

MODELAGEM DE ATUAÇÃO INSTITUCIONAL COMO CRITÉRIO AVALIATIVO: ASPECTOS GERAIS

[Modeling of Institutional Performance as an Evaluation Criteria: General Aspects]

Jairo Cruz Moreira¹

Cássio Henrique Afonso da Silva²

Resumo: O artigo aborda a necessidade de as Corregedorias-Gerais do Ministério Público estabelecerem um modelo de atuação que compreenda, além das clássicas funções de fiscalização e orientação, a verdadeira atividade avaliativa da atuação institucional com vistas a aferir o cumprimento das metas e objetivos traçados pelo Planejamento Estratégico Institucional e pelos Planos Gerais de Atuação vigentes. Busca-se, assim, propor uma modelagem que coloque a atuação das Corregedorias em harmonia com as mudanças conceituais pelas quais passou a Instituição após a Constituição de 1988 quando, entende-se, o Ministério Público alcançou a posição de agente de transformação da realidade social.

Palavras-chave: Corregedoria-Geral. Modelagem. Planejamento Estratégico. Planos Gerais de Atuação. Unidade. Independência Funcional. Avaliação. Performance.

Abstract: The article addresses the need for the Public Prosecution's Offices of Professional Responsibilities to establish a model of performance that includes, besides the classic functions of supervision and guidance, a real evaluation activity of the institutional performance with the objective of measuring the fulfillment of the goals and objectives drawn by institutional strategic planning and the general plans of current actuation. Therefore, we propose a modeling that places the performance of the Prosecution's Office of Professional Responsibilities in harmony with the conceptual changes that the Institution has undergone after the Constitution of 1988, when, it is understood, the Public Prosecution's Office has reached the position of agent of transformation of social reality.

Keywords: Prosecution's Office of Professional Responsibilities. Modeling. Strategic Planning. General Plans of Action. Principle of Unity. Functional Independence. Evaluation. Performance.

Sumário: 1. Introdução. 2. Ministério Público: desafios e Carta de Brasília. 3. Necessidade de planejamento da atuação institucional. 4. Planejamento Estratégico e o princípio da unidade do Ministério Público. 5. Modelagem de atuação institucional concretizadora da efetividade do Ministério Público. 6. A importância das Corregedorias no processo de avaliação, orientação e fiscalização da atuação institucional planejada. 7. Conclusões. 8. Referências.

¹ Promotor de Justiça. Assessor da Corregedoria-Geral do Ministério Público de Minas Gerais.

² Servidor da Corregedoria-Geral do Ministério Público de Minas Gerais.

1. INTRODUÇÃO

A fim de atender aos comandos que lhe impõem uma atuação eficiente, a Administração Pública brasileira tem incorporado, nos últimos anos, instrumentos de gestão como caminho para auferir os melhores resultados em sua atuação.

Para o Ministério Público, instituição social e constitucionalmente legitimada como garantidora dos direitos fundamentais, o princípio da eficiência traduz-se na necessidade de se priorizar uma atuação calcada em planos, programas e projetos, bem como no planejamento estratégico e na construção de uma agenda que tenha por escopo a eficácia no sentido da transformação social.

Para tanto, algumas redefinições se fazem necessárias, a começar pela valorização da função resolutiva da Instituição.

Outro ponto é a necessidade de se promover uma revisitação nos princípios da unidade e da independência funcional a partir de uma teoria do Ministério Público em conformidade com a posição ocupada pela Instituição na Constituição da República, alinhando a aplicação de tais princípios às diretrizes de um planejamento estratégico democraticamente construído.

Finalmente, importante se torna uma reestruturação das práticas avaliativas das Corregedorias-Gerais para abranger instrumentos e atividades que lhes permitam aferir o cumprimento da atuação planejada buscada para a Instituição.

2. MINISTÉRIO PÚBLICO: DESAFIOS E CARTA DE BRASÍLIA

No contexto da proposta de modernização da atuação do Ministério Público brasileiro na busca de uma atuação cada vez mais resolutiva, eficaz e proativa, configura-se a Carta de Brasília como documento propositivo às Corregedorias-Gerais com vistas à obtenção de maior eficácia no enfrentamento dos desafios postos à Instituição pelo crescimento e diversificação dos problemas sociais.

A aplicação do princípio da eficiência na Administração Pública significa empregar os “recursos e meios (humanos, materiais e institucionais) para melhor satisfazer as necessidades coletivas, num regime de igualdade dos usuários.” (SILVA, 2010, p. 342).

Dessa forma, um dos objetivos da Carta é fazer com que as Corregedorias-Gerais assumam o papel de órgãos colaboradores fundamentais para o efetivo cumprimento das diretrizes postas por um Planejamento Estratégico democraticamente construído e, por isso, dotado de legitimidade institucional.

Insere-se, assim, a Carta de Brasília no contexto de uma verdadeira mudança de paradigma que vem sendo proposto pela doutrina para a atuação do Ministério Público brasileiro, visando promover uma reorientação do papel da Instituição perante a sociedade, ganhando relevo conceitos como resolutividade, efetividade e proatividade.

Tal mudança paradigmática passa pela consolidação de uma nova teoria do Ministério Público, embasada na melhor interpretação de sua conformação na Constituição de 1988, que o posicionou como

uma das grandes instituições constitucionais de promoção social, de forma que a sua atuação funcional está atrelada aos objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil, estabelecidos expressamente no art. 3º da CF/88, tais como a criação de uma sociedade justa, livre e solidária; a erradicação da pobreza, a diminuição das desigualdades sociais, etc. (ALMEIDA, 2012, p. 43).

Entre as mudanças estruturantes consideradas pela Carta de Brasília como fundamentais à eficácia da concretização desse papel pela Instituição estão:

- A valorização da atividade extrajudicial, dada a ineficácia da atuação pautada quase que exclusivamente na atuação judicial;
- A atuação com base em planos, programas, projetos e no planejamento estratégico;
- A implementação de indicadores e diagnósticos como forma de aferir o alcance das metas e objetivos propostos;
- O fomento à atuação pautada em projetos sociais e executivos;
- A interação da Instituição com organizações, movimentos sociais e com a comunidade científica; e
- O aprimoramento da transparência e dos mecanismos de prestação de contas à sociedade.

Diversos são, ainda, os instrumentos mencionados pela Carta como hábeis a auxiliarem nessa missão, operando uma releitura do tradicional modelo de atuação, como:

- As audiências públicas;
- A promoção de palestras e reuniões;
- A utilização de mecanismos de resolução consensual;
- As práticas restaurativas;
- Os acordos de resultados; e
- A atuação regionalizada.

O alinhamento a essas diretrizes demanda, conforme a Carta, que as Corregedorias, em suas atividades essenciais, como as correições ordinárias, analisem e estimulem a adoção, por parte dos órgãos de execução, de uma postura proativa que demonstre utilidade na antecipação de situações de crise.

Devem os membros da Instituição, por exemplo, ter o necessário discernimento para reconhecerem as disputas que se travam na sociedade em torno dos objetos da intervenção ministerial, buscando, sempre que possível, adotar uma atuação

preventiva com postura resolutiva amparada no compromisso com os ganhos de efetividade na atuação institucional.

Importante, assim, a utilização de mecanismos de resolução consensual dos conflitos, como a negociação, a mediação, a conciliação, as práticas restaurativas, as convenções processuais e os acordos de resultado, sobretudo quando se considera a dificuldade de realização da pacificação social escudada majoritariamente nas demandas judiciais, num cenário de grande sobrecarga do Poder Judiciário.

Importante também a realização precedente de uma investigação adequada sobre os fatos como base para uma intervenção mais qualificada, tendo em vista as peculiaridades de cada situação, buscando, ainda, facilitar a participação da sociedade, beneficiária suprema da atuação ministerial.

Deve-se, assim, perseguir uma atuação com lastro preponderantemente coletivo, propondo ações individuais apenas em situações absolutamente necessárias.

Nesse caso, ou seja, quando inevitável ou indispensável a judicialização, deve-se primar para que esta se realize da forma mais racional e adequada possível, buscando-se dar andamento célere e tempestivo aos feitos com vistas à efetividade do princípio da duração razoável do processo.

Assim agindo, exercerá a Instituição função pedagógica de cidadania, priorizando a atuação preventiva e auxiliando no combate às causas geradoras das desigualdades sociais, com a antecipação de situações de crise.

3. NECESSIDADE DE PLANEJAMENTO DA ATUAÇÃO INSTITUCIONAL

Conforme dispõe a Carta de Brasília, as unidades do Ministério Público do país devem dispor de seus recursos humanos e materiais tendo em vista as prioridades apontadas pelo Planejamento Estratégico e pelos Planos Gerais de Atuação, a fim de alcançar maior eficiência institucional.

A atuação planejada insere-se no contexto de uma nova teoria do Ministério Público brasileiro, fundando-se

na necessidade de se trabalhar com base em planos, programas, projetos e metas, buscando-se descobrir quais são as áreas prioritárias de atuação em determinado momento, sem excluir a participação da sociedade civil na definição das pautas da Instituição, com base no compromisso de efetividade de atuação institucional em áreas prioritárias de atuação, valorizando aquelas que busquem a concretização dos objetivos fundamentais da República e dos direitos fundamentais (art. 3º da CR/1988); (cf. CARTA DE BRASÍLIA).

Ressalte-se que “planejamento”, no sentido aqui referido, caracteriza-se por ser aquele construído com ampla participação dos atores institucionais, sem embargo da participação de atores externos, como a sociedade civil e a comunidade acadêmica.

Nesse sentido, tem-se a lição de Berclaz, para quem

o planejamento estratégico institucional a ser elaborado pode assumir verdadeira consciência institucional coletiva construída de forma compartilhada com a classe e com a própria sociedade em prol do cumprimento dos plurais objetivos que o Estado Democrático de Direito assegura e exige de nossa instituição. (BERCLAZ, 2009, p. 490).

Este também é o enfoque de Cardoso Jr., ao dizer que “a atividade de planejamento deve prever dose não desprezível de horizontalismo em sua concepção, vale dizer, de participação direta e envolvimento prático de – sempre que possível – todos os atores pertencentes à arena em questão.” (CARDOSO JR., 2014, p. 44).

A importância desse aspecto para o estudo aqui empreendido está em que, em uma Instituição como o Ministério Público, fundada em princípios como a unidade e a independência funcional, a legitimidade do planejamento torna-se fundamental para que o cumprimento de suas diretrizes possa ser requerido e avaliado, uma vez que o modo de sua concepção, suas premissas e resultados expressarão, em última análise, a visão da Instituição como um todo.

4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E O PRINCÍPIO DA UNIDADE DO MINISTÉRIO PÚBLICO

Com o escopo de implementar um modelo de atuação tal como o aqui formulado, necessário se faz avançar na compreensão do princípio da unidade do Ministério Público. Conforme a lição de Goulart:

O princípio da unidade não indica tão somente que o Ministério Público é uma instituição incindível, sujeita a uma única chefia, com todos os seus membros subordinados administrativamente ao Procurador-Geral. O princípio da unidade vai além dessa definição tradicional, pois, ao ser consagrado no artigo 127, § 1º, da Constituição Federal, adquiriu conotação política, isto é, tal princípio informa e orienta a atuação político-institucional do Ministério Público, que, pela definição de critérios objetivos fixados na estratégia institucional, consagrados em planos e programas de atuação acerca das prioridades e dos meios de ação para o cumprimento da estratégia, forma uma unidade ideológica e de ação. (GOULART Apud CAMBI, 2015, p. 40-41).

Assim, no conceito tradicional do princípio da unidade, sob a ótica da unicidade orgânica constituída pelos membros da Instituição, não se adentra, normalmente, em considerações a respeito da forma desse atuar ministerial, sobretudo porque a interpretação também tradicional que se faz do princípio da independência funcional é, muitas vezes, no sentido da impossibilidade de qualquer forma de direcionamento da atividade-fim.

A esse respeito, considera Cambi que,

se o princípio da independência funcional afasta qualquer forma de ingerência nas atividades-fim desenvolvidas pelos membros do Ministério Público, não impede contudo que os órgãos da administração superior garantam

a unidade política, ideológica e de ação estratégica do Ministério Público, mediante a permanente mobilização dos membros da instituição no sentido de concretizar os objetivos estratégicos e no fornecimento dos meios e dos suportes materiais necessários ao cumprimento das metas estabelecidas no planejamento estratégico. (CAMBI, 2015, p. 121).

Assim, longe de fazer tábula rasa dos princípios dispostos no art. 127, § 1º da Constituição, a reformulação conceitual proposta pela doutrina tem, antes, o escopo de reforçá-los na medida em que o planejamento estratégico, construído de forma participativa, ao sinalizar os rumos que a Instituição deve tomar, passa a ser elemento norteador da atuação tanto dos órgãos de execução quanto de resto das atividades administrativas institucionais.

É o que leciona novamente Berclaz, para quem

em nome do aprimoramento e do conjunto de interesses institucionais (unidade), é de se admitir a necessidade de estabelecer programação organizada e coordenada capaz de definir as pautas e áreas prioritárias de atuação ministerial nas quais metas, objetivos e resultados deverão ser cobrados. (BERCLAZ, 2009, p. 486)

Correlaciona-se, assim, o conceito de unidade, como também o de independência funcional, às metas, missões e valores institucionalmente definidos, afastando da atuação finalística aspectos meramente subjetivos para se levar em conta a objetividade inerente à atuação.

Assim também as palavras de Goulart, ao considerar que o princípio da unidade adquiriu, na Constituição de 1988, conotação política, informando e orientando

a atuação político-institucional do Ministério Público, que, pela definição de critérios objetivos fixados na estratégia institucional, consagrados em planos e programas de atuação acerca das prioridades e dos meios de ação para o cumprimento da estratégia, forma uma unidade ideológica e de ação. (GOULART apud CAMBI, 2015, p. 121).

5. MODELAGEM DE ATUAÇÃO INSTITUCIONAL CONCRETIZADORA DA EFETIVIDADE DO MINISTÉRIO PÚBLICO

A concretização da vocação de agente transformador da realidade social do Ministério Público passa pela adoção de um modelo de atuação voltado a conferir-lhe eficácia perante a sociedade.

Entende-se que esse modelo deve consagrar a resolutividade, com a utilização de mecanismos de atuação extrajudicial, a realização de audiências públicas, palestras, reuniões e a atuação por intermédio de projetos sociais.

Com o desígnio de aferir a atuação resolutiva, propõe-se para as Corregedorias-Gerais uma modelagem de seus sistemas avaliativos, orientadores e fiscalizadores de modo a levar em conta, tanto no que se refere à atividade-fim quanto no que se refere às atividades administrativas, a objetividade no alcance das metas e na

construção de indicadores direcionados à análise da eficácia social da atuação institucional.

Para se alcançar esse desiderato, deve-se atentar, nas correções avaliativas e inspeções, além dos aspectos ligados à regularidade dos serviços, aqueles relacionados à resolutividade, tanto nas atividades jurisdicionais quanto nas extrajurisdicionais, analisando, entre outros aspectos, o cumprimento do Planejamento Estratégico, dos Planos Gerais de Atuação e dos Projetos Executivos.

Assim, no que se refere às atividades extrajurisdicionais, deve-se, quanto aos **inquéritos civis públicos e procedimentos preparatórios**, buscar a delimitação do objeto adequado e relevante do ponto de vista da defesa dos direitos fundamentais, priorizando, sempre que possível, a resolução consensual, permitindo, ainda, a participação da sociedade legitimamente interessada.

Com relação às **audiências públicas**, deve-se atentar para a regularidade e periodicidade de sua realização, com a garantia da devida acessibilidade aos cidadãos.

Quanto aos **termos de ajustamento de conduta**, deve-se demonstrar a resolutividade e a eficácia tanto do ponto de vista jurídico quanto social, por meio da viabilização da participação social, seja por intermédio de pessoas ou de entes representativos, buscando ainda conferir-lhes ampla publicidade tanto no momento de sua elaboração quanto dos resultados.

Com relação às **recomendações**, deve-se demonstrar sua utilidade social, principalmente por expressarem a adequada defesa dos direitos e garantias constitucionais fundamentais, atentando-se ainda para a efetiva fiscalização do acatamento dos seus termos e a adoção das providências eventualmente cabíveis na hipótese de descumprimento.

No que se refere à participação em **Projetos Sociais**, devem ser observados os princípios da transformação social, publicidade, participação social, eficiência, cooperação, utilidade social, priorização da prevenção, reparação integral, máxima coincidência entre o dano e a reparação, máxima precisão dos objetivos e metas, avaliação e monitoramento periódicos dos resultados e flexibilização da técnica para atender às necessidades dos direitos e garantias fundamentais.

Além disso, são consideradas importantes atividades como a participação em **reuniões** de interesse social relativas a temas afetos às atribuições constitucionais do Ministério Público; a realização de **palestras** em escolas e outros ambientes sociais com função pedagógica emancipadora; a participação em **cursos, seminários** ou em outros eventos institucionais ou não; a participação em **grupos de trabalho**, em atividades de cooperação administrativa institucional; a **publicação de livros, artigos** e de outros **textos de relevância social**.

Almeja-se, em suma, a implantação de um modelo avaliativo que vá além da mera verificação da atuação judicial e da fiscalização do cumprimento de prazos procedimentais, ou seja, uma superação da avaliação de caráter formal e quantitativo.

O que se busca, então, é a concretização de um modelo de avaliação considerado como um processo. Nesse modelo, a avaliação passa a ter o sentido de verificação da atividade dos órgãos de execução como verdadeiros agentes políticos.

Para a efetivação do modelo, importante o estabelecimento de um padrão de performance avaliativo, entendido como modelo hábil ao alcance do padrão de excelência no processamento das atividades esperado pela Instituição, conforme o direito material a ser defendido.

No que se refere às atividades das Promotorias de Justiça, por exemplo, o modelo deve considerar a atuação como um todo, permitindo mensurar qualitativamente a atividade desenvolvida, superando a avaliação quantitativa compartimentada.

A atuação passa, assim, a ser a expressão do cumprimento de um processo que, ao final, indicará a performance da atuação.

Daí a necessidade do estabelecimento de indicadores de performance das atividades desempenhadas, aptos a operacionalizarem a avaliação qualitativa da atuação. A importância dos indicadores está na sua aptidão para:

- Facilitar o planejamento;
- Mensurar os resultados;
- Embasar a análise crítica do desempenho;
- Facilitar o processo de tomada de decisão;
- Contribuir para a melhoria contínua dos processos de trabalho. (BRASIL, 2013, p. 11).

Para tanto, devem os indicadores estabelecidos ser dotados de características para, de fato, mensurarem o cumprimento dos objetivos estratégicos institucionais, sendo que, conforme disposto pela Resolução CNMP nº 147/2016, a cada objetivo estratégico deverá corresponder, no mínimo, um indicador.

6. A IMPORTÂNCIA DAS CORREGEDORIAS NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO, ORIENTAÇÃO E FISCALIZAÇÃO DA ATUAÇÃO INSTITUCIONAL PLANEJADA

Na concepção aqui apresentada, defende-se que os órgãos correccionais das unidades do Ministério Público sejam partícipes dos desafios, problemas e soluções vivenciados pela Instituição a fim de que, a partir do planejamento institucional, sejam efetivados avanços no eficiente atendimento à sociedade.

A função correccional deve, assim, estruturar-se para que possa avaliar o alinhamento da atuação local aos planos e projetos institucionais, aferindo sobretudo:

- O conhecimento do Plano Geral de Atuação Funcional e o reconhecimento de sua importância para a estratégia institucional;
- A existência de um Programa de Atuação Funcional ou prática equivalente;

- A concepção do planejamento com objetivos, metas e atuação prática bem definidos;
- A identificação e a busca por resultados sociais adequados; e
- A adoção ou a execução de medidas tendentes à eficiência da gestão administrativa da unidade e dos serviços locais.

Nessa perspectiva, cabe às Corregedorias-Gerais levar em consideração, no processo avaliativo, o cumprimento de tais objetivos, pois, conforme Berclaz,

De nada adiantará as Procuradorias-Gerais esforçarem-se no estudo, na discussão e na implementação de planejamento estratégico institucional, missão que precisa ser amplamente democrática e arduamente construída com a participação dos membros se, por outro lado, de parte da Corregedoria-Geral enquanto órgão da Administração Superior, não houver radical reformulação de métodos de correição, capacitação técnica e humana de seus integrantes e, sobretudo, compromisso e convencimento da importância do seu papel na necessária orientação e fiscalização dos programas, metas, prioridades e objetivos traçados. (BERCLAZ, 2009, p. 484).

Nesse sentido, conforme se procurou demonstrar, o modelo de atuação que se espera para a Instituição, de acordo com sua atual conformação constitucional, impõe às Corregedorias-Gerais, como órgãos da Administração Superior responsáveis pela orientação e fiscalização da atividade dos agentes institucionais, a verificação, nas suas atividades avaliativas, do cumprimento das diretrizes dispostas pelo Planejamento Estratégico.

Passam os órgãos correccionais a exercerem, assim, o papel de corresponsáveis pela efetividade das disposições do Planejamento Estratégico, contribuindo para, conforme Bandeira,

- Alinhar a organização à estratégia;
- Incentivar toda a organização para a execução da estratégia; e
- Converter a estratégia em processo contínuo (BANDEIRA, 2012, p. 98).

Diante disso, devem as Corregedorias comprometerem-se em instrumentalizar-se para a assunção desse novo papel, agindo como indutoras da busca pela eficácia social da Instituição, agindo também como agentes transformadores, assumindo função pedagógica no convencimento dos atores institucionais na compreensão da importância do planejamento como “expressão objetiva de uma vontade-geral coletiva democraticamente escolhida e pactuada sem que isso implique desrespeito ao núcleo de independência funcional”. (BERCLAZ, 2009, p. 490).

Nesse sentido, a Carta de Brasília traz diretrizes especialmente dirigidas às Corregedorias-Gerais, como:

- A avaliação, orientação e fiscalização do cumprimento do Planejamento Estratégico, do Plano Geral de Atuação e dos Programas de Atuação dos Órgãos de Execução e dos seus respectivos Projetos Executivos;

- O estabelecimento de orientações gerais e de critérios de avaliação, orientação e fiscalização com a priorização de demandas a partir do Planejamento Estratégico, do Plano Geral de Atuação e dos Programas de Atuação dos Órgãos de Execução e dos seus respectivos Projetos Executivos;
- A verificação, nas correições avaliativas e nas inspeções, da regularidade e da resolutividade da atuação do Ministério Público na atividade extrajurisdicional, analisando, entre outros, o cumprimento do Planejamento Estratégico, do Plano de Atuação e dos Projetos Executivos; e
- A maximização das atividades de avaliação e de orientação das Corregedorias como fomento às boas práticas e à efetividade da atuação dos órgãos do Ministério Público como agentes políticos.

Deve-se considerar, finalmente, conforme definido pela Carta, a necessidade de participação das Corregedorias na própria formatação do Planejamento Estratégico e na definição dos Planos de Atuação, bem como nas Escolas Institucionais na definição do conteúdo programático do curso de formação dos novos agentes políticos do Ministério Público.

7. CONCLUSÕES

Conforme se procurou mostrar no presente trabalho, o foco de atuação do Ministério Público no Brasil deve passar por uma inflexão a fim de que a Instituição seja conformada à sua real posição constitucional.

A mudança passa, antes de tudo, pela conscientização da imprescindibilidade do planejamento estratégico como instrumento da atuação institucional, devendo as unidades da Instituição configurar-se de modo a construir planejamentos dotados da legitimidade necessária à sua efetiva implementação.

Tal legitimidade é de fundamental importância para que as Administrações Superiores da Instituição possam, também legitimamente, buscar o cumprimento do Planejamento com os agentes institucionais.

Necessário ainda, como visto, a revisitação de alguns conceitos próprios à Instituição, sem retirar-lhes a essência, como é o caso dos princípios da unidade e da independência funcional.

A partir das definições do Planejamento Estratégico, o modo da atuação deve, então, passar por uma redefinição, buscando, sempre que possível, a preponderância das soluções extrajurisdicionais.

Enfim, para a exequibilidade das propostas aqui apresentadas, é necessário o engajamento das Corregedorias-Gerais, cujo papel, no exercício das funções fiscalizadoras e orientadoras, é de fundamental importância para a efetivação de uma transformação das práticas institucionais que passem a albergar a observância do Planejamento Estratégico como caminho para que o Ministério Público brasileiro alcance a eficiência necessária ao cumprimento de sua missão constitucional.

8. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Gregório Assagra de. O Ministério Público no neoconstitucionalismo. Perfil constitucional e alguns fatores de ampliação de sua legitimação social. In: FARIAS, Cristiano Chaves; ALVES, Leonardo Barreto Moreira; ROSENVALD, Nelson. *Temas atuais do Ministério Público*. 3. ed. Salvador: JusPodivm, 2012.

BANDEIRA, Andreza Soares Moreira. Modelagem de Processos no Ministério Público do Distrito Federal e Territórios: atingindo os objetivos do planejamento estratégico. *Revista do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios*, Brasília, v. 1, n. 6, p. 91-128, 2012.

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. *Revista jurídica do Ministério Público de Mato Grosso*, Cuiabá, v. 4, n. 6, p. 57-71, jan./jun. 2009.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. *Construindo e gerenciando indicadores (guia metodológico)*. Brasília, 2013. Disponível em: <http://www.stj.jus.br/file_source/STJ/Mídias/arquivos/3191_guia_indicadores_PUBLICADO.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2017.

CAMBI, Eduardo. Independência funcional e planejamento estratégico do Ministério Público. *Revista Jurídica De Jure*, v. 14, n. 24, p. 86-137, jan./jun. 2015.

CARDOSO JR., José Celso. Planejamento governamental e gestão pública no Brasil: balanço da experiência federal e desafios no séc. XXI. In: CARDOSO JR., José Celso; COUTINHO, Ronaldo (Org.). *Planejamento estratégico em contexto democrático: lições da América Latina*. Brasília: ENAP, 2014.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. *Resolução nº 147, de 21 de junho de 2016*. Dispõe sobre o planejamento estratégico nacional do Ministério Público, estabelece diretrizes para o planejamento estratégico do Conselho Nacional do Ministério Público, das unidades e ramos do Ministério Público e dá outras providências. Disponível em: <http://www.cnmp.mp.br/portal/images/Normas/Resolucoes/Resolucao_147.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2017.

CORREGEDORIA NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. *Carta de Brasília*. Disponível em: <http://www.cnmp.mp.br/portal_2015/images/Corregedoria/Procedimentos_de_estudos_e_pesquisas/Texto_aprovado_-_Carta_de_Bras%C3%ADlia.pdf>. Acesso em: 28 nov. 2016.

GOULART, Marcelo Pedroso. *Elementos para uma teoria geral do Ministério Público*. Belo Horizonte: Arraes Editores, 2013.

MINAS GERAIS. Ministério Público. Corregedoria-Geral. Ato CGMP nº 3, de 3 de março de 2017. Dispõe sobre as correições ordinárias, sobre os parâmetros e métodos avaliativos a serem observados pela Corregedoria-Geral no exercício de sua função de fiscalização e sobre a necessidade de fomentar o planejamento da atuação funcional no âmbito dos órgãos e das unidades do Ministério Público do Estado de Minas Gerais. *Diário Oficial Eletrônico do MPMG*, Belo Horizonte, 4 mar. 2017. Disponível em: <https://mpnormas.mpmg.mp.br/files/1/1/1-1-C99A-28-ato_cgmp_03_2017.pdf>. Acesso em: 24 mar. 2017.

MINAS GERAIS. Ministério Público. Corregedoria-Geral. Resolução CAPJ nº 12, de 28 de setembro de 2016. Aprova o Regimento Interno da Corregedoria-Geral do MPMG. *Diário Oficial Eletrônico do MPMG*, Belo Horizonte, 6 out. 2016. Disponível em: <https://mpnormas.mpmg.mp.br/files/1/1/1-1-C959-28-res_capj_12_2016.pdf>. Acesso em: 24 mar. 2017.

SILVA, José Afonso da. *Comentário contextual à Constituição*. São Paulo: Malheiros, 2010.