

O ESTÁGIO PROBATÓRIO COMO FASE INTRODUTÓRIA À EFICIÊNCIA NO CUMPRIMENTO DA MISSÃO CONSTITUCIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO

THE PROBATIONARY STAGE AS AN INTRODUCTORY PHASE TO EFFICIENCY IN FULFILLING THE CONSTITUTIONAL MISSION OF THE PUBLIC PROSECUTION OFFICE

Cleander César da Cunha Fernandes¹

Resumo: O presente artigo tem o objetivo de demonstrar a importância do estágio probatório como ponto de partida na formação do perfil constitucional dos membros do Ministério Público a fim de cumprirem com excelência e eficiência suas atribuições constitucionais. Para tanto, necessário uma digressão sobre o contexto histórico do princípio constitucional da eficiência, a evolução da administração pública e sua irradiação a todos os organismos do Estado Federativo, incluindo o Ministério Público.

Palavras-chave: Estágio probatório. Princípio da Eficiência. Planejamento Estratégico.

Abstract: *The present article will demonstrate the importance of the probationary period as a starting point in the formation of the constitutional profile of the members of the Public Prosecutor's Office in order to fulfill their constitutional attributions with excellence and efficiency. Therefore, a digression on the historical context of the constitutional principle of efficiency, the evolution of the public administration management and its irradiation to all the organisms of the Federative State, including the Public Prosecutor's Office.*

Keywords: *Probationary stage. Principle of Efficiency. Strategic planning.*

Sumário: 1. Introdução. 2. Eficiência e seus contornos na Constituição da República Federativa do Brasil. 2.1. Um pouco da evolução histórica da gestão administrativa. 2.2. A administração gerencial e seus fundamentos de sustentação à eficiência exigida. 3. Missão constitucional do Ministério Público: breves apontamentos rumo à concretização da eficiência. 3.1. Planejamento estratégico como instrumento da efetivação da eficiência. 3.2. Unidade Institucional para uma eficiência substantiva. 4. O estágio probatório como ferramenta essencial ao alcance da eficiência. 5. Considerações finais. 6. Referências.

1. INTRODUÇÃO

O estágio probatório é o período de avaliação ao qual o recém-nomeado no serviço público se submete, aferindo a sua aptidão para o cargo e o desempenho das funções pertinentes.

Suas raízes se estabelecem desde a Constituição de 1934, com dispositivos tratando expressamente do interstício existente entre a nomeação do servidor público e a sua estabilidade.

¹ Pós-graduado em direito público pela Universidade Cândido Mendes. Pós-graduado em direito constitucional pela Universidade Gama Filho. Promotor de Justiça no Estado do Espírito Santo. Membro Auxiliar do Conselho Nacional do Ministério Público.

A despeito disso, e praticamente até a Emenda Constitucional nº 19/98, a Administração Pública nunca havia dispensado ao estágio probatório a atenção necessária, tendo ele sido mais uma etapa meramente burocrática a ser ultrapassada.

No entanto, com a evolução da gestão administrativa, chegando-se à atual administração gerencial (EC nº 19/98), novos contornos foram dados ao estágio probatório, em razão primordial da eficiência entre os princípios norteadores da Administração Pública.

Nesse sentido, a eficiência administrativa como vetor constitucional elevado ao patamar principiológico traz algumas reflexões quanto a sua inserção na Carta Magna. Fundamentos, contexto histórico, dimensão valorativa, irradiação ao dever de observância por todos os organismos da Administração Pública, são fatores importantes à plena compreensão do tema.

Nesse artigo, busca-se traduzir o princípio constitucional da eficiência e seus reflexos nas *macroatribuições* outorgadas ao Ministério Público, o qual têm sua gênese de efetividade quando o estágio probatório do novato membro ministerial é desempenhado a partir de uma releitura do moderno Ministério Público brasileiro.

Constantes transformações ocorreram no ciclo histórico da humanidade, não podendo ser diferente na forma de governar, administrar e desempenhar as atividades típicas de Estado para a consecução final da plena efetividade dos direitos fundamentais. Nessa perspectiva, o Ministério Público na incumbência da defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis (art. 127, CF/88) se alinha à metamorfose social, desenhando e redesenhando formas e estratégias para cumprir com exímio seu papel constitucional. Ou seja, a transformação de um Ministério Público burocrático e demandista para um Ministério Público proativo e resolutivo é fruto desse pensamento progressista da concretização do princípio da eficiência, tendo o estágio probatório papel relevantíssimo na formação desse perfil transformador.

2. EFICIÊNCIA E SEUS CONTORNOS NA CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL

2.1. Um pouco da evolução histórica da gestão administrativa

A eficiência como princípio constitucional, um dos pilares sustentáculo da Administração Pública, se apresenta a partir da EC nº 19/98 como um componente do novo regime jurídico administrativo que tem como escopo a prestação de serviços públicos de forma eficaz, rápido e de qualidade.

Em um resgate histórico, a administração pública passou por três fases distintas de evolução: a administração patrimonialista, a burocrática e a gerencial.

Na administração patrimonialista há uma nítida confusão entre o público e o privado. O aparato estatal servia aos governantes e em seu exclusivo benefício, numa clara troca de favores e prevalectimento dos interesses pessoais sobre o público. Modelo baseado nas estruturas do estado absolutista, quando o patrimônio do monarca se confundia com o patrimônio público. Obviamente, o referido sistema administrativo acarretava o sistemático ciclo de corrupção e nepotismo e por consequência fechava-se sobre si próprio com o estamento, de caráter marcadamente burocrático. Burocracia não no sentido moderno, com o aparelhamento racional, mas da apropriação do cargo – o cargo carregado de poder próprio, articulado com o príncipe, sem anulação da esfera própria de competência².

Evoluindo, com o surgimento do estado liberal e a positivação legal de condutas administrativas, veio à tona a administração burocrática, excedendo-se em formalismos, como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista. Era necessário a implementação de controles rígidos dos processos e rotinas administrativas, para inviabilizar as conhecidas mazelas. No entanto, com excesso de zelo o efeito colateral

² FAORO, Raymundo. *Os donos do poder*: formação do patronato político brasileiro. 2ª ed. Porto Alegre: Globo/São Paulo: Ed. da Universidade de São Paulo, 1975, pag.84.

foi a pesada burocracia, tornando assim lenta a prestação dos serviços públicos e muitas vezes atrasada, ante ao anseio imediato dos cidadãos. O Estado voltava-se para si mesmo, perdendo a noção de sua missão básica, que é servir à sociedade. A qualidade fundamental da administração pública burocrática era a efetividade no controle dos abusos; seu defeito, a ineficiência, a autorreferência, a incapacidade de voltar-se para o serviço aos cidadãos vistos como clientes³.

Por fim, com as transformações globais a partir da segunda metade do século XX, com o crescimento demográfico, desenvolvimento tecnológico e globalização da economia mundial, o aparato administrativo precisou rever sua engrenagem face a crescente insatisfação pública na prestação de serviços públicos. Era preciso pensar numa administração pública eficiente com redução de custos, transparente e controle orçamentário efetivo⁴.

Com isso, surge a chamada administração gerencial numa orientação de prevalência aos fatores formadores do conceito de eficiência e qualidade na prestação dos serviços públicos.

No Brasil, a passagem do sistema administrativo burocrático para a gerencial finca raízes após a Constituição Republicana de 1988, baseado nas ideias do *Welfare State*, dada a pesada máquina estatal, o tamanho do Estado em termos geográficos e demográfico, somado ao enorme *deficit* público. Assim, no início dos anos 90 iniciam-se processos de desestatização, sendo seguidos nos idos de 1995 com a reforma do estado em que surge as agências, as privatizações estatais e, por fim, a inserção no texto constitucional a EC nº 19/98, conhecida de Reforma Administrativa.

Logo, a administração gerencial em *terras brasilis* se estabelece sobre alguns princípios: qualidade e produtividade, atendimento à agenda neoliberal (estado mínimo, participação de organizações sociais e não governamentais, desenvolvimento de ações sociais eficazes), surgimento da responsabilização fiscal através da Lei de Responsabilidade Fiscal nº 101/2000, agências reguladoras como metodologia gerencial de fiscalizar; e a capacitação técnica profissional do servidor, desde o estágio probatório até a manutenção de escolas de governos para formação e aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira⁵.

No entanto, percebe-se que muito antes de sua positivação, o princípio da eficiência, além de ser um reclamo social, vinha encontrando vozes em sede jurisprudencial⁶. A exemplo:

RMS – ADMINISTRATIVO – ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – SERVIDOR PÚBLICO – VENCIMENTOS – PROVENTOS – ACUMULAÇÃO – A Administração Pública é regida por vários princípios: legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade (Const., art. 37). **Outras também se evidenciam na Carta Política. Dentre eles, o princípio da eficiência. A atividade administrativa deve orientar-se para alcançar resultado de interesse público.** Daí, a proibição de acumulação de cargos. As exceções se justificam. O magistério enseja ao professor estudo teórico (teoria geral) de uma área do saber, quanto mais se aprofunda, no âmbito doutrinário, mais preparado se torna para o exercício de atividades. Além disso, notório, há deficiência de professores e médicos, notadamente nos locais distantes dos grandes centros urbanos. O Estado, outrossim, deve ensejar comportamento do candidato, para acolher maior número de pessoas amenizar o seríssimo problema de carência de trabalho. Nenhuma norma jurídica pode ser interpretada sem correspondência à Justiça distributiva.

3 Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado – MARE (1995) Plano Diretor da Reforma do *Aparelho do Estado*. Brasília: Imprensa Nacional, novembro 1995. Plano aprovado pela Câmara da Reforma do Estado da Presidência da República em setembro de 1995, pag. 15. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>>. Acesso em: 25 jan. 2018.

4 Segundo Moreira Neto a “transição da administração burocrática clássica, herdada da tradição continental europeia, densamente impregnada da visão estatista, com seu corte hierárquico e autoritário de inspiração franco-prussiana, para a administração gerencial moderna, fortemente influenciada pela postura pragmática das mega-empresas assim como pela exigência de transparência praticada no mundo anglo-saxônico, desloca o foco de interesse administrativo do Estado para o cidadão, do mesmo modo que, antes, a transição da administração patrimonialista, que caracterizava o absolutismo, para a administração burocrática, já havia deslocado o foco de interesse do Monarca para o Estado” (MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. Administração pública gerencial. *Revista de Direito*, Rio de Janeiro, volume 2, nº 4, jul.– dez. 1998. Disponível em: <http://www.camara.rj.gov.br/setores/proc/revistaproc/revproc 1998/revdireito1998B/est_adminpublica.pdf>. Acesso em: 19 jan. 2018.

5 EC n. 19/98, art. 39, §2º.

6 STJ, 1ª T., RMS 7.730/96/RS, Rel. Min. José Delgado, DJ, 1, de 27-10-1997, p. 54720: “A natureza pública dos serviços notariais e de registro não sofreu qualquer desconfiguração com a CF/88. Em razão de tais serviços estarem situados em tal patamar, isto é, como públicos, a eles são aplicados o entendimento de que cabe ao Estado o poder indeclinável de regulamentá-los e controlá-los, exigindo sempre sua atualização e eficiência (...)”.

A Constituição não proíbe o aposentado concorrer a outro cargo público. Consulte-se, entretanto, a teleologia da norma. O direito não pode, contudo, contornar a proibição de acumular cargos, seja concomitante, ou sucessiva. A proibição de acumulação de vencimentos e proventos decorre do princípio que veda acumulação de cargos. **A eficiência não se esgota no exercício da atividade funcional. Alcança arco mais amplo para compreender também a eficiência para a carreira.** (STJ, 6ª T., RMS 5.590/95/DF, Rel. Min. Vicente Cernicchiaro, DJ, 1, DE 10-6-1996, p. 20395) (grifo nosso)

Os precedentes jurisprudenciais que ora se construía em torno da positivação do princípio da eficiência tinham como escopo a excelência na qualidade da prestação dos serviços públicos, mas para isso requeria do servidor público a concretização material através de seu rendimento laboral. O princípio da eficiência reclama rendimento e contribuição positiva do servidor público. Não se restringe a simples atividade eficiente, aceitável, razoável, no período em que desempenhar a função, mas uma exigência mais ampla, voltada para a atividade funcional como todo, ou seja, dirigida à carreira como fim⁷.

Nessa senda, com a positivação do princípio da eficiência no texto constitucional, consolidou-se a obrigação da Administração Pública de prestar os serviços públicos eficientes como um objetivo básico e natural, ou seja, deve se tornar a própria essência da administração.

Nesse sentido ensina Modesto⁸:

A boa gestão da coisa pública é obrigação inerente a qualquer exercício da função administrativa e deve ser buscada nos limites estabelecidos pela lei. A função administrativa é sempre atividade finalista, exercida em nome e em favor de terceiros, razão pela qual exige legalidade, impessoalidade, moralidade, responsabilidade, publicidade e eficiência dos seus exercentes. O exercício regular da função administrativa, numa democracia representativa, repele não apenas o capricho e o arbítrio, mas também a negligência e a ineficiência, pois ambos violam os interesses tutelados na lei.

2.2. A administração gerencial e seus fundamentos de sustentação à eficiência exigida

Formatado a eficiência administrativa como princípio basilar da gestão gerencial da administração pública, a excelência na prestação dos serviços públicos passa a ser o escopo desse novo ciclo. No entanto, atingi-lo requer o cumprimento de três requisitos: objetivos e metas claramente fixados, atuações planejadas estrategicamente e acompanhamento periódico dos resultados alcançados.

A definição de objetivo é a etapa inicial e indica as áreas em que a instituição deseja progredir, enumerando-os por ordem de prioridades. Já as metas representam a mensuração desses objetivos.

O planejamento estratégico é o requisito subsequente para qualquer empreendimento com vistas aos resultados esperados, trata-se de uma premissa fundamental para o sucesso do empreendimento, consistindo na antecipação de ações estratégicas visando ao alcance de objetivos predeterminados. Muito palpável esse requisito em ambientes da iniciativa privada por empresas e grandes corporações, visto proporcionar um senso de direção, antever possíveis riscos e falhas na execução do projeto, além de focalizar esforços com planejamento adequado dos recursos que se dispõe. Ainda, torna-se uma mola propulsora à motivação pessoal.

O planejamento deve ser visto do mesmo modo como aponta Drucker⁹:

É o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias

⁷ Trechos da fundamentação do voto condutor do acórdão: STJ, 6ª T., RMS 5.590/95/DF, Rel. Min. Vicente Cernicchiaro, DJ, 1, DE 10-6-1996, p. 20395.

⁸ MODESTO, Paulo. Notas para um debate sobre o princípio da eficiência. *Revista Interesse Público*, Ano 2, n.º 7, julho/setembro/2000, São Paulo: Nota dez, 2000, páginas 65-75.

⁹ DRUCKER, Peter Ferdinand, 1909. *Introdução à administração*. Tradução de Carlos A. Malferrari. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998, pag. 498.

à execução dessas decisões; e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas almejadas.

Portanto, o sucesso no alcance dos objetivos organizacionais almejados será em razão da implementação de boas estratégias que possibilitem ao planejador descolar, realocar, ajustar, reconciliar de modo sistemático os recursos organizacionais disponíveis, aproveitando as oportunidades emergentes no ambiente e neutralizando as ameaças. As estratégias sustentam a capacidade da organização de se adaptarem em meio a cenários cada vez mais complexos e dinâmicos¹⁰.

Por fim, para que a gestão pública alcance a eficiência esperada, a implementação de meios para medir resultados e fiscalizar as ações empreendidas deve ser desenvolvida de forma periódica. Técnicas a esse requisito possibilitam ainda responsabilizar servidores e ao mesmo tempo premiar àqueles que se dedicam à excelência laboral.

Sobre as técnicas de avaliação de resultados Isabel María García Sánchez¹¹:

Pero el mayor o menor éxito futuro de los procesos de control y evaluación esta unido al desarrollo, aplicación y perfeccionamiento de técnicas ya utilizadas en el ámbito privado. Técnicas de control y medición de los resultados que tienen cada vez mayor importancia dentro del proceso de rendición de cuentas. Estas técnicas pueden clasificarse en herramientas de información de carácter interno y procedimientos de control. Las herramientas de información serán aquellas utilizadas por la administración para cuantificar y medir los resultados alcanzados en términos monetarios y técnicos, convirtiéndose los procedimientos de control en mecanismos de verificación de dicha información.

Assim, a estruturação de uma gestão por resultado se faz necessariamente por uma agenda de ações que seguem o fluxo acima delineado: objetivos e metas, plano de ação e instrumentos de medição dos resultados. São conceitos já estabelecidos no ambiente privado e que inserido no cenário administrativo estatal, torna-se uma alternativa consideravelmente viável para substituir o modelo burocrático e ineficiente outrora mergulhado.

3. MISSÃO CONSTITUCIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO: BREVES APONTAMENTOS RUMO À CONCRETIZAÇÃO DA EFICIÊNCIA

3.1. Planejamento estratégico como instrumento da efetivação da eficiência

Nesse breve enredo, a aplicabilidade, a concretização e a fiscalização da eficiência administrativa encontram eco nas atribuições constitucionais do Ministério Público. Ou seja, fundado em sua função constitucional de zelar pelo efetivo respeito dos poderes públicos e dos serviços de relevância pública ao órgão ministerial cabe promover as medidas necessárias, judicial e extrajudicial, para o cumprimento dos serviços públicos indispensáveis sob a premissa da eficiência.

Se a administração pública tem evoluído na busca da excelência pelo cumprimento de seu papel, o Ministério Público, como parcela do estado, também caminha nessa mesma sintonia.

O agigantamento das atribuições ministeriais pós-88 trouxe consigo grandes desafios para a instituição, dentre eles a necessidade de realinhar os trilhos na direção dos anseios sociais consignados na novel Carta Constitucional. Urgia o abandono a velhas práticas burocráticas e baixa efetividade social, não sendo suficiente a manifestação parecerista em processos cíveis ou a despreocupada atuação demandista seja em âmbito cível ou criminal, simplesmente deslocando a demanda entre órgãos públicos, sob a falsa percepção de dever cumprido.

¹⁰ CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 7. ed. São Paulo: Elsevier, 2003, p. 256.

¹¹ SÁNCHEZ, Isabel María García. La nueva gestión pública: evolución y tendencias. Disponível em: <http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/revistas/presu_gasto_publico/47_GarciaSanchez.pdf>. Acesso em: 02 fév. 2018.

O Poder Judiciário como última instância de solução de conflitos coletivo não tem sido a melhor opção, face os vários fatores de senso comum, tais como o crescimento demográfico, o aumento da demanda judicial em âmbito individual acompanhada da cultura do litígio experimentada nos últimos tempos e a escassez de servidores e magistrados a gerir e absolver essa demanda.

Logo, na mesma linha de ampliação do acesso à justiça, promovendo a resolução consensual de conflitos (Lei de Mediação e de Autocomposição, Novo Código de Processo Civil – art. 3º, § 2º –, Resolução do CNJ nº 125/2010 e etc.) o Ministério Público desponta na vertente coletiva com a preocupação em priorizar a atuação resolutiva em que o enfoque é resultados sociais relevantes e transformadores.

Com bastante propriedade Gregório Assagra de Almeida desenvolve o tema afirmando

o Ministério Público resolutivo, portanto, é um canal fundamental para o acesso da sociedade, especialmente das suas partes mais carentes e dispersas, a uma *ordem jurídica realmente mais legítima e justa*. Os membros da Instituição devem encarar suas atribuições com verdadeiros *trabalhadores sociais*, cuja missão principal é o resgate da cidadania e a efetivação dos valores democráticos fundamentais.¹²

Dito isto, busca-se agora um Ministério Público eficiente e efetivo, o qual desempenha toda a sua missão constitucional com qualidade, mas acima de tudo projetada a resultados concretos. Há uma simbiose nos adjetivos acima, visto não servir de nada um trabalho eficiente se não for efetivo e vice-versa. Não se discute a capacidade técnica e jurídica da grande maioria dos operadores do direito membros ministeriais, pois isso foi objeto de medição quando da aprovação no concurso público para ingresso na carreira. Temos uma equipe de agentes públicos eficientes no saber jurídico e nas técnicas de aplicação do direito, no entanto, precisa-se em um segundo passo tornar a equipe eficaz na busca dos melhores resultados com os recursos e instrumentos que se tem à disposição.

A eficácia, portanto, deve ser delineada a partir de diretrizes traçadas à nível Institucional, assim o tripé da concretização da eficiência na Administração Pública (estabelecimento de metas e objetivos claramente fixados, atuações planejadas estrategicamente e acompanhamento periódicos dos resultados) é perfeitamente aplicado no contexto da Instituição.

Nesse ínterim, os órgãos do Ministério Público no Brasil, capitaneados pelo Conselho Nacional do Ministério Público atento à tendência de modernização das organizações, associada às pressões, econômicas, sociais e ambientais, forçando ao ajuste quanto à transparência de suas ações e à geração de seus resultados junto aos usuários e aos cidadãos, têm adotado o chamado planejamento estratégico como um modelo de gestão institucional¹³.

Alguns exemplos podem ser citados como o Projeto de Padronização e Organização Administrativa que tem se desenvolvido no Ministério Público do Espírito Santo (PROPAD-MPES). Iniciado em 2013, busca o aperfeiçoamento dos processos de trabalho por meio da uniformização da rotina administrativa, no intuito de propiciar melhor suporte às atividades ministeriais e, conseqüentemente, uma atuação institucional mais resolutiva. Alinhado a isso, no primeiro semestre de 2015, contando com a assessoria de consultores especializados, que democraticamente junto a todos os membros identificaram quais as principais demandas em cada área de atuação na atividade-fim. A partir disso, elaborou-se um mapa estratégico traçando os objetivos institucionais e as formas de alcançá-los.

Seguindo essa mesma linha, todos os ramos do Ministério Público no Brasil não somente aderiram sistematicamente ao planejamento estratégico de acordo com a peculiaridade de cada órgão, como também se esforçam ao estrito cumprimento. Merece registro o destaque dado ao Ministério Público de Sergipe

¹² ALMEIDA, Gregório Assagra de. As corregedorias, a nacional e as internas, no contexto do Ministério Público com instituição de acesso à justiça. **Revista Jurídica da Corregedoria Nacional**: o papel constitucional das corregedorias do Ministério Público, volume I/Conselho Nacional do Ministério Público. Brasília: CNMP, 2016, pag. 56.

¹³ O Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), em 2010, iniciou movimento na direção de uma gestão estratégica. Elaborou seu planejamento estratégico com o horizonte de 2010 a 2015, estabelecendo indicadores, projetos e ações necessários ao alcance das metas definidas. Após surgiu a Resolução nº 147/2016 do CNMP que dispõe sobre o planejamento estratégico nacional do Ministério Público, estabelecendo diretrizes para o planejamento do Conselho Nacional do Ministério Público, das unidades e ramos do Ministério Público.

que atingiu a qualificação nacional excelente (98,15%), ficando entre os melhores do país, cumprindo com excelência o Plano Estratégico¹⁴.

Disso, o referido plano de ação possibilita a definição prévia dos objetivos a serem alcançados, a otimização dos recursos disponíveis, bem como a avaliação dos resultados obtidos, acelerando as rotinas operacionais e promovendo a cultura de orientação para resultados, sem se descuidar da conciliação entre as diretrizes institucionais e a independência funcional dos membros.

Ademais, em consonância, a Carta de Brasília, aprovada pela Corregedoria Nacional e as Corregedorias dos Estados e União recomenda dentre outras “uma revisitação da atuação jurisdicional do Ministério Público, de modo a buscar a proatividade e a resolutividade da Instituição”, trazendo ainda dentre o rol de diretrizes:

8. **Atuação pautada no Planejamento Estratégico** aprovado democraticamente com a participação tanto dos membros e servidores quanto da sociedade;
9. Atuação com base em Planos de Atuação, em Programas Institucionais e em Projetos Executivos que estejam em **sintonia com o Planejamento Estratégico Institucional**. (*grifo nosso*)

Assim colocado, até aqui não é apreçado afirmar que há uma clara percepção de um Ministério Público atento às mudanças sociais e às novas formas de gestão administrativa, incorporando em sua gestão Institucional os elementos necessários à efetivação da eficiência, a começar pela implementação de um plano de atuação. No entanto, avancemos um pouco mais a fim de entender como essa gestão pela eficiência se implementa numa Instituição una e que ao mesmo tempo respeita a independência funcional de seus membros.

3.2. Unidade Institucional para uma eficiência substantiva

Entender a unidade Institucional como princípio basilar da organização administrativa e funcional do Ministério Público é antes de tudo concebê-lo sob a égide de uma Instituição coesa e unificada em que no plano administrativo o chefe constitui-se do Procurador-Geral, cuja as atribuições estão previamente estabelecidas nas leis orgânicas e as escolhas políticas e administrativas optadas por aquele representa o entendimento uniformizado do Ministério Público.

Portanto, unidade preconiza a atuação dos membros do Ministério Público enquanto um só corpo, consistindo em vontade una, de modo que a manifestação de vontade de cada um de seus membros represente a manifestação de todo o órgão.

Ainda que se tenha uma diversidade de instituições autônomas, ou ramificações do Ministério Público dividido por atribuições funcionais (Ministério Público da União e seus ramos e Ministério Público dos Estados), a Constituição de 1988 estabeleceu uma identidade comum corporificando o MINISTÉRIO PÚBLICO na “defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis”. Nesse raciocínio, a unidade, como se percebe, se compatibiliza com a divisão de atribuições estabelecida pela legislação infraconstitucional, de modo que cada Instituição atue perante setores específicos do Poder Judiciário, maximizando a sua eficiência¹⁵.

No entanto, a condução política administrativa enveredada pelo Procurador-Geral não se vincula ao membro ministerial quando em seu exercício na atividade-fim, que, cumprindo a missão constitucional, se propõe a desempenhar de forma livre e independente, seguindo tão somente os ditames da lei e de sua consciência. Assim, conforme desenvolvido no Brasil, a unidade institucional tem seus limites de equilíbrio na independência funcional do membro.

¹⁴ Consulta disponível em: <http://nenoticias.com.br/105450_planejamento-e-gestao-estrategica-%E2%80%93-mp-de-sergipe-esta-entre-os-melhores-do-pais-.html>. Acesso em: 09 fev. 2018.

¹⁵ GARCIA, Emerson. A **unidade do Ministério Público: essência, limites e relevância pragmática**. Disponível em: <<https://www.conamp.org.br/pt/comunicacao/coluna-direito-em-debate/item/769-a-unidade-do-ministerio-publico-essencia-limites-e-relevancia-pragmatica.html>>. Acesso em: 05 fev. 2018.

Ou seja, o membro do Ministério Público tem no exercício de suas funções uma atuação independente e livre de pressões externas e internas, não havendo hierarquia funcional.

Dados os conceitos gerais, como compatibilizar a unidade Institucional com a independência funcional do membro. A Instituição desenvolve o planejamento estratégico, com objetivos e metas a buscar, pode o membro ministerial optar em não seguir as diretivas traçadas pela Administração Superior, elaborando um plano estratégico no âmbito de seu ofício?

Para esse questionamento, o entendimento que começa a fincar raízes de coerência e modernidade de forma a atender ao *neoconstitucionalismo* é a correlação entre o princípio da unidade e da independência funcional voltado ao cumprimento dos planos e programas de atuação institucional.

Marcelo Goulart¹⁶, com muita propriedade escreve:

A visão meramente estrutural desse princípio, se foi pertinente em determinado momento da evolução histórica da Instituição, hoje se mostra insuficiente. No contexto da nova ordem constitucional, o princípio da unidade ganhou conotação política e, indo além dos aspectos estruturais, que continuam a integrar o seu conteúdo, passou a informar e orientar a atuação político-institucional do Ministério Público. Isso significa que a *Instituição, pelo conjunto de seus membros – de seus órgãos de execução e de Administração Superior – deve estar voltada à consecução do seu objetivo estratégico: a promoção do projeto de democracia participativa, econômica e social delineado na Constituição.*

Assim, a plena efetivação do princípio da eficiência encontra fertilidade quando se compreende a unidade, independência funcional e planejamento estratégico institucional como institutos que harmonicamente se entrelaçam e caminham na mesma direção. Unidade e objetivo estratégico transitam numa via de mão dupla. No plano abstrato, o objetivo define a unidade institucional. No plano concreto, é a unidade institucional que garante a efetivação do objetivo¹⁷.

Disso, pode-se concluir que, se o planejamento estratégico, como um modelo de gestão institucional, visa por força de imposição constitucional efetivar a eficiência no desempenho das atribuições constitucionais a cargo do Ministério Público, necessariamente vincula o membro ministerial à observância das metas e prioridades estabelecidas nos planos e programas de atuação democraticamente definidos, não podendo invocar em sua defesa o princípio da independência funcional.

4. O ESTÁGIO PROBATÓRIO COMO FERRAMENTA ESSENCIAL AO ALCANCE DA EFICIÊNCIA

Necessário todo esse percurso doutrinário sobre o princípio da eficiência e sua ingerência na missão constitucional do Ministério Público para que cheguemos à base construtiva, qual seja, a preparação ideal dos recém-chegados à Instituição na nova ordem estrutural de um Ministério Público moderno e preparado a desempenhar com denodo sua atribuição.

Replico, não se discute a capacidade técnica e jurídica dos operadores do direito membros ministeriais recém-empossados, visto que isso foi objeto de medição quando da aprovação no concurso público para ingresso na carreira. Temos uma equipe de agentes públicos eficientes no saber jurídico e nas técnicas de aplicação do direito, no entanto, precisa-se em um segundo passo tornar a equipe eficaz na busca dos melhores resultados.

O curso de preparação de iniciação à carreira e o estágio probatório, nesse aspecto, são primordiais ao acolhimento dos novéis Promotores de Justiça, Procuradores da República e Procuradores do Trabalho à aderência do planejamento estratégico institucional, como consectário lógico à plenitude da eficiência no desenvolvimento das atividades ministeriais.

¹⁶ GOULART, Marcelo Pedroso. *Elementos para uma teoria geral do Ministério Público*. Belo Horizonte: Arraes Editores, 2013, pag. 131.

¹⁷ *Ibid.*, p. 132.

O curso de preparação e aperfeiçoamento aos recém-ingressos na carreira proporciona o conhecimento a respeito da organização, funcionamento e estrutura do Ministério Público, além de apresentar a realidade prática da atuação ministerial, noções de aproximação e sensibilização à realidade.

Já o estágio probatório é o período que visa aferir se o membro possui aptidão e capacidade para o desempenho do cargo de provimento efetivo no qual ingressou por força de concurso público. Tem início com a entrada em exercício no cargo, correspondendo aos primeiros anos de atividade, cujo cumprimento satisfatório é requisito para aquisição da vitaliciedade.

Em um modelo tradicional, o curso preparatório era formatado em sua maioria com aulas expositivas, palestras, visitas aos órgãos públicos de relevância à Instituição, com curta duração, organizados pelo Centro de Estudos e Aperfeiçoamento da Instituição. O estágio probatório por sua vez, numa vertente vinculada à Corregedoria-Geral avaliava o membro quanto à assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade, materializando essa avaliação por meio de resoluções internas.

No entanto, muito do que se constatava, o curso preparatório pouco se comunicava às questões avaliativas no estágio probatório. O conteúdo transmitido nos cursos de preparação era muitas vezes de ordem acadêmica e com pouca prática da atividade ministerial.

Por outro lado, o estágio probatório, seguindo uma linha correcional, exigia do membro avaliado a observância estrita das resoluções e normatizações próprias do estágio probatório, às quais em sua maioria eram deveres reproduzidos das próprias leis orgânicas e de observância de todos membros, tais como: idoneidade moral, no âmbito pessoal e profissional; conduta pública e particular compatível com a dignidade do cargo; dedicação no cumprimento dos deveres inerentes ao cargo; eficiência, pontualidade, presteza e assiduidade no desempenho de suas funções; cumprimento de dever de fundamentação de todas as manifestações e etc.

Em sua maior parte, o membro em estágio probatório tinha a obrigação pura e simples de remeter à Corregedoria local as principais peças jurídicas por ele elaboradas no curso de sua atividade funcional, recebendo assim da comissão avaliativa o conceito de ótimo, bom, regular ou insuficiente, pouco se exigindo à prática adquirida no curso de preparação. Muitas vezes uma avaliação *pro forma* e que deixava a cargo do avaliado a escolha de quais peças a ser encaminhadas presumindo ser a sua melhor produção intelectual.

Embora durante muito tempo a metodologia de avaliação cumpria o propósito para qual foi instituída, até mesmo pelas funções institucionais que o Ministério Público estava inserido, num contexto de administração pública burocrática e numa atuação demandista, o envio de peças jurídicas satisfazia à avaliação de capacidade técnica e jurídica.

Hoje, a dinâmica evolutiva da sociedade e da administração pública, qual já retratada acima no início deste artigo, trouxe desafios e impulsionou mudanças sobretudo na formação inicial dos novos membros.

O membro do Ministério Público, após enfrentar um forte percalço durante as fases do concurso público para ingresso na carreira, com um sólido conhecimento científico e suficientemente engajado na vontade de exercer seu múnus social transformador, precisa canalizar toda essa energia de forma disciplinada, eficiente e direcionada ao cumprimento dos planos e estratégia de atuação a nível Institucional.

O curso de preparação e o estágio probatório dos membros ministeriais precisam caminhar juntos a fim de ser a centelha para que de fato o Ministério Público possa alçar à eficiência como ideal básico, desempenhando efetivamente seu papel de agente transformador da realidade social.

Nesse sentido, o Colégio de Diretores de Escolas dos Ministérios Públicos do Brasil (CDEMP) publicou o Ato CDEMP nº 01/2011 traçando as diretrizes mínimas para o curso de formação e capacitação para o exercício das atribuições dos Ministérios Públicos¹⁸, antevendo a necessidade de formação e capacitação dos membros do Ministério Público durante o estágio probatório, por meio de cursos, palestras e atividades

18 Ato CDEMP nº 1, de 24 de novembro de 2011. Consulta disponível em: <http://www.cdemp.com/artigos/upload_artigos/Proposta%20de%20Ato%20referente%20Curso%20de%20Ingresso%20e%20Vitalicimento.pdf>. Acesso em: 05 fev. 2018.

práticas, fornecendo subsídios ao Conselho Superior e à Corregedoria-Geral para manifestação sobre o vitaliciamento do membro.

Nessa linha as Escolas Superiores dos ramos do Ministério Público em parceria com Centros de Estudos e Aperfeiçoamento, Conselhos Superiores do Ministério Público e Corregedorias-Gerais têm buscado essa integração na formação inicial dos membros. Assim, em âmbito federal (MPT, MPF, MPM e MPDFT) há o Curso de Ingresso e Vitaliciamento (CIV), constituindo etapa obrigatória para o vitaliciamento no cargo e condição para aprovação no estágio probatório, com o objetivo de treinar profissionalmente os membros recém-ingressos nos quadros da instituição.

Constituído de uma carga horária de 360 horas-aula, é composto de módulos que abordam temáticas diretamente ligadas à atuação prática, possibilitando ao longo da formação inicial resgatar a consciência ontológica e teleológica da função primária do membro, que é servir a causa pública e saber que todo o ferramental legislativo e aparato institucional disponíveis destinam-se exclusivamente a esse propósito¹⁹.

Na mesma dinâmica os Ministérios Públicos Estaduais têm aperfeiçoado a formação dos seus novos membros, citando o exemplo do MPMGO²⁰, o MPPR²¹ com a publicação de uma pesquisa sobre o movimento evolutivo das concepções de atuação funcional pelos participantes do IV Curso na Carreira do MPPR²² e o MPMG²³ com uma experiência inovadora no estágio probatório numa metodologia avaliativa voltada a dar efetividade à Carta de Brasília, ao Plano Geral de Atuação e Planejamento Estratégico do Ministério Público.

Portanto, a construção de uma nova teoria do Ministério Público resolutivo, em que seus membros assumem um papel de agente político devidamente preparado ao enfrentamento das questões sociais afetas à suas atribuições, necessariamente tem seu nascedouro na formação holística do recém-ingresso na Instituição.

Avançou-se muito, conforme se verifica nas linhas acima, mas ainda precisa continuar a caminhada, sistematizando de forma uniforme os cursos de ingresso e vitaliciamento e o estágio probatório como etapas únicas na formação dos membros, seja por intermédio dos Colégio de Diretores de Escolas dos Ministérios Públicos do Brasil, das Escolas Superiores e Centros de Estudos e Aperfeiçoamento.

Imbuídos desse raciocínio, o Conselho Nacional do Ministério Público tem se ocupado dessa questão em duas frentes que sintetizam todo contexto até aqui narrado.

Primeiro, menciona-se a Unidade Nacional de Capacitação do Ministério Público (UNCMP), órgão recém-instituído pelo Conselho Nacional do Ministério Público através da Resolução CNMP nº 146/2016, que, dentre as atribuições, merece destaque a regulamentação dos cursos oficiais para o ingresso e formação inicial de Promotores/Procuradores:

Art. 2º Compete a Unidade Nacional de Capacitação do Ministério Público, dentre outras funções, **regulamentar os cursos oficiais para o ingresso, a formação inicial e o aperfeiçoamento dos membros e dos servidores do Ministério Público**, bem como organizar cursos, seminários, pesquisas e similares, diretamente ou em parceria e convênio com instituições e órgãos da mesma natureza. (*grifo nosso*)

Em segundo lugar, a inovadora Recomendação de Caráter Geral CN-CNMP nº 01 de 15 de março de 2018, originalmente denominada ‘Recomendação de Maceió’, desenvolvido após exaustivo Procedimento

19 BRASIL. Ministério Público Militar. **Relatório técnico do Curso de ingresso e vitaliciamento para promotores de Justiça Militar**. Org. por Alexandre Reis de Carvalho, Denise Vieira Insetti Trindade, Flávia de Paula Oliveira, Hebert Vilson França. Brasília, 2015.

20 Resolução nº 002/2014 do Conselho Superior do MPMGO. Disponível em: <http://www.mpmgo.mp.br/portal/arquivos/2014/09/19/15_07_22_901_2014002593318_resolucao_002_2014___aprova_regulamento_do_curso_de_formacao_de_novos_membros.pdf>. Acesso em: 06 fev. 2018.

21 Resolução nº 2110/2011-PGJ.

22 CAMBI, Eduardo; PIOVESAN, Leonora Simone Lucchese; ZIMER, Tania Teresinha Bruns; STOLTZ, Tania. Ministério Público Resolutivo e Formação Inicial dos Promotores de Justiça. **Revista Jurídica da Corregedoria Nacional**: A atuação das Corregedorias na avaliação da efetividade do Ministério Público, volume IV/Conselho Nacional do Ministério Público. Brasília: CNMP, 2016.

23 CANÇADO, Paulo Roberto Moreira; ALMEIDA, Gregório Assagra de; CARDOSO, Fabíola de Sousa. Metodologia Avaliativa do Estágio Probatório na Corregedoria-Geral do Ministério Público do Estado de Minas Gerais: Evolução e Desafios. **Revista Jurídica da Corregedoria Nacional**: A atuação das Corregedorias na avaliação da efetividade do Ministério Público, volume IV/Conselho Nacional do Ministério Público. Brasília: CNMP, 2016.

de Estudos e Pesquisas CN-CNMP nº 09/2017, que dispõe sobre o Estágio Probatório dos Membros do Ministério Público brasileiro.

O referido documento de uma precisão científica e metodológica constitui o curso de vitaliciamento como etapa necessária ao estágio probatório comunicando as Escolas Superiores, os Centros de Estudo e Aperfeiçoamento (CEAF) e as Corregedorias no processo de formação dos novos membros, trazendo uma composição em eixos estruturantes que conjugam a bagagem teórico, a prática profissional e interlocução interinstitucional²⁴. Além do mais, a proposição recomendatória tem o condão de engajamento do recém-ingresso ao alinhamento estratégico e ao plano geral de atuação funcional, reafirmando os conceitos de independência funcional e unidade Institucional em sua nova roupagem.

Por fim, não sendo exaustivo, mas didático como se propõe, a Recomendação de Caráter Geral CN-CNMP nº 01 de 15 de março de 2018, além de abordar o perfil técnico esperado pelo membro do Ministério Público e o caráter de unicidade da Instituição, sobretudo, volta-se para a gestão de pessoas e evolução humana, se preocupando com a “inteligência emocional, aferida pela postura equilibrada que revele amor e respeito aos valores e compromissos institucionais”, desenvolvendo e estimulando o novel membro ao seu pleno potencial, reafirmando assim a observância da Recomendação CNMP nº 52, de 28 de março de 2017²⁵.

Dessa forma, a plena manifestação do princípio da eficiência na entrega dos serviços públicos de excelência na esfera das atribuições do Ministério Público tem seu campo germinal na formação de seus membros, promovendo a harmonização pessoal, social, cultural e institucional, direcionando-os sobretudo na visão e valores da instituição, descritos no Planejamento Estratégico.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A eficiência administrativa é um valor primordial, inerente e básico a todos os planos de gestão, seja no campo privado ou público. Sendo uma estima muito cara no plano administrativo, a evolução social reclamou ao constituinte derivado a necessidade da incorporação desse valor na Carta Magna como uma das diretrizes da Administração Pública.

Assim, elevada à condição de princípio constitucional (art. 37 da CF), seu fundamento espraia-se por todos os organismos que compõe a organização do República Federativa do Brasil, inclusive no Ministério Público.

24 Art. 5º O Curso de Ingresso e Vitaliciamento constitui etapa obrigatória do processo de vitaliciamento no cargo de Membro do Ministério Público e deverá ser realizado ou reconhecido por escola de formação e aperfeiçoamento do Ministério Público, com a participação efetiva das Corregedorias, consoante exigência constitucional expressa no art. 93, inc. IV, c/c art. 129, § 4º, da CR/1988.

Parágrafo único. Os conteúdos e competências a serem desenvolvidos no curso de ingresso e vitaliciamento destinam-se ao exercício probo, saudável, eficaz e resolutivo das funções de Membro do Ministério Público, com ênfase nas necessidades e dimensões biológica, psicológica, social, espiritual, organizacional e funcional impostas na atuação, nos termos do art. 3º da Recomendação CNMP n.º 52, de 28 de março de 2017, que estabelece diretrizes aos órgãos que compõem o Ministério Público brasileiro quanto à implementação da Política Nacional de Gestão de Pessoas, mediante a edição do correspondente ato administrativo.

(...)

Art. 10. A formação para o vitaliciamento destina-se ao aprimoramento dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao exercício das atribuições administrativas e finalísticas inerentes ao cargo de Membro do Ministério Público, com destaque para a formação profissionalizante (boas práticas e lições aprendidas) no campo da prática jurídica.

§ 1º Além dos aspectos funcionais, a etapa de vitaliciamento promoverá abordagem e suporte à adaptação integral do Membro do Ministério Público à nova realidade pessoal, familiar, profissional e regional, por meio do incentivo ao autoconhecimento, da realização equilibrada das suas necessidades, do estímulo à criatividade e à inovação e do fomento ao comprometimento e contentamento institucional, estimulando o senso de pertencimento ao Ministério Público, observando o interesse público e social, a eficiência, a eficácia, a efetividade e a qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão.

§ 2º Os conteúdos programáticos serão desenvolvidos por meio de aulas dialogadas, palestras, dinâmicas de grupo, simulações de audiências, relacionamento e atendimento ao público e órgãos de comunicação social, visitas técnicas (sistema prisional, sistema educacional infantil e fundamental, órgãos de segurança pública, lideranças de comunidades, movimentos sociais, entidades e projetos sociais de interesse público), estudos de casos, pesquisas e debates de temas interdisciplinar e multidisciplinar para o fortalecimento da atuação resolutiva do Ministério Público brasileiro.

§ 3º Os Membros do Ministério Público em Estágio Probatório poderão, previamente, indicar temas, problemas e casos à coordenação do curso de que trata o **caput** deste artigo, para que esta delibere sobre a viabilidade de sua inclusão na pauta.

§ 4º As atividades e cursos realizados pelas Escolas Institucionais do Ministério Público, que tiverem a participação de Membro em Estágio Probatório, poderão ser incluídas no cômputo das cargas horárias mínimas dos cursos de formação para o vitaliciamento.

Art. 11. Os resultados dos cursos de vitaliciamento serão aferidos pelas escolas superiores do Ministério Público ou centros de estudos e aperfeiçoamento funcional (CEAF), com a participação efetiva das Corregedorias.

25 Recomenda aos órgãos do Ministério Público brasileiro a implementação da Política Nacional de Gestão de Pessoas.

Logo, no mesmo compasso em que a Administração Pública evoluiu em seu modelo de gestão, ultrapassando as fases patrimonialista e burocrática, inaugurando a administração gerencial, o Ministério Público acompanhou se estruturando para uma atuação resolutiva e com foco no planejamento estratégico e busca de resultados.

Assim, com a nova remodelação do Ministério Público acompanhando o tripé da concretização da eficiência na Administração Pública (estabelecimento de metas e objetivos claramente fixados, atuações planejadas estrategicamente e acompanhamento periódicos dos resultados), torna-se factível o cumprimento da missão constitucional a partir de uma releitura da unidade institucional e independência funcional de seus membros filtrados pelo Planejamento Estratégico, democraticamente instituído.

Para tanto, o estágio probatório é o laboratório germinal do perfil constitucional do membro do Ministério Público como agente da vontade política transformadora, *responsável pela construção da hegemonia democrática*²⁶.

Como consectário lógico, a construção desse modelo de unidade Institucional avançará ainda mais na uniformidade do estágio probatório com as diretrizes traçadas pelo Conselho Nacional do Ministério Público, seja pela Unidade Nacional de Capacitação do Ministério Público (UNCMP), seja pela Corregedoria Nacional, que atualmente se dedica ao tema por meio da Coordenação de Inovação, Evolução Humana e Estágio Probatório, apresentando nessa toada a Recomendação de Caráter Geral CN-CNMP nº 01 de 15 de março de 2018.

6. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Gregório Assagra de. As Corregedorias, a Nacional e as Internas, no contexto do Ministério Público com Instituição de Acesso à Justiça. **Revista Jurídica da Corregedoria Nacional**: o papel constitucional das corregedorias do Ministério Público, volume I/Conselho Nacional do Ministério Público. Brasília: CNMP, 2016.

BRASIL. Ministério Público Militar. **Relatório técnico do Curso de ingresso e vitaliciamento para promotores de Justiça Militar**. Org. por Alexandre Reis de Carvalho, Denise Vieira Inerti Trindade, Flávia de Paula Oliveira, Hebert Vilson França. Brasília, 2015.

CAMBI, Eduardo; PIOVESAN, Leonora Simone Lucchese; ZIMER, Tania Teresinha Bruns; STOLTZ, Tania. Ministério Público Resolutivo e Formação Inicial dos Promotores de Justiça. **Revista Jurídica da Corregedoria Nacional**: A atuação das Corregedorias na avaliação da efetividade do Ministério Público, volume IV/Conselho Nacional do Ministério Público. Brasília: CNMP, 2016.

CANÇADO, Paulo Roberto Moreira; ALMEIDA, Gregório Assagra de; CARDOSO, Fabíola de Sousa. Metodologia Avaliativa do Estágio Probatório na Corregedoria-Geral do Ministério Público do Estado de Minas Gerais: Evolução e Desafios. **Revista Jurídica da Corregedoria Nacional**: A atuação das Corregedorias na avaliação da efetividade do Ministério Público, volume IV/Conselho Nacional do Ministério Público. Brasília: CNMP, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. São Paulo: Elsevier, 2003.

DRUCKER, Peter Ferdinand, 1909. **Introdução à Administração**. Tradução de Carlos A. Malferrari. 3. Ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

²⁶ Id, op. cit., p. 116.

FAORO, Raymundo. **Os donos do poder:** formação do patronato político brasileiro. 2ª ed. Porto Alegre: Globo/São Paulo: Ed. da Universidade de São Paulo, 1975.

GARCIA, Emerson. **A unidade do Ministério Público:** essência, limites e relevância pragmática. Disponível em <<https://www.conamp.org.br/pt/comunicacao/coluna-direito-em-debate/item/769-a-unidade-do-ministerio-publico-essencia-limites-e-relevancia-pragmatica.html>>. Acesso em: 05 fev. 2018.

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

Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado – MARE (1995). **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.** Brasília: Imprensa Nacional, novembro 1995. Plano aprovado pela Câmara da Reforma do Estado da Presidência da República em setembro de 1995, pag. 15. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>>. Acesso em 25 jan. 2018.

MODESTO, Paulo. Notas para um debate sobre o princípio da eficiência. **Revista Interesse Público**, Ano 2, n.º 7, julho/setembro/2000, São Paulo: Nota dez, 2000.

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. Administração pública gerencial. **Revista de Direito**, Rio de Janeiro, volume 2, n.º 4, jul.– dez. 1998. Disponível em: <http://www.camara.rj.gov.br/setores/proc/revistaproc/revproc1998/revdireito1998B/est_adminpublica.pdf>. Acesso em: 19 jan. 2018.

SÁNCHEZ, Isabel María García. **La nueva gestión pública:** evolución y tendencias. Disponível em <http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/revistas/presu_gasto_publico/47_GarciaSanchez.pdf>. Acesso em: 02 fev. 2018.