

# ATUAÇÃO FISCALIZADORA DAS CORREGEDORIAS DO MINISTÉRIO PÚBLICO: INDICADORES DE RESULTADOS NA ATUAÇÃO DO MINISTÉRIO PÚBLICO

Eduardo Antônio Codo Santos<sup>1</sup>

**Resumo:** O controle e o acompanhamento da gestão baseados na avaliação da legalidade das ações dos gestores públicos, por meio de medições tradicionais, que abordam geralmente aspectos quantitativos (financeiros) de sua atuação, não são mais suficientes para suportar e orientar adequadamente o papel e os processos decisórios no âmbito das Corregedorias do Ministério Público, bem como a avaliação da sociedade em relação ao verdadeiro resultado da missão institucional que desempenham. Aspectos qualitativos da gestão devem ser considerados com os quantitativos na avaliação permanente da atuação desses órgãos e suas unidades de controle. Critérios de efetividade foram, até pouco tempo, “timidamente” utilizados pelo Ministério Público, mas, na atualidade de grandes desafios, e também dos avanços da visão estratégica empreendida pelo Conselho Nacional do Ministério Público, resulta obrigatória a gestão sob o enfoque próprio de medição das metas alcançadas e dos indicadores em que estão obrigados, com a finalidade de maximizar o papel das Corregedorias, sua contribuição para os avanços institucionais, especialmente voltados para o atingimento das justas expectativas sociais.

**Palavras-chave:** Indicadores de Resultado. Corregedoria-Geral. Ministério Público. Gestão para Resultados.

**Sumário:** 1. Introdução. 2. Abordagem conceitual: pressuposto do planejamento estratégico, importância, função dos indicadores, tipos, aplicação e finalidades, métricas. 3. Recentes passos rumo à gestão por resultados: o Planejamento Estratégico no Ministério Público brasileiro. 4. Abordagem Teórica X Aplicação Prática dos indicadores. 5. Conclusões. 6. Referências.

## 1. INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como objetivo elevar a importância pela adoção, no âmbito da Corregedoria Nacional e das Corregedorias-Gerais das unidades e ramos do Ministério Público, de mecanismos modernos de gestão, em especial, aqueles norteados pelos Indicadores de Resultado.

<sup>1</sup> Servidor público do estado de Minas Gerais, da Secretaria de Estado de Fazenda do Estado de Minas Gerais. Servidor do Ministério Público do Estado de Minas Gerais, assessor especial financeiro do procurador-geral de Justiça do estado de Minas Gerais. Secretário do Tesouro Estadual 2011-2014. MBA em Finanças Empresariais – IBMEC/MG. MBA em Gestão de Organizações Públicas – IBMEC/MG.

Nesse sentido, o termo gestão pode ser tratado como sinônimo de administrar, envolvendo, em alto grau, o processo de tomada de decisões, e que, no âmbito das Corregedorias, corresponde, entre outras competências, a cuidar da atuação das pessoas – membros e servidores – e de bens alheios.

Hoje, inspirado pela crescente corrupção que atinge o país, o Ministério Público enfrenta grandes desafios, não só pela perda de legitimidade e credibilidade do povo em seus gestores públicos, mas também pelo ódio daqueles que, por atuação criminosa, têm sido alcançados pelo cumprimento de sua missão. Momento no qual a imperiosa necessidade de executar mudanças estruturais e suprimir a forma tradicional de administrar os recursos públicos e de prestar contas se sobressai em todas as instituições brasileiras.

Em nada adiantaria, ou, no mínimo, estaríamos diante de um grande contrassenso, se no desempenho de sua missão institucional, as Corregedorias, e por que não o próprio Ministério Público, quando da atuação de combate ao crime e preservação incondicional das garantias e direitos constitucionais, individuais e coletivos, viesse suportada pela inadequação no uso dos recursos públicos, bem como pelo atingimento de resultados desconexos do contexto de fragilidade social e, em outras medidas, de crise econômica e política e, pior, da ausência de efetividade na atuação de seus membros e servidores.

Em face de tamanha responsabilidade, para acompanhamento e avaliação do cumprimento da missão ministerial, a instituição deve se valer de instrumentos de medição os quais estejam relacionados com os objetivos que justificam sua existência, e, ainda, permitam demonstrar os meios com os quais se valeu para o alcance de resultados.

Para isso, deverá se alicerçar em um sistema de informação capaz de fornecer dados que permitam aferir a efetividade de suas ações, confrontar os objetivos programados ou esperados com os objetivos atingidos e cotejar sua atuação ao efeito prático nos usuários diretos e na sociedade em geral.

No entanto, o que se tem visto é que os sistemas tradicionais de apuração e de informação que auxiliam o gestor no âmbito do Ministério Público não cumprem completamente a missão de garantir-lhe (inclusive às Corregedorias) as melhores decisões ou, no mínimo, prestar-lhe suporte adequado e tempestivo.

Por isso, a necessidade de que haja um esforço nacional, que contemple mecanismos aptos a disponibilizar informação customizada e padronizada, especialmente aos objetivos das Corregedorias.

A adoção de práticas baseadas na gestão por resultados mostra-se ainda oportuna e essencial frente ao atual estágio de aprimoramento do Planejamento Estratégico e uso de indicadores postos em curso pelo Conselho Nacional do Ministério Público para contribuir com a melhoria permanente de sua atuação.

Sem sombra de dúvidas, a gestão baseada por Indicadores de Resultados e seus mecanismos afins, onde seja praticada, poderá agregar valor de forma

imediate, destacando-se entre as diversas contribuições que aporta: (i) a promoção da medição da gestão interna das Corregedorias; (ii) a melhoria dos sistemas de medição, acompanhamento e fiscalização; (iii) a contribuição com eficiência, eficácia e efetividade na orientação voltada à atuação finalística e para gestão administrativa; e (iv) promoção da capacitação permanente de membros e servidores em atuação nas Corregedorias.

## **2. ABORDAGEM CONCEITUAL: PRESSUPOSTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, IMPORTÂNCIA, FUNÇÃO DOS INDICADORES, TIPOS, APLICAÇÃO E FINALIDADES, MÉTRICAS**

Uma boa gestão é aquela que alcança resultados, independentemente dos meios, esforços e intenções? Obviamente que não. E alcançar resultados, em termos práticos, essencialmente em órgãos públicos, é atender às demandas, aos interesses sociais, individuais e coletivos, é atender às expectativas da sociedade, sejam cidadãos ou organizações, criando valor e satisfação a todos? Podemos dizer que sim!

Essas provocações têm o intuito de explicar que os resultados não acontecem por acaso, uma vez que organizações públicas, programas e projetos governamentais, em grande medida, apesar de verificarmos alguns avanços, não nascem voltados para resultados e entrega de produtos. Assim como, também não basta apenas definir bem os resultados, pois estes não serão automaticamente alcançados.

Voltando-nos ao âmbito das Corregedorias, o conceito de gestão para resultados não se restringe apenas em formular resultados que satisfaçam às expectativas dos legítimos beneficiários da ação ministerial. Em nosso entendimento, requer, também, definir e alinhar arranjos de implementação, além de envolver a construção de mecanismos de monitoramento e avaliação que promovam aprendizado, transparência e responsabilização dos signatários dessas ações.

Portanto, qualquer que seja a intenção dos gestores do Ministério Público e de suas Corregedorias, por mais efetiva e louvável que possa parecer a iniciativa de fazer, o monitoramento e a avaliação, na essência, passam a ser talvez as maiores variáveis críticas.

Assim, “ganhamos espaço” para fomentar uma pequena abordagem sobre um dos maiores pressupostos para a definição e utilização de mecanismos de gestão para resultados, suportada por Indicadores de Desempenho: o Planejamento Estratégico.

“Não tomarei muito tempo” nas definições, características e mecanismos do Planejamento Estratégico, que são vários e já mereceram abordagens pelos mais consagrados autores em administração, e, como veremos adiante, bastante difundido pelo Conselho Nacional do Ministério Público, enfatizaremos a sua importância, já que para se implementar a gestão para resultados, definição de indicadores, suas métricas e revisões, o Planejamento Estratégico se torna essencial, como

se depreende da citação em Maximiniano (2006): “O processo de planejamento estratégico compreende a tomada de decisões sobre qual o padrão de comportamento que a organização pretende seguir, produtos e serviços que pretende oferecer, e mercados e clientes que pretende atingir.”.

Sendo assim, as Corregedorias do Ministério Público deverão estar alinhadas em termos de seu Planejamento Estratégico aos esforços empreendidos por todas as unidades que integram o *Parquet*, sobretudo em relação aos objetivos estratégicos que mais as vinculam. A partir da comunhão com esses objetivos, seguir-se-ão as definições de indicadores pela Corregedoria, que, postos em prática no âmbito de sua atuação de acompanhamento preventivo e de fiscalização, ditarão as diretrizes para o aprimoramento de sua gestão.

Importa destacar citação de Chiavenato e Sapiro (2009, p. 256):

A execução constitui a etapa mais demorada, difícil e complexa de todo o processo de planejamento estratégico. Em geral, ela constitui a etapa que marca definitivamente o sucesso ou o fracasso na gestão estratégica. Não basta apenas formular a estratégia; é preciso fazê-la funcionar no mundo real. Além disso, o mais importante não é ter a estratégia discutida e formulada, mas sim a estratégia efetivamente praticada na organização.

Em face de tal ensinamento, adiante teremos uma abordagem voltada para a prática, suportada pela associação que faremos entre o Planejamento Estratégico e o conceito de “*accountability*”.

Remetendo então esse conceito para as organizações públicas, impõe-se o entendimento de que a importância do Planejamento Estratégico está intimamente ligada ao conceito de “*accountability*”. Esse termo não apresenta correlato na língua portuguesa em uma única palavra, mas, para nosso objetivo, pode ser entendido como a obrigação de se prestar contas dos resultados obtidos, em função das responsabilidades que decorrem de uma delegação de poderes e meios.

Sempre que alguém (principal) delega parte de seu poder ou direito a outrem (agente), este assume a responsabilidade, em nome daquele, de agir de maneira correta com relação ao objeto de delegação e, periodicamente, até o final do mandato, prestar contas de seus desempenhos e resultados. A dupla responsabilidade, ou seja, de agir de maneira correta e prestar contas de desempenho e resultados, dá-se o nome de *accountability* (NAKAGAVA, 1993)

Assim, podemos afirmar que, tanto para o exercício de orientação preventiva quanto para o de fiscalização, o olhar das Corregedorias em relação ao “agir de forma correta” e “prestar contas de desempenho e resultados”, por si só, levamos à necessidade do estabelecimento de mecanismos de aferição (indicadores) associados à gestão da coisa pública e que sirvam de ferramentas ou instrumentos auxiliares na materialização dessas ações.

O universo corporativo adotou os indicadores como forma de mensurar os resultados de um negócio, em todas as suas vertentes. Nesse contexto, os Indicadores

de Desempenho e/ou Resultados são essenciais para uma gestão eficiente, inclusive para as Corregedorias do Ministério Público brasileiro, pois permitem acompanhar a evolução, conforme enfatizado acima, de todas as variáveis associadas a “agir de forma correta” e “prestar contas de desempenho e resultados”.

A propósito, os indicadores devem ser especificados por meio de métricas estatísticas, e são comumente formados por porcentagem, média, número bruto, proporção ou índices.

Os componentes básicos de um indicador são:

- **Medida:** grandeza qualitativa ou quantitativa que permite classificar as características, resultados e consequências dos produtos, processos ou sistemas;
- **Fórmula:** padrão matemático que expressa a forma de realização do cálculo;
- **Índice (número):** valor de um indicador em determinado momento;
- **Padrão de comparação:** índice arbitrário e aceitável para uma avaliação comparativa de padrão de cumprimento; e
- **Meta:** índice (número) orientado por um indicador em relação a um padrão de comparação a ser alcançado durante certo período.

Na identificação e seleção de um indicador, é importante também considerar um conjunto de critérios básicos para garantir a sua posterior operacionalização. Os critérios centrais para um indicador são:

- **Seletividade ou importância:** fornece informações sobre as principais variáveis estratégicas e prioridades definidas de ações, produtos ou impactos esperados;
- **Simplicidade, clareza, inteligibilidade e comunicabilidade:** os indicadores devem ser simples e compreensíveis, capazes de levar a mensagem e o significado. Os nomes e expressões devem ser facilmente compreendidos e conhecidos por todos os públicos interessados;
- **Representatividade, confiabilidade e sensibilidade:** capacidade de demonstrar a mais importante e crítica etapa de um processo, projeto etc. Os dados devem ser precisos, capazes de responder aos objetivos e coletados na fonte de dados correta, devendo refletir ainda tempestivamente os efeitos decorrentes das intervenções;
- **Investigativos:** os dados devem ser fáceis de analisar, sejam estes para registro ou para reter informações e permitir juízos de valor;
- **Comparabilidade:** os indicadores devem ser facilmente comparáveis com as referências internas ou externas, bem como séries históricas de acontecimentos;

- **Estabilidade:** procedimentos gerados de forma sistemática e constante, sem muitas alterações e complexidades, uma vez que é relevante manter o padrão e permitir a série-histórica; e
- **Custo-efetividade:** projetado para ser factível e economicamente viável. Os benefícios em relação aos custos devem satisfazer a todos os demais níveis. Nem todas as informações devem ser mensuradas, é preciso avaliar os benefícios gerados em detrimento do ônus despendido.

Além disso, é necessário identificar se a escolha do indicador atende às expectativas de seus públicos de interesse, como os órgãos centrais de âmbito nacional (Corregedoria Nacional do MP, por exemplo) órgãos afins no âmbito das demais unidades da Federação e outros possíveis interessados (sociedade organizada, público interno do MP – membros e servidores), de modo a assegurar a relevância do indicador a ser proposto no âmbito das Corregedorias.

### **3. RECENTES PASSOS RUMO À GESTÃO POR RESULTADOS: O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO MINISTÉRIO PÚBLICO BRASILEIRO**

Como é cediço, a partir de meados de sua existência, de forma decisiva, o Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) empreendeu como eixo central de sua atuação o Planejamento Estratégico.

Mais precisamente no ano de 2010, o CNMP deu forma e direção a uma gestão estratégica, elaborando o seu Plano Estratégico (PE-CNMP) com vigência estabelecida entre 2010/2015. Imediatamente, começou, então, a trabalhar no Planejamento Estratégico Nacional, exercendo seu papel de integração e desenvolvimento do Ministério Público brasileiro.

Como um dos frutos desse movimento, envolvendo membros e servidores por todo o país, foi lançado ao final de 2011 o Plano Estratégico Nacional (PEN), cujo horizonte, de forma alinhada ao PE-CNMP, também se estendeu até o ano de 2015, e mais recentemente até 2019.

Além do Mapa Estratégico do CNMP, foram também elaborados e definidos cerca de 46 indicadores, que passaram a integrar os instrumentos de gestão estratégica postos em prática naquela oportunidade.

Em fevereiro de 2015, o Comitê de Governança Corporativa da Estratégia do CNMP (CGCE/CNMP) orientou no sentido da criação de Grupo de Trabalho específico para revisão dos indicadores e metas estratégicos que figuravam no Plano Estratégico Nacional (PEN). Em decorrência, foi criado o Grupo de Trabalho (GT-IND) no âmbito daquele Comitê.

Outro registro de grande valia para o objetivo delimitado no presente artigo diz respeito à atuação da Comissão de Planejamento Estratégico (CPE). Essa Comissão, não obstante os inúmeros esforços ao longo de sua existência na implementação do Planejamento Estratégico nacional, assegurou no último ano (2016) dois passos

decisivos para a formulação e gestão estratégica pelas Corregedorias do Ministério Público.

O primeiro está associado à revisão do Plano Diretor do Fórum Nacional de Gestão (PDFNG 2012/2015), por meio da qual está se configurando um novo olhar para o MP, com foco no período que vai até 2019. Por essa revisão, estão sendo elaborados os Planos de Ação Estratégica, que representam o nível de maior detalhamento da estratégia.

Como um dos produtos a serem elaborados a partir dos Planos de Ação Estratégica, teremos a definição de indicadores de desempenho e de resultado, possibilitando acompanhar as atividades desenvolvidas pelos Comitês do FNG (indicadores de esforço), com o monitoramento da execução dos projetos e das entregas. Por sua vez, cada projeto especificará seus indicadores (indicadores de resultado), de forma a demonstrar o efetivo impacto das atividades do FNG na área de gestão do Ministério Público Brasileiro.

Portanto, tal iniciativa passa a constituir-se num emblemático paradigma e, ao mesmo tempo, campo de analogia prática para constituição de indicadores no âmbito das Corregedorias.

O segundo, e talvez o mais importante, como pressuposto de uma adequada formulação de planos estratégicos, em que os indicadores se estabelecem como decisivos instrumentos de gestão, foi a edição da Resolução CNMP nº 147, de 21 de junho de 2016, por iniciativa da Comissão de Planejamento Estratégico (CPE).

Essa Resolução estabelece diretrizes para o Planejamento Estratégico do Conselho Nacional do Ministério Público e das unidades e ramos do Ministério Público brasileiro. Constitui-se no marco decisivo de implementação de uma visão estratégica comum, de âmbito nacional.

Em conjunto com todas as iniciativas ora comentadas, tal Ato proporcionará estabelecer padrões e procedimentos uniformes para a implantação de indicadores, referenciando os seus componentes básicos, bem como o conjunto de critérios para sua operacionalização, ambos já mencionados anteriormente, com forte impacto no olhar prospectivo de formulação por parte das Corregedorias.

Mais um importante registro histórico deve ser feito em relação às iniciativas empreendidas pelo Fórum Nacional de Gestão, cujas ações voltadas para as “áreas-meio” do Ministério Público têm colaborado sobremaneira para a consolidação de uma gestão estratégica integrada, que compartilha as visões entre o CNMP e os diversos ramos e unidades do Ministério Público no país.

Cita-se como destaque no âmbito do Fórum Nacional de Gestão (FNG) o Grupo de Trabalho para a área de planejamento institucional, instituído no Comitê de Políticas de Gestão Administrativa (FNG/CPGA-GT/Planejamento). Esse Grupo tem se empenhado para construção de um referencial teórico de suporte à elaboração de “indicadores-meio”, para aplicação pelas diversas unidades administrativas que compõem o Ministério Público.

Por todo o contexto histórico até aqui observado, não é exagero afirmar que o Ministério Público brasileiro atribuiu grande valorização ao Planejamento Estratégico, como forma de gerir, valorizar, e, principalmente, contribuir para o cumprimento de sua missão institucional.

Temos, portanto, que as Corregedorias, no que tange aos necessários arranjos regulamentares, dispõem dos dispositivos legais de suporte para fomentar a implementação de seus planos estratégicos específicos, bem como o consequente estabelecimento de indicadores.

O destaque fica por conta da “Carta de Brasília”, que pode ser traduzida, em máxima síntese, pelo esforço de modernização do controle da atividade extrajurisdicional pelas Corregedorias do Ministério Público.

Entre outras considerações estabelecidas na “Carta de Brasília”, para o sentido aqui desenvolvido, destacam-se as seguintes:

- ✓ “que é imprescindível às Corregedorias do Ministério Público a modernização dos seus instrumentos e dos seus mecanismos de orientação e de fiscalização para melhor valorizar a atuação resolutiva do Ministério Público”;
- ✓ “a resolutividade da atuação do Ministério Público brasileiro pressupõe o alinhamento entre a atividade funcional qualitativa e regular de seus membros com a adoção de práticas institucionais estruturantes efetivamente ajustadas aos objetivos estratégicos pretendidos”;
- ✓ “que é imperiosa a adequação na divisão de atribuições, na gestão de recursos e de pessoas, na implantação de sistemas que permitam a aferição de resultados e na definição de prioridades institucionais. A Carta de Brasília definiu por diretrizes estruturantes:
  - Concepção do Planejamento Estratégico como garantidor da Unidade do Ministério Público;
  - Implementação de indicadores aptos a mensurar o cumprimento das metas e a resolutividade das demandas combinadas com atuação pautada em diagnóstico prévio das carências e necessidades da sociedade;
  - Aprimoramento dos mecanismos de prestação de contas à sociedade acerca das metas estabelecidas e dos resultados alcançados”.

A “Carta de Brasília” também definiu diretrizes relacionadas:

- ✓ “Diretrizes aos membros e servidores:
  - Atuação pautada no Planejamento Estratégico aprovado democraticamente com a participação tanto dos membros e servidores quanto da sociedade;

- Atuação com base em Planos de Atuação, em Programas Institucionais e em Projetos Executivos que estejam em sintonia com o Planejamento Estratégico Institucional”.
- ✓ “Diretrizes dirigidas à Corregedoria Nacional e às Corregedorias de cada um dos Ministérios Públicos:
  - 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;
  - 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”.

É importante destacar que a busca pela gestão por resultados também tenha surtido iniciativas em âmbito estadual.

Apenas para ficar em um único exemplo, no campo normativo propriamente dito, vejamos o que dispõe o Regimento Interno da Corregedoria-Geral do Ministério Público do Estado de Minas Gerais:

Art. 204. A Corregedoria-Geral do Ministério Público desenvolverá sistema de avaliação que leve em conta objetivos, metas e indicadores direcionados à análise da eficácia social da atuação dos membros e da Instituição.

§ 1º A Corregedoria-Geral deverá renovar os métodos de avaliação, orientação e fiscalização da atividade-fim e das atividades administrativas para aferir a atuação resolutiva do Ministério Público e a sua relevância social.

§ 2º A Corregedoria-Geral avaliará, orientará e fiscalizará o cumprimento do Planejamento Estratégico, do Plano Geral de Atuação e dos Programas de Atuação dos Órgãos de Execução e dos seus respectivos Projetos Executivos.

§ 3º A Corregedoria-Geral estabelecerá orientações gerais e 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.

Restou aqui evidenciado que os requisitos históricos para se levar ao implemento da adoção do Planejamento Estratégico e o conseqüente estabelecimento de indicadores de resultados está amplamente difundido, cabendo às Corregedorias os esforços complementares necessários à implementação.

#### **4. ABORDAGEM TEÓRICA X APLICAÇÃO PRÁTICA DOS INDICADORES**

Não obstante os avanços alcançados em termos das definições conceituais e elucidativas da gestão por meio de indicadores de resultados pelo Ministério Público

brasileiro, pouco se avançou em termos de consolidação prática e padronizada de sua utilização.

Situação em que também se espelham as Corregedorias-Gerais das unidades e ramos do Ministério Público, e pela incipiente prática do Planejamento Estratégico específico no âmbito das Corregedorias.

A fim de nos levar a uma concepção pragmática, mas sem perder de vista o necessário aparato conceitual, procuraremos apontar visão prospectiva e não exaustiva para as Corregedorias, na tentativa de levá-las ao caminho da efetivação de seus indicadores de resultado, sempre em consonância ao pressuposto de um Planejamento Estratégico integrado às ações da Corregedoria Nacional e ao CNMP.

De início, é importante lembrar que o próprio processo de escolha dos indicadores já pode trazer muitas informações que desconhecíamos. Isso porque é justamente nesse momento que apontaremos quais serão as informações mais importantes que demandam monitoramento.

De todas as informações que circulam diariamente pela Corregedoria, é importante identificar aquelas mais importantes, as que realmente podem fazer a diferença no intuito de acompanhamento e controle dos pontos de convergência ao “*accountability*”, lembrando sempre das expressões “agir de forma correta” e “prestar contas de desempenho e resultados”.

Para facilitar este processo, é interessante dividir em dois grandes grupos de indicadores que estão intrinsecamente relacionados ao desempenho/resultados:

1. **Indicadores de Desempenho de Processos:** devem estar focados em como a tarefa é realizada, medindo seu desempenho e se estão conseguindo atingir os objetivos determinados. Esses indicadores devem ser quantificáveis por meio de um índice (normalmente representado por um número) que retrate o andamento do processo como um todo ou em parte.
2. **Indicadores de Resultado Estratégico:** têm a função de verificar se o Ministério Público está alcançando os objetivos determinados pela gestão, os chamados objetivos estratégicos. Uma ferramenta muito usada para auxiliar na determinação desses objetivos já é muito utilizada pelo *Parquet*, o *Balanced Scorecard*.

O próximo passo será o de conceituar os indicadores de interesse. Se os dois grupos anteriores são tratados aqui como “*gênero*”, esses deverão ser conceituados como “*espécies*”, relacionados às suas respectivas dimensões, e por sua vez (dimensões), serão associadas a atributos de observação, os quais estarão representados por alguns exemplos no quadro a seguir, mas sem perder de vista sua aplicabilidade prática no universo das Corregedorias:

- *Indicadores de Eficácia:* vão medir a relação entre os resultados obtidos e os resultados pretendidos;

- *Indicadores de Eficiência*: vão medir a relação entre os resultados obtidos e os recursos empregados;
- *Indicadores de Efetividade*: efetividade é a conjugação da eficácia com a eficiência, e em muitos dos resultados estratégicos mensuráveis ele terá grande valia de medição;
- *Indicadores de Valor*: relação entre o valor percebido ao se receber algo (um serviço, por exemplo) e o valor efetivamente despendido para a obtenção do que se recebeu. Pode ser usado numa equação direta no nível de percepção de satisfação pelo resultado, satisfatório ou não, de um determinado serviço.

Partindo dos conceitos ora difundidos, dos dois “*gêneros*”, indicadores de Desempenho de Processo e de Resultado Estratégico e das dimensões de “*espécies*”, Eficácia, Eficiência, Efetividade e Valor, o grande desafio será o de criar uma relação destes com atributos e as atuações das unidades e ramos do Ministério Público.

Quando visualizada a relação pretendida, teremos satisfeita a visibilidade concreta e prática do conceito de indicadores aplicado à realidade da atuação do Ministério Público.

O quadro a seguir, que nominamos como Matriz de Formação de Indicadores no Âmbito do Ministério Público, conceitua essa relação:

MATRIZ DE FORMAÇÃO DE INDICADORES NO MINISTÉRIO PÚBLICO								
INDICADOR "Gênero"	DIMENSÃO "Espécie"	ATRIBUTOS	ÁREAS DE ATUAÇÃO (RESULTADO)					
			AÇÃO FINALÍSTICA	AÇÕES ESPECIALIZADAS	AÇÕES DIFUSAS	AÇÕES EM PARCERIA	GESTÃO ADMINISTRATIVA	
DESEMPENHO DE PROCESSO	Eficácia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otimização de recursos públicos</li> <li>• Produtividade</li> </ul>					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relacionamento com instituições privadas</li> </ul>	
	Eficiência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quantidade/volume</li> <li>• Qualidade dos serviços</li> <li>• Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cível</li> <li>• Criminal</li> <li>• Família</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meio Ambiente</li> <li>• Patrimônio Histórico, Artístico e Cultural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direito das minorias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convênios diversos</li> </ul>		
RESULTADO ESTRATÉGICO	Efetividade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quantidade de recursos para investimento</li> <li>• Acessibilidade alcançada</li> <li>• Índice de criminalidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordem tributária</li> <li>• Patrimônio Público</li> <li>• Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumidor</li> <li>• Saúde</li> <li>• Idosos</li> <li>• Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cidadania</li> <li>• Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relacionamento com Prefeituras</li> <li>• Relacionamento com o TJMG</li> <li>• Tribunais de Contas</li> <li>• ONGs</li> <li>• Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidades Administrativas da Área-Meio</li> </ul>	
	Valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nível de impacto na qualidade de vida das pessoas</li> <li>• Etc.</li> </ul>						

OBS: A DISTRIBUIÇÃO DAS ÁREAS DE ATUAÇÃO É DINÂMICA E SERVE AOS PROPÓSITOS DE MELHOR CONFIGURAR E EXEMPLIFICAR OS MAPAS ESTRATÉGICOS.

Pronto, o que nos resta a seguir será a indicação objetiva de um processo de formatação dos exemplos de indicadores propriamente ditos, mas sempre lembrando que cada Corregedoria deverá desenvolver seu estudo tomando por base as suas metas e objetivos estratégicos, o que não nos é possível prover neste momento. Nosso foco, conforme dito anteriormente, é de elucidarmos apenas uma maneira prática e não exaustiva de embasar o processo de criação.

O quadro a seguir procura traduzir essa intenção.

Poderemos observar que, definidas as dimensões dos indicadores, os atributos devem estar associados aos objetivos estratégicos, suas metas e resultados, de maneira a traduzir da forma mais simples possível as ações, projetos e programas a cargo das áreas de resultado da instituição, o que identificamos no quadro por Áreas de Atuação (resultado).

Das definições referenciadas no quadro a seguir poderemos deduzir, para o campo de atuação das Corregedorias e conseqüente estabelecimento de indicadores, os objetivos centrais para controle, acompanhamento e avaliação, alguns dos quais são exemplificados na sequência, sem prejuízo das competências legais a elas determinadas:

- **Proteger o patrimônio público**, fiscalizando, por meio de correições nas unidades, aqueles que manejam recursos;

- **Melhorar a eficácia e eficiência na gestão** dos recursos humanos e materiais;
- **Melhorar os processos, métodos e procedimentos** para que os órgãos signatários das ações finalísticas atuem de forma oportuna e adequada;
- **Procurar a máxima utilidade e oportunidade da informação** produzida e utilizada no curso dos feitos ministeriais;
- **Contribuir com o melhoramento da capacidade administrativa** das diversas unidades que integram a estrutura do Ministério Público;
- **Supervisionar a execução financeira** do orçamento de receitas e despesas.

MATRIZ DE FORMAÇÃO DE INDICADORES NO MINISTÉRIO PÚBLICO							
INDICADOR "Gênero"	DIMENSÃO "Espécie"	ATRIBUTOS	ÁREAS DE ATUAÇÃO (RESULTADO)				
			AÇÃO FINALÍSTICA	AÇÕES ESPECIALIZADAS	AÇÕES DIFUSAS	AÇÕES EM PARCERIA	GESTÃO ADMINISTRATIVA
DESEMPENHO DE PROCESSO	Eficácia	Qualidade dos serviços				Tempo de atendimento dos convênios firmados	Nível de satisfação dos usuários do sítio eletrônico
		Quantidade/volume	Número de processos baixados por instrução final	Número de jovens matriculados no ensino médio por comarca			
	Eficiência	Otimização de recursos públicos					1 - Custo médio dos links de banda larga X custo médio de referência 2 - Custos de deslocamento em relação ao número de feitos
		Produtividade					Custos unitários dos serviços obrigatórios
RESULTADO ESTRATÉGICO	Efetividade	Impacto na qualidade de vida das pessoas		Nível de atendimento das Promotorias Especializadas	Medição de qualidade a partir dos impactos socioambientais		Alocação de recursos humanos
		Índice de criminalidade por comarca/promotorias criminais					
		Acessibilidade				Órgãos públicos com acesso a portadores de deficiência	
		Quantidade de recursos financeiros para investimento					Relação entre os investimentos e os gastos orçamentários totais
		Nível de satisfação dos usuários dos serviços de saúde pública			Resultados das ações originadas na promotorias de saúde		

## 5. CONCLUSÕES

Pode-se enfatizar que a utilização de indicadores de resultado no âmbito da Corregedoria Nacional e das Corregedorias-Gerais das unidades e ramos do Ministério Público, na essência, deve se constituir como uma concepção necessária para o fortalecimento da atuação ministerial, principalmente no que tange ao seu processo de ajuste às modernas práticas de gestão.

Longe de incentivar esquemas mecânicos clássicos da administração, procura gerar mudanças na forma de pensar e no sistema de mensuração dos serviços e finalidades, com o objetivo de que o Ministério Público possa e continue a ser considerado como essencial na vasta rede de órgãos orientados ao alcance do bem comum.

As limitações dos sistemas tradicionais de apurações, utilizados no setor público para avaliar a gestão, têm sido a motivação principal da procura de sistemas modernos de informação, que considerem medições não só monetárias, mas que permitam também a avaliação da qualidade da gestão pública no que diz respeito à eficiência, à eficácia, e à efetividade e, sobretudo, à percepção do valor recebido.

Não podemos perder de vista o conceito básico de que o indicador de resultado é um parâmetro que medirá a diferença entre a situação que se espera atingir e a situação atual, permitindo quantificar dados relacionados à melhoria de qualidade e efetividade dos serviços ministeriais.

Como dissemos no início deste trabalho, aspectos de relevância qualitativa devem estar sempre presentes nas escolhas dos indicadores, que por sua vez, devem estar alinhados ao Planejamento Estratégico, pressuposto maior para sua aplicação.

A figura a seguir pretende ilustrar a localização do modelo ora proposto na Cadeia de Valores do Planejamento Estratégico do Ministério Público, e sugere o preenchimento de uma lacuna ainda não completamente explorada, ou seja, a continuidade do desdobramento do Planejamento Estratégico, vista sob a ótica de atuação do Ministério Público e suas unidades e ramos, por meio dos indicadores de resultado, para o destinatário final, o conjunto da sociedade.

Não é por demais lembrarmos que um bom indicador precisa ter algumas características básicas: fácil entendimento, ser disponível, econômico e testado em campo, pois um indicador existe para ser avaliado.



As ações no âmbito das Corregedorias devem ser propostas e realizadas com base nessa avaliação, de forma a sempre atingir um nível melhor de qualidade para o Ministério Público, suas unidades e ramos, e assim, como objetivo final, promoverem a geração de valor para a sociedade.

## 6. REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério do Planejamento. Secretaria de Gestão. *GesPública: Instrumento para Avaliação da Gestão Pública - Ciclo 2008/2009*. Brasília: Seges, 2008.

CADERNO de Estudos, São Paulo, Fipecafi, n. 21, maio/ago. 1999.

CARTA DE BRASÍLIA. Corregedoria Nacional do Conselho Nacional do Ministério Público. [S. d.].

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO – CNMP. *Resolução CNMP n.º 147, de 21 de junho de 2016*.

INSTITUTO PUBLIX. *Governança para Resultados*. 2009.

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MINAS GERAIS. *Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) 2007-2023*. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, coord. Belo Horizonte, 2007.

\_\_\_\_\_. *Resolução CAPJ n.º 12, de 28 de setembro de 2016*. Regimento Interno da Corregedoria-Geral do Ministério Público do Estado de Minas Gerais, aprovado pela Câmara de Procuradores de Justiça aos 28 de setembro de 2016.

NAKAGAVA, Masayuki. *Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação*. São Paulo: Atlas, 1993.

TEIXEIRA, Hélio et. al. *Remodelando a gestão pública*. São Paulo: Edgard Blücher Ltda, 1994.

UCHOA, Carlos Eduardo. *Elaboração de indicadores de desempenho institucional*. Brasília: ENAP/DDG, 2013.