua consciência, tão somente para a consecução de sua tarefa institucional²⁸.

No entanto, cabe às Corregedorias-Gerais do Ministério Público, inclusive em correições preventivas e orientadoras, compatibilizar o princípio da independência funcional com os demais princípios funcionais, para que a instituição possa desenvolver políticas de atuação integrada e, assim, obter melhores resultados na defesa dos bens jurídicos coletivos e difusos²⁹.

O Planejamento Estratégico é um caminho para aperfeiçoar a eficiência institucional do Ministério Público, pois, enquanto atividade-meio de natureza administrativa, vincula todos os membros da instituição, a começar pelo procurador-geral. Cria uma espécie de *governança participativa* que inclui todos os membros da instituição, além de aprimorar o diálogo do Ministério Público com a sociedade, exigindo a definição de prioridades, diretrizes, objetivos e metas, para melhor otimizar os recursos humanos e orçamentários.

Nessa linha de raciocínio, acerca da sintonia entre o papel pedagógico da Corregedoria-Geral, o Planejamento Estratégico e a independência funcional dos membros do Ministério Público, Berclaz traz a seguinte reflexão:

Para que essa ideia se torne uma realidade, para que haja trabalho e conscientização coletiva dos membros sobre a necessidade de prevalecer a expressão objetiva de uma vontade-geral coletiva democraticamente escolhida e pactuada, sem que isso implique em desrespeito ao núcleo de independência funcional, fundamental o papel pedagógico e controlador da Corregedoria-Geral no sentido de orientar e fiscalizar as medidas passíveis de serem adotadas para que, vencidas as resistências possíveis, estabelecida a pauta de convergência e o consenso necessário, seja propiciado ambiente de maior sinergia e integração institucional capaz de concretizar a realização plena da ideia do planejamento estratégico não como protocolo de intenções, mas sim como importante instrumento para fortalecimento do Ministério Público enquanto corporação.³⁰

Além da interface com o Planejamento Estratégico, a Corregedoria-Geral tem um papel essencial para o sucesso de projetos de Gestão de Pessoas por Competências, pois a interação dos promotores/procuradores corregedores com o cotidiano da prática ministerial permite que a Corregedoria disponibilize um conjunto de dados importante para o mapeamento de processos e de competências institucionais, bem como para diagnosticar as falhas de atuação mais constantes a justificar a intensificação de cursos de qualificação.

28 Discurso do corregedor-geral do Ministério Público de Roraima, Airton Pedro Marin Filho, na posse do cargo. Porto Velho, 15 de maio de 2009. Publicada na Revista Informativa nº 024. Disponível em: <<http://www.mpro.mp.br/documents/10180/561151/Revista+Informativa+24.pdf/be2df281-09cf-4135-92ce-07eb82b3bb58>>. Acesso em: 12 maio 2016.

29 CAMBI, Eduardo. Princípio da independência funcional e planejamento estratégico do Ministério Público. **Revista dos tribunais**, vol. 955, maio/2015, p. 135-137.

30 BERCLAZ, Márcio Soares. **A Corregedoria-Geral do Ministério Público e a necessidade de (re)definição do seu papel de orientação e fiscalização dos membros no compromisso de cumprimento e concretização do planejamento estratégico institucional**: XVIII Congresso Nacional do Ministério Público – o Ministério Público como fator de redução de conflitos e construção da paz social. Porto Alegre: Magister, 2009, p. 6.

Por exemplo, o Ministério Público do Paraná (MPPR), em conjunto com a Corregedoria-Geral, o Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional (CEAF) e a Subprocuradoria-Geral para Assuntos de Planejamento Institucional, organizou o módulo de atendimento à população. Nos dois primeiros meses de coleta de dados (abril e maio de 2016), foram realizados 14.793 atendimentos pelo MPPR, tendo sido ressaltados os seguintes temas: Direito de Família (38,84%), Direito à Saúde (17,62%), Direito ao Idoso (7,22%), Infância e Juventude (4,82%), Educação (4,56%), Consumidor (4,23%) e outros assuntos (22,71%). Tais dados auxiliam a realização do planejamento da instituição, influenciando na atuação conjunta ou compartilhada de Promotorias de Justiça³¹, eventualmente na criação de novas Promotorias, na alocação de recursos humanos (servidores e estagiários), na padronização de critérios objetivos de atendimento ao público, na avaliação da qualidade e da correção das informações passadas aos usuários dos serviços do MP e na elaboração de cursos voltados à satisfação de necessidades práticas da atuação ministerial etc.

Portanto, o diálogo permanente entre a Corregedoria-Geral, os órgãos responsáveis pelo Planejamento Institucional e pela Educação Continuada do Ministério Público assegura maior eficiência institucional, uma vez que permite o diagnóstico atualizado das ações e omissões, o monitoramento das metas de médio e longo prazo, bem como do desenvolvimento dos conhecimentos necessários para buscar melhores resultados.

5. A IMPORTÂNCIA DA EDUCAÇÃO CONTINUADA NO MINISTÉRIO PÚBLICO

A Constituição Federal de 1988 ampliou o elenco de direitos individuais e coletivos e criou sistemas e políticas públicas para garantir a implementação de tais direitos, aumentando a demanda das instituições públicas. Para qualificar os órgãos do Estado, estabeleceu o concurso público como forma de ingresso na carreira pública, elevando o nível de exigência para ingresso na carreira. No entanto, para alcançar a qualidade desejada, o Estado precisa fortalecer o investimento na educação continuada dos servidores.

No intuito de reformar a gestão pública brasileira, em 1995, o governo federal elaborou o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE³², que contemplou necessidade de investimentos em estratégias de recrutamento

31 A *cooperação* entre Promotorias especializadas, em áreas afins, permite que a matéria seja analisada sob os mais variados ângulos e aspectos, o que facilita a definição de estratégias de ação institucional, a divisão de tarefas e o compartilhamento de responsabilidades, com a atuação processual e extraprocessual mais completa e melhor fundamentada, o que torna o Ministério Público mais eficiente. Com efeito, supera-se a ideia de que a atribuição de uma determinada Promotoria está vinculada, necessariamente, a uma “Vara” Judicial, já que um determinado problema, em razão da sua complexidade e interdisciplinariedade, para ser melhor resolvido, pode e deve ser solucionado por duas ou mais Promotorias, em conjunto. Desse modo, supera-se a concepção “tradicional” de atribuição ministerial, para se buscar “atribuições conjuntas ou compartilhadas”, para ampliar a eficiência do Ministério Público. Cf. DIGIÁCOMO, Murillo José. O Ministério Público e a utopia. In: CAMBI, Eduardo; MARGRAF, Alencar Frederico (Org.) **Direito e justiça. Estudos em homenagem a Gilberto Giacoia**. Curitiba: Ministério Público, 2016, p. 109-110.

32 Os avanços da reforma na administração pública: 1995-97. Relatório preparado por Ciro Cristo, assessor do Ministro Bresser-Pereira. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado: Brasília, 1998.

– por meio de concursos e processos seletivos – e de formação continuada – por meio das escolas de governo³³.

O PDRAE almejava valorizar o servidor público por meio do desenvolvimento de sua eficiência, modificando sua imagem perante a sociedade. Um dos desdobramentos do Plano foi a normatização das escolas de governo por meio da Emenda Constitucional nº 19/98, que acrescentou o § 2º no Art. 39 do texto constitucional, regulamentando que a União, os Estados e o Distrito Federal “manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira”³⁴.

Como parte do processo de reforma administrativa e desenvolvimento de pessoal, diversos órgãos públicos criaram escolas de governo, ou seja, setores responsáveis pela qualificação de seus servidores e disseminação de informações relevantes acerca dos serviços prestados à sociedade. De acordo com o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), as escolas de governo foram criadas com a finalidade de “promover a formação e a profissionalização de agentes públicos, visando ao fortalecimento e à ampliação da capacidade de execução do Estado, tendo em vista a formulação, a implantação, a execução e a avaliação das políticas públicas”³⁵. O processo de educação corporativa no âmbito do Ministério Público brasileiro acompanhou as mudanças da sociedade e o aumento da complexidade da atuação ministerial, envolvendo aspectos técnico-jurídico, éticos, sociais e políticos e, conseqüentemente, elevou as demandas por estudos e qualificações dos membros.

Gradativamente, foram ampliadas as ações das Escolas dos Ministérios Públicos do Brasil, bem como dos Centros de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional dos Ministérios Públicos do Brasil, voltados ao aprimoramento cultural e profissional dos membros da Instituição.

Nesse sentido, o art. 35 da Lei 8.625/1993 (Lei Orgânica do Ministério Público Nacional), trata especificamente do Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional (CEAF) como “órgão auxiliar do Ministério Público destinado a realizar cursos, seminários, congressos, simpósios, pesquisas, atividades, estudos e publicações visando ao aprimoramento profissional e cultural dos membros da instituição, de seus auxiliares e funcionários, bem como a melhor execução de seus serviços e racionalização de seus recursos materiais”. Ademais, os CEAFs integram o sistema público de ensino, na modalidade de educação profissional e

33 BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Estado**. Brasília: Câmara dos Deputados, 1995, p. 55.

34 BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Diário Oficial da União, Brasília, 5 out. 1988, p. 1 (Anexo). Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm> Acesso em: 3 mar. 2013.

35 Apresentação das Escolas de Governo. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/educacao-superior/escolas-de-governo>>. Acessado em: 15 mar. 2016.

tecnológica, que está regulamentada nos artigos 39 a 42 da Lei 9394/1996 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação nacional)³⁶.

Com efeito, o cumprimento da missão constitucional do MP evidenciou a necessidade de aprimoramento científico, por diversos meios, “não só com o estudo e a busca de posicionamentos uniformes de sustentação perante os Tribunais da Federação e o Supremo Tribunal Federal, mas interagindo para a **troca de experiências pedagógicas** e de desenvolvimento profissional de membros dos Ministérios Públicos”³⁷ (grifos nossos).

Dentro dessa ótica, as ações educacionais ofertadas por essas Escolas e pelos CEAFs dos MPs visam, entre outras finalidades, a qualificar membros, servidores e estagiários do Ministério Público, contribuindo para aperfeiçoar suas atividades nas diversas áreas de atuação técnica, gerencial e comportamental.

É importante estabelecer uma troca de experiências pedagógicas entre as Corregedorias-Gerais e as escolas ou centros de estudos, pois os diagnósticos e demandas captados em ações correicionais podem fortalecer as propostas político-pedagógicas do Ministério Público. Tais informações permitem estabelecer projetos comuns voltados a aprimorar a educação continuada para prevenir atuações equivocadas e, assim, ampliar a eficiência da instituição na promoção da justiça.

Dessa forma, a partir da construção de uma proposta interdisciplinar, as Corregedorias-Gerais em conjunto com as Escolas e/ou os CEAFs podem promover eventos presenciais ou a distância, via *webcast*³⁸, *webconferências*³⁹, cursos em EaD⁴⁰ e videoaulas com temas gerenciais, comportamentais, técnicos e jurídicos, bem como a elaboração de documentos de qualificação e espaços de compartilhamento de boas práticas.

É importante destacar a Resolução nº 146, de 21 de junho de 2016 (publicada em 06 de julho de 2016), do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), que dispõe sobre as diretrizes administrativas e financeiras para a formação de membros e servidores do Ministério Público. Tal resolução cria a Unidade Nacional de Capacitação do Ministério Público (UNCMP) e enfatiza a preocupação do CNMP em fomentar a capacitação no âmbito do MP como forma de garantir a qualidade dos serviços prestados à sociedade. O artigo 8º

36 Cf. GOULART, Marcelo Pedrosa. O Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional (Ceaf) na Sistemática do Ministério Público brasileiro. In: **XI Encontro Nacional de Escolas de Governo. 10 e 11 de dezembro de 2015. Brasília/DF**. Disponível em: <http://www.http://redeescolas.enap.gov.br/wp-content/uploads/2015/12/XI-ENEG_CEAF_MPSP.pdf>. Acesso em: 15 julho 2016.

37 Texto de apresentação sobre as Escolas e Centros de Estudos dos MPs do Brasil, disponível em: <http://www.cdemp.com/cdemp/ver_conteudo.php?pagina=2&titulo=historia>. Acesso em: 2 jun. 2016.

38 Transmissão de áudio e vídeo utilizando a tecnologia *streaming media*. Pode ser utilizada por meio da internet ou redes corporativas ou intranet para transmissão de eventos.

39 Reunião ou encontro virtual realizado pela internet por meio de aplicativos ou serviço com possibilidade de compartilhamento de apresentações, voz, vídeos, textos e arquivos via web.

40 O Decreto 5.622/2005 normatizou a Educação a Distância como uma modalidade educacional caracterizada por processos de ensino e aprendizagem em que a mediação didático-pedagógica se desenvolve com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com educandos e educadores desenvolvendo atividades de ensino-aprendizagem em lugares ou tempos diversos.

desta Resolução, por exemplo, afirma que a UNCMP estabelecerá carga horária mínima obrigatória para os cursos de vitaliciamento e de aperfeiçoamento periódico de Membros e servidores.

Com isso, a educação continuada no âmbito do Ministério Público brasileiro passa a ser uma *diretriz institucional* e um *dever funcional* que vincula todos os integrantes do MP, que terão que cumprir frequência obrigatória mínima em cursos de aperfeiçoamento periódico. Caberão aos Centros de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional, Escolas ou órgãos similares desenvolver tais cursos, com ênfase na educação a distância (EAD) [art. 12 da Resolução 146/2016], inclusive a partir da interlocução com as Corregedorias-Gerais, a quem competirá auxiliar no diagnóstico das lacunas de conhecimento (técnico, gerencial e comportamental), bem como a função de fiscalizar a participação permanente dos membros do MP aos Cursos e a de monitorar o aperfeiçoamento contínuo dos integrantes da instituição.

A eficiência da educação continuada no Ministério Público e a eficácia do artigo 8o da Resolução 146 do CNMP dependem do aprimoramento do planejamento anual de cursos, pelos Centros de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional ou órgãos similares, bem como da melhor integração das unidades de capacitação do MP brasileiro, para possibilitar a mais rápida troca de informações, disponibilidade de vagas em cursos oferecidos, cessão de conteúdos e intercâmbio de professores/instrutores. O sucesso da educação continuada também depende do desenvolvimento de sistemas informáticos de gestão de informações e de competências que consigam, dentre outros fatores, planejar trilhas de aprendizagem que possam influenciar tanto na criação de novos cursos ou no aperfeiçoamento dos existentes quanto na construção personalizada de atividades que devem compor a carga horária mínima de qualificação dos membros e servidores do MP. A obrigatoriedade da educação continuada deve vir acompanhada de um planejamento de cursos que desperte o interesse do servidor/membro, mas também permita a distribuição da carga horária ao longo do ano.

Além da participação em cursos, presenciais ou à distância, atividades de pesquisa e de extensão devem compor essa carga horária, para permitir que membros e servidores do MP também sejam multiplicadores de informações e conhecimentos nas comunidades em que estão inseridos.

Entretanto, é preciso levar a sério a fiscalização do cumprimento da carga horária obrigatória. A eficiência da educação continuada no MP exige um compromisso recíproco entre as Administrações Superiores, que devem disponibilizar recursos orçamentários para o desenvolvimento de atividades de qualificação (qualificando as equipes de servidores e membros que integram os CEAFs ou órgãos similares), e de membros e servidores, responsáveis pela gestão de suas respectivas carreiras profissionais. A eficiência no serviço público é um novo *standard* comportamental – aliás, um dever funcional – que contraria as

zonas de conforto e comodidade da estabilidade/vitaliciedade no cargo público. Tal estabilidade/vitaliciedade existe para proteger os servidores públicos contra abusos de autoridade superiores e, ao fim e ao cabo, assegurar a continuidade e a qualidade no serviço público. Com efeito, estabilidade/vitaliciedade não deve ser sinônimo de comodismo nem, muito menos, causa de ineficiência do serviço público, não podendo suprimir a *meritocria* indispensável à eficiência do MP brasileiro, cujos servidores e membros precisam se submeter a avaliações periódicas de qualidade no trabalho.

Portanto, o não-cumprimento da carga horária mínima de qualificação deve não apenas impactar no exame da estabilidade dos servidores e do vitaliciamento dos membros do MP, em estágio probatório, ou na avaliação das promoções por merecimento. O descumprimento do dever funcional de submissão ao mínimo de carga horária em cursos de atualização deve gerar, por parte das Administrações Superiores e especialmente das Corregedorias-Gerais, a partir de atos normativos a serem editados para complementar a Resolução 146/CNMP, a instauração de processos disciplinares, para que os respectivos servidores/membros apresentem justa causa para o não-cumprimento integral ou parcial dessa carga horária. Caso tais justificativas não sejam aceitas, os órgãos internos de controle devem determinar a reposição da carga horária faltante, em prazo a ser estipulado, sob pena de caracterização de desvio funcional, a ser apurado com observância do devido processo administrativo e passível da imposição de sanções disciplinares.

Afinal, o despreparo técnico, gerencial e/ou comportamental dos servidores e dos agentes do Ministério Público, devidamente comprovados pela ausência de preparação adequada ou em desacordo com os propósitos da educação continuada, implica a ineficiência dos serviços prestados pelo MP à população, atentando contra o princípio da eficiência inserido no artigo 37 da Constituição Federal.

Por outro lado, é importante a criação de políticas internas de incentivo à educação continuada no MP brasileiro. Servidores e membros que se destaquem e, ao longo de suas atividades funcionais, apliquem e desenvolvam os conteúdos apreendidos nos cursos ofertados devem ser mais valorizados. A gestão de competências deve permitir a criação de *banco de talentos* que, a partir de critérios objetivos, dêem transparência às informações inerentes à trajetória profissional de cada servidor/membro (indicando, por exemplo, quais cursos realizou, qual foi o aproveitamento em cada um deles, se foram desenvolvidos projetos estratégicos, se alguma de suas práticas foi inscrita no banco nacional de projetos etc.), para possibilitar que tais profissionais possam ser escolhidos para ocupar cargos na Administração Superior (assessoria de Procuradores-Gerais, Corregedores-Gerais e Subprocuradores, Centros de Apoio, Câmaras de Coordenação ou Revisão, CEAFs, etc.), auxiliarem formalmente ou informalmente o Conselho Nacional do MP, chefiarem determinado Departamento ou serem membros das diretorias das associações de classe, para receberem auxílio financeiro para a realização de cursos no Brasil ou no exterior, para representarem

o MP em discussões com outros órgãos do setor público, da iniciativa privada ou da sociedade civil organizada, para acompanharem o desenvolvimento de políticas públicas ou da atividade legislativa etc.

6. PRÁTICAS EDUCATIVAS NO MINISTÉRIO PÚBLICO

A sociedade contemporânea é marcada pela mudança e pela imprevisibilidade ou, conforme conceitua Bauman⁴¹, por uma “era de liquidez”; uma época de fragmentação e incerteza, em que nada é feito para durar. A educação foi atingida por esse fenômeno, pois as práticas educacionais deixaram de ser exclusividade das instituições de ensino, dos professores e dos livros, diluindo-se por espaços, tempos e formatos diversos.

Se, por um lado, há incerteza e descontinuidade, por outro, as inovações inseridas pelas novas tecnologias de informação e comunicação contribuíram para ampliar a oferta de informação e conhecimento. Com base no fenômeno da ampliação das práticas e espaços educacionais, a contemporaneidade é caracterizada pela *sociedade do conhecimento* (LIBÂNEO, 1999). Logo, a ampliação das práticas educacionais também diversificou o campo de atuação do pedagogo, que extrapolou o universo escolar e ganhou relevância também na implementação de políticas públicas e na educação corporativa, em empresas privadas e em órgãos públicos.

No âmbito da educação corporativa, o pedagogo formula e gerencia políticas educacionais, perpassando pelo planejamento, coordenação, execução e avaliação de programas e projetos educativos, além de relacionar-se com os setores responsáveis pelo planejamento estratégico – visto que a educação corporativa visa ao alcance das metas institucionais – e com os setores responsáveis pela política de desenvolvimento de pessoas do órgão. No caso do Ministério Público, isso significa a necessidade de interação com o respectivo setor de Gestão de Pessoas (foco nos servidores) e com a Corregedoria-Geral (foco nos membros).

Visando a potencializar as ações educacionais por meio de suas escolas de gestão, diversos órgãos públicos têm incluído pedagogos em seus quadros. Seguindo essa tendência, o Ministério Público brasileiro têm disponibilizado vagas para pedagogos em seus concursos, principalmente a partir de 2012⁴², justamente para potencializar as ações de suas escolas de governo, aumentando a oferta de cursos presenciais e a distância.

A atividade pedagógica nos órgãos públicos guarda semelhanças com a atuação do pedagogo no ambiente escolar, na medida que ambos trabalham com planejamento, gestão e avaliação educacional. Estão presentes, também, questões

41 BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Tradução: Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Zahar, 2003. 258p.

42 A partir de 2012, diversos Ministérios Públicos ofertaram vagas para pedagogos em seus concursos, tendo como uma das atribuições a atuação nas Escolas do MP/Centros de Estudo: MPU, MPPR, MPSC, MPSP, MPPA, MPRJ, MPRO, MPAC, MPES e MPAM.

curriculares, estruturadas na forma de percursos e trilhas de aprendizagem, permeadas pela peculiaridade de cada instituição.

No entanto, atuando no universo institucional, o pedagogo possui atribuições específicas, tais como: transformar os interesses e necessidades educacionais dos integrantes e dos setores da instituição em projetos e ações educacionais; participar de projetos de gestão por competências, de gestão de desempenho e de gestão do conhecimento; orientar atividades voltadas à transformação do desenho instrucional de cursos em linguagem multimídia e em material didático para cursos presenciais; selecionar estratégias instrucionais e mídias adequadas aos diferentes tipos de conteúdos, objetivos, públicos-alvo e modalidades de ensino; e prestar assessoramento técnico à instituição em matérias de planejamento, desenvolvimento e gestão institucional⁴³.

No Ministério Público, as Escolas e os CEAFs são os órgãos responsáveis pela qualificação dos membros, servidores e estagiários, com base em princípios e metas estabelecidos no planejamento estratégico institucional. Para isso, atuam em conjunto com órgãos e unidades administrativas (Procuradoria-Geral de Justiça, Corregedoria-Geral, Planejamento Institucional, Centros de Apoio etc.), desenvolvendo ações educacionais nas diversas áreas de atuação do MP⁴⁴. Todavia, para alinhar os programas e projetos educacionais com as metas institucionais, é essencial que haja *diálogo (pontos de contato)* entre as Escolas/CEAFs e os demais setores da instituição, com especial destaque para a interação com as Corregedorias-Gerais.

O diálogo é o *método* com maior potencial pedagógico na interação intersectorial, pois os processos dialógicos caracterizam-se pela troca de saberes, em que após cada encontro, cada reunião, cada conversa, membros e servidores que trabalham nas Escolas/CEAFs e nas Corregedorias-Gerais saem diferentes: *sabendo mais, sendo mais*. Fortalecem-se por meio do diálogo, que reaviva o princípio freiriano norteador de todo ato de ensino e aprendizagem lúcido: “Ninguém ignora tudo. Ninguém sabe tudo. Todos nós sabemos alguma coisa. Todos nós ignoramos alguma coisa. Por isso aprendemos sempre”⁴⁵.

Tendo como referência a realidade vivenciada no MP-PR, a atuação de pedagogos no Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional (CEAF) tem otimizado o planejamento e a execução das ações educacionais, assim como tem garantido maior integração junto aos órgãos e unidades administrativas. Em termos de planejamento, pode-se enfatizar a construção do Plano Anual de Capacitação que, a partir de 2015, vem sendo elaborado em parceria com a Subprocuradoria-Geral para Assuntos de Planejamento Institucional – SUBPLAN,

43 Estes são exemplos de atribuições do cargo de Pedagogo no âmbito do MP, retirados das atribuições dispostas no sítio eletrônico do MPU, do MPPR, do MPSC e do MPSP.

44 Tais como: de Defesa dos Direitos do Idoso e da Pessoa com Deficiência, da Criança e do Adolescente e da Educação, de Proteção à Saúde Pública, de Defesa do Consumidor, de Proteção ao Patrimônio Público e à Ordem Tributária, Criminais, do Júri e de Execuções Penais, de Proteção aos Direitos Humanos, de Proteção ao Meio Ambiente e de Habitação e Urbanismo etc. As ações educacionais nesses temas, geralmente, são realizadas em parceria com os Centros de Apoio Operacionais as Promotorias de Justiça (CAOPs).

45 FREIRE, Paulo. **A importância do ato de ler**: em três artigos que se completam. São Paulo: Autores Associados: Cortez, 1989

aliando a definição das necessidades educacionais aos planos setoriais. O formato e a metodologia de algumas ações também foram aperfeiçoados, buscando alternativas didáticas de aprendizagem ativa, vinculadas a situações práticas (casos, exemplos e resolução de problemas). Houve, ainda, um incremento na avaliação das ações, o que melhorou a capacidade de reflexão sobre o trabalho realizado e impactou positivamente o planejamento do futuro.

A concepção de uma educação dialógica e participativa propicia às Escolas e ao CEAFs, em conjunto com as Corregedorias-Gerais, um protagonismo como órgãos mediadores ao conclamarem as diversas áreas e órgãos do Ministério Público para a elaboração de ações educacionais e o desenvolvimento de boas práticas, a partir de diferentes discursos que se entrelaçam e geram novos saberes e competências.

Assim, esse espaço de integração, de relação, é também um encontro democrático, em que todos podem se expressar, pois, conforme Freire:

A verdadeira escuta não diminui em mim, em nada, a capacidade de exercer o direito de discordar, de me opor, de me posicionar. Pelo contrário, é escutando bem que me preparo para melhor me colocar, ou melhor, me situar do ponto de vista das ideias. Como sujeito que se dá ao discurso do outro, sem preconceitos, o bom escutador fala e diz de sua posição com desenvoltura. Precisamente porque escuta, sua fala discordante, em sendo afirmativa, porque escuta, jamais é autoritária.⁴⁶

Esse espaço receptor, fomentado pelas Corregedorias-Gerais, Escolas e CEAFs, permite experimentar práticas de gestão participativa, favorecendo a compreensão de que cada órgão e seus diferentes saberes não podem ser entendidos separadamente, de maneira dicotômica, mas antes em suas relações complementares e até contraditórias, bem como concretizar o princípio constitucional da unidade do Ministério Público.

Com isso se busca a consolidação de uma abordagem pedagógica⁴⁷ que estabeleça reciprocidade, cooperação e, em especial, permita que o membro, servidor, estagiário e aprendiz identifique e compreenda seus erros, possibilitando-se a sua prevenção, a partir de uma concepção de erro como uma etapa na construção do conhecimento e não simplesmente como indicativo de bom ou mau desempenho.

Portanto, propõe-se o fortalecimento de *atuação integrada* na qual Corregedoria-Geral, UNCMP, Escolas ou CEAFs trabalham conjuntamente e, em rede, atuam como órgãos promovedores de novos saberes, projetos e ações, em detrimento de um viés pedagógico de cunho tradicional, de cobranças para resultados, que se restringe a um processo de transmissão de informações, a partir de uma relação verticalizada.

46 FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996, p. 75.

47 MIZUKAMI, Maria da Graça Nicoletti. **Ensino**: as abordagens do processo. São Paulo: E.P.U., 1986.

Dessa forma, tanto as Corregedorias-Gerais quanto as Escolas e CEAFs se tornam polos irradiadores de integração, a partir de um modelo de gestão compartilhada, “de educação como lugar da mediação”⁴⁸, que promove o envolvimento e o comprometimento de todos para o alcance dos objetivos institucionais e estratégicos.

7. PRÁTICAS POSSÍVEIS DE CORREIÇÃO PREVENTIVA E PEDAGÓGICA

A atuação eficiente do Ministério Público está intimamente ligada às funções preventiva e pedagógica das Corregedorias-Gerais.

No processo correicional, seja antes, durante ou após a visita dos promotores/procuradores corregedores a cada mesorregião, é possível criar ambientes educativos regionalizados. Tais espaços coletivos de diálogo podem servir para coletar informações acerca da atuação ministerial e divulgar dados e conhecimentos aos membros, servidores, estagiários e demais interessados na melhoria do trabalho do Ministério Público.

Além disso, a expedição de orientações, por meio de atos normativos ou informativos, possui importância preventiva e pedagógica. No entanto, a criação de mecanismos bilaterais que também possibilitem a participação da equipe de trabalho das Promotorias de Justiça potencializa o ensino-aprendizagem das informações, conhecimentos, posturas e práticas que a Corregedoria almeja, bem como contribui para o aperfeiçoamento das diversas unidades do MP.

Com isso, torna-se possível aprimorar a avaliação coletiva da atuação ministerial. Tal espécie de avaliação, mediada pelo olhar de todos os atores envolvidos, pode ser considerada uma prática de *avaliação mediadora*⁴⁹, na medida que insere reflexão sobre a ação (trabalho nas Promotorias e Procuradorias de Justiça). Ademais, a avaliação coletiva, por meio do estímulo a práticas dialógicas e de trocas de ideias sobre as rotinas de trabalho, amplia o comprometimento de todos com as melhorias necessárias, uma vez que em diversas situações o processo de aperfeiçoamento da prestação de serviço ministerial não depende exclusivamente do membro do Ministério Público. Exige, ainda, o envolvimento ativo de servidores, estagiários e demais atores sociais, como conselheiros tutelares, agentes policiais, representantes da sociedade civil, autoridades etc.

O compartilhamento de boas práticas também é outra possibilidade de atuação orientadora e preventiva. Enaltecer pessoas ou equipes que possuem práticas criativas, inovadoras e eficientes, por meio da concessão de prêmios ou de destaques nos meios de comunicação internos, serve de estímulo para que esse trabalho seja aperfeiçoado, além de criar uma forma de “competição saudável”

48 FREIRE, Paulo. **Conscientização**. São Paulo: Moraes, 1980.

49 HOFFMANN, Jussara. **Avaliação mediadora**: uma prática em construção da pré-escola à universidade. Porto Alegre: Mediação, 1993.

entre todos os envolvidos na prestação dos serviços ministeriais para, de forma permanente, continuar repensando suas práticas e buscar superar os obstáculos para que os resultados sejam mais eficientes.

Para o planejamento e execução dessas ações pedagógicas é essencial a parceria entre as Corregedorias-Gerais e as Escolas/CEAFs. A título de exemplificação, no Ministério Público do Estado do Paraná a parceria entre CEAF e Corregedoria-Geral, para desenvolvimento de propostas de qualificação, tem permitido diversas ações conjuntas, como a criação dos cursos de “Rotinas Administrativas Extrajudiciais de Promotorias de Justiça”, de Gestão de Promotoria e o de Atendimento ao Público.

Destaca-se, ainda, que o caráter preventivo é foco de ações de qualificação durante os “Cursos de Preparação e Aperfeiçoamento destinados ao Ingresso na Carreira do MPPR”. No Paraná, a partir de 2015, 1/4 da carga do curso é destinada à Corregedoria-Geral, possibilitando que esta realize sua função pedagógica, qualificando os membros desde o seu ingresso na instituição e indicando o perfil que se espera dos novos membros como agentes de transformação social.

Portanto, a Corregedoria-Geral é uma instituição garantidora da eficiência do Ministério Público, exercendo importante função de catalisar as demandas de qualificação do MP. Nesse sentido, a Corregedoria-Geral deve protagonizar a *mediação transformadora* com o órgão responsável pelo Planejamento Institucional e a Escola/CEAFs para, com isso, dinamizar o seu caráter preventivo, orientador e pedagógico, bem como amplificar a resolutividade da atuação do Ministério Público.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Gregório Assagra de. O Ministério Público no neoconstitucionalismo: perfil constitucional e alguns fatores de ampliação de sua legitimação social. In: CHAVES, Cristiano; MOREIRA ALVES, Leonardo Barreto; ROSENVALD, Nelson. (Org.). **Temas atuais do Ministério Público: a atuação do Parquet nos 20 anos da Constituição Federal**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2008.

ALMEIDA, Pablo Antonio Cordeiro de. O novo conceito de Democracia e o Ministério Público refundado: o Ministério Público como agente da Democracia Militante. A PEC 37 e as ameaças ao Parquet refundado. Novas posturas resolutivas do Parquet. **Revista do CNMP: a atuação do MP em defesa da sociedade**. Nº 4. Brasília. p. 79-110. 2014.

ANTUNES, Ângela. “**Aceita um conselho?** Como organizar o Colegiado Escolar”. In: Guia da Escola ESCidadã, vol. 8. São Paulo: Cortez. Instituto Paulo Freire, 2002.

ARANTES, Rogério Bastos. Direito e política: o Ministério Público e a defesa dos direitos coletivos. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. São Paulo, v. 14, n. 39, p. 83-102, fev. 1999. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v14n39/1723.pdf>>. Acesso em: 3 mar. 2013.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Tradução: Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Zahar, 2003. 258p.

BERCLAZ, Márcio Soares. **A Corregedoria-Geral do Ministério Público e a necessidade de (re)definição do seu papel de orientação e fiscalização dos membros no compromisso de cumprimento e concretização do planejamento estratégico institucional**: XVIII Congresso Nacional do Ministério Público – *o Ministério Público como fator de redução de conflitos e construção da paz social*. Porto Alegre: Magister, 2009.

BONAVIDES, Samia Saad Gallotti; TESSEROLLI, Kelly Cristina Ferreira. **Uma política de formação continuada**. Teses do XX Congresso Nacional do Ministério Público. Brasília: Gomes e Oliveira Ed., 2013.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. **Gestão por competências**: métodos e técnicas para mapeamento de competências. Revista do Serviço Público – RSP, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Diário Oficial da União, Brasília, 5 out. 1988, p. 1 (Anexo). Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm> Acesso em: 3 mar. 2013.

_____. **Plano Diretor da Reforma do Estado**. Brasília: Câmara dos Deputados, 1995.

_____. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**: nº 9394/96. Brasília: Senado Federal, 1996.

_____. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. seção 1, p. 3. Brasília: Diário Oficial da União, Imprensa Nacional, 24 fev 2006.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Os avanços da reforma na administração pública**: 1995-97. Relatório preparado por Ciro Cristo, assessor do Ministro Bresser-Pereira. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado: Brasília, 1998. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE%5CImplementation/CiroCristo.pdf>> Acesso em: 20 abr. 2016.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. São Paulo: Ed. 34; Brasília: ENAP, 1998.

CAMBI, Eduardo; GONÇALVES, Leonardo Augusto. Ministério Público Social. **Revista de processo**, vol. 177, nov./2009.

_____.; LIMA, Thadeu Augimeri de Goes. Compromisso de ajustamento de conduta: um instrumento à disposição do Ministério Público para a implementação de políticas públicas e à efetivação de direitos fundamentais sociais. **Revista dos Tribunais**, vol. 908, jun./2011.

_____. Princípio da independência funcional e planejamento estratégico do Ministério Público. **Revista dos tribunais**, vol. 955, maio/2015.

_____. **Neoconstitucionalismo e neoprocessualismo**. Direitos fundamentais, políticas públicas e protagonismo judiciário. 3. ed. São Paulo: Almedina, 2016.

CARVALHO, Antonio Ivo de Carvalho et al. **Escolas de governo e gestão por competências: mesa redonda de pesquisa-ação**. Brasília: ENAP, 2009.

DIGIÁCOMO, Murillo José. O Ministério Público e a utopia. In: CAMBI, Eduardo; MARGRAF, Alencar Frederico (Org.) **Direito e justiça. Estudos em homenagem a Gilberto Giacoia**. Curitiba: Ministério Público, 2016.

_____. Entrevista. **Revista jurídica do Ministério Público do Paraná**, vol. 1, dez./2014.

FREIRE, Paulo. **A importância do ato de ler: em três artigos que se completam**. São Paulo: Autores Associados: Cortez, 1989.

_____. **Conscientização**. São Paulo: Moraes, 1980.

_____. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

_____. **Pedagogia do Oprimido**. 32. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

GIACOIA, Gilberto. Ministério Público vocacional. **Justitia**, vol. 64, jul./dez. 2007.

GOULART, Marcelo Pedroso. Missão Institucional do Ministério Público. **Revista Jurídica da Escola Superior do Ministério Público de São Paulo**. Volume 1 – nº 1. p. 11-36. jan/jun 2001. Disponível em: <http://www.esmp.sp.gov.br/2010/revista_1.pdf>. Acesso em: 20 maio 2016.

_____. O Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional (Ceaf) na Sistemática do Ministério Público brasileiro. In: **XI Encontro Nacional de Escolas de Governo. 10 e 11 de dezembro de 2015. Brasília/DF**. Disponível em: <http://www.redeescolas.enap.gov.br/wp-content/uploads/2015/12/XI-ENEG_CEAR_MPSP.pdf>. Acesso em: 15 julho 2016.

HOFFMANN, Jussara. **Avaliação mediadora: uma prática em construção da pré-escola à universidade**. Porto Alegre: Mediação, 1993.

JATAHY, Carlos Roberto de Castro. 20 anos de Constituição: o novo Ministério Público e suas perspectivas no Estado Democrático de Direito. In: CHAVES, Cristiano; ALVES, Leonardo Barreto Moreira; ROSENVALD, Nelson (Coord.) **Temas atuais do Ministério Público: a atuação do Parquet nos 20 anos da Constituição Federal**. 2. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2010.

KONDER, L. R. **O Futuro da Filosofia da práxis – pensamento de Marx no século XXI**. 2.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

LUCKESI, Cipriano C. **Avaliação da aprendizagem escolar**. 13^o ed. São Paulo: Cortez, 2002.

MARIN FILHO, Airton Pedro. **Discurso de posse do Corregedor-Geral do Ministério Público de Roraima. Porto Velho, 15 de maio de 2009. Revista Informativa nº 024 – Disponível em:** <<http://www.mpro.mp.br/documents/10180/561151/Revista+Informativa+24.pdf/be2df281-09cf-4135-92ce-07eb82b3bb58>>. Acesso em: 12 maio 2016.

MIZUKAMI, Maria da Graça Nicoletti. **Ensino: as abordagens do processo**. São Paulo: E.P.U., 1986

MOREIRA ALVES, Leonardo Barreto; ROSENVALD, Nelson. (Org.). **Temas atuais do Ministério Público: a atuação do Parquet nos 20 anos da Constituição Federal**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2008.

MPDFT. **Gestão por competências no MPDFT: conceitos, metodologias e experiências dos ramos do MPU**. Ministério Público do Distrito Federal e Territórios. – Brasília: MPDFT. Escritório de Gestão por Competências, 2015.

SILVA, Cátia Aida. **Justiça em Jogo:** novas facetas da atuação dos promotores de Justiça. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2001.

SILVA, Claudio Barroa. **O Ministério Público e os Vinte anos da Constituição Federal.** Artigo publicado no Grupo Nacional de Membros do Ministério Público (GNMP). 2012. Disponível em: <<http://www.gnmp.com.br/publicacao/101/o-ministerio-publico-e-os-vinte-anos-da-constituicao-federal>>. Acesso em: 28 abr. 2016.