

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: INOVANDO NA FORMAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DOS MEMBROS EM ESTÁGIO PROBATÓRIO

SKILLS MANAGEMENT: INNOVATING THE TRAINING AND FOLLOW-UP OF PROSECUTORS IN THE PROBATIONARY STAGE

Alexandre Reis de Carvalho¹
Rebecca Aguiar Eufrosino da Silva de Carvalho²

Resumo:

Promover a indução e efetivação de políticas públicas e **atuar** como **agentes de transformação social**, inclusive extrajudicialmente, têm sido constante **desafio** aos membros e servidores do Ministério Público brasileiro.

Contudo, **agentes de transformação social não nascem prontos, são formados**. A realidade laboral e o cotidiano funcional da atividade ministerial têm revelado que o profundo conhecimento do ordenamento jurídico pátrio e seu contemporâneo e correto manejo não são mais suficientes para capacitar (e transformar) o membro do Ministério Público em efetivo agente de transformação social; mais do que conhecimento científico e experiência profissional, são necessárias a internalização de **valores** e **habilidades** e a externalização de **posturas** e **atitudes**.

A identificação precisa e clara das competências (conhecimentos, habilidade e atitudes) minimamente necessárias para que membros e servidores possam estar alinhados e capacitados a desempenhar com eficácia a missão constitucional, valores e plano estratégico da instituição faz parte da adoção do modelo de gestão por competências no âmbito do Ministério Público.

Ainda que não seja possível realizar exame de seleção com foco na avaliação das competências profissionais (comportamentais) dos candidatos, os cursos de formação são a melhor oportunidade na carreira do membro de qualquer ramo do Ministério Público para desenvolver e internalizar – com eficácia e resultados expressivos – esses valores, habilidades, atitudes e comprometimento profissional de autêntico agente de transformação social. Essa é a **ponte de ouro** para a construção do ideário de um Ministério Público forte, independente, resolutivo, **transformador** e **a serviço** da sociedade brasileira.

A publicação da recente **Recomendação de Maceió** (Recomendação nº 01/2018 da Corregedoria Nacional do Ministério Público) trouxe a orientação para que questões competeciais pudessem ser introduzidas e desenvolvidas no modelo didático-pedagógico para os **cursos de formação** (ingresso e vitaliciamento), com ênfase no ensino profissional e ético-humanístico.

Portanto, o tema central deste artigo aborda os benefícios, modos e oportunidades pelos quais a gestão por competências pode e deve ser utilizada na estruturação dos cursos de formação e acompanhamento pelas Corregedorias dos membros em estágio probatório, valendo-se, para tanto, das orientações e recomendações contidas na Recomendação de Maceió e nas boas práticas e lições aprendidas em experiências de formação congêneres.

¹ Promotor de Justiça Militar em Curitiba/PR. Membro Auxiliar da Corregedoria Nacional do Ministério Público. Especialista em Direitos Humanos e Trabalho e pós-graduado em Ministério Público e Ordem Jurídica. Coordenador do Curso de Ingresso e Vitaliciamento para Promotores de Justiça Militar (2013-2015). Coordenador do projeto social “Mais que Vencedores” de prevenção ao uso de drogas para jovens militares. Diretor-Geral do Instituto Brasileiro de Direito Militar e Humanitário (2012-2018).

² Advogada. Pós-graduada em Direito da Administração Pública, Docência do Ensino Superior e Direito Militar. Idealizadora e coordenadora dos projetos sociais “Mais que Vencedores” e “Pão Diário”.

Palavras-chave: Ministério Público. Gestão por Competência. Curso de Formação. Estágio Probatório. Promotor de Justiça. Agente de transformação social.

Abstract:

*The prosecutors and servants of the Brazilian Prosecution Service have been constantly **challenged to act as social transformation agents** by promoting, inducting and implementing, even extra-judicially, public policies.*

***Social transformation agents are not born ready, but are rather formed.** The Prosecution Service day-to-day activities and functional reality have revealed that the deep knowledge about our country's laws and their contemporary and proper ways of use are no longer enough to make a Prosecution Service member an effective agent of social transformation. Internalising **values**, developing **skills** and acting in accordance to the model of the **ideal public servant** requires more than scientific knowledge and professional experience, it requires a proper and well structured education in the beginning of the prosecutor's career.*

*The objective of the adoption of the **management skills** model within the Public Prosecutor's Office is the precise and clear identification of the required skills (knowledge, abilities and attitudes) in order for members and servants to be in synergy and, therefore, able to perform effectively the constitutional mission, uphold the values of the Institution and realize the defined strategic plan.*

*As was revealed through the several **courses of the admission and training** of freshman members in the Brazilian Public Prosecutor Service, it is not possible to measure the professional skills of candidates through the means of a selective process, the **training cycle** was shown to be the **best opportunity in the prosecutor's career** to develop, and also internalize, such skills so as to have the professional commitment **to become an effective social transformation agent**. This is the **golden bridge** to the construction of the ideário (mindset) of a Public Prosecutor Service strong, independent, **transformer** and the service of Brazilian society.*

*With this in mind, the recent publication of the Maceió Charter (**Recommendation nº 01/2018, of National Council of the Public Prosecutor**) recommends that matters of skill of public prosecutors be developed within the current didactic-pedagogical model dedicated to the admission and training of such servants, with emphasis to **professional, humanistic and ethical values**.*

*This article addresses the benefits, opportunities and methods by which **skills management** - in accordance to the guidelines and recommendations established by the **Maceió Recommendation** and, as well as, the experience acquired within the current model - might be the tool in structuring the processes of admissions and training of prosecutors.*

Keywords: Prosecution Service. Skills Management. Course of admission and formation. Probationary Stage. Promotor de Justiça. Agent of social transformation.

Sumário: 1. Introdução. 2. Gestão por competências. 2.1. Dimensões das competências. 2.2. Mapeamento das competências. 3. Curso de formação e estágio probatório. 3.1. Recomendação de Maceió: propostas de inovações nos cursos de formação e acompanhamento do estágio probatório. 3.1.1. A formatação profissionalizante. 3.1.2. O conteúdo humanístico e ético-comportamentalista. 3.1.3. A formação continuada (realizada em etapas intercaladas). 3.1.4. Educação andragógica. 3.2. Escolha da equipe pedagógica e capacitadores (docentes). 3.3. Visita técnica, trabalhos de grupo e relatórios de estudo. 3.4. Desafios, lições aprendidas e boas práticas. 4. Considerações finais. 5. Referências

1. INTRODUÇÃO

No perfil pós-constitucionalista do Ministério Público brasileiro e sua missão de promover a indução e **efetivação das políticas públicas** para transmutação de garantias meramente formais em materiais, numa nação multicultural em desenvolvimento como a nossa, passou a prevalecer o entendimento de que o **desafio** dos membros e servidores do Ministério Público brasileiro é **atuar como agentes de transformação social**, promovendo a concretização, **inclusive extrajudicialmente**, de direitos e garantias fundamentais. (ALMEIDA, 2012)

Porém, essa atuação ministerial humanizada e transformadora não se constrói nos bancos das academias de Direito (cursos preparatórios para concurso) nem tampouco no dia seguinte à aprovação dos árduos certames públicos de provas e títulos para as carreiras ministeriais. **Agentes de transformação**

social são feitos; não nascem prontos. Em nível coletivo e institucional, a construção de um Ministério Público indutor de políticas públicas e resolutivo demanda **gestão por competências**, programas de ação **(e capacitação) institucional** planejados, organizados, coordenados e **contínuos**, alinhados com a missão, valores e planejamento estratégico da instituição.

A enorme concorrência e o elevado grau de exigência presentes nos concursos públicos, em especial para as carreiras jurídicas de Estado, têm selecionado bacharéis em Direito com sólido, amplo e atualizado conhecimento científico (alguns ingressam com experiência no magistério e em outras carreiras jurídicas, livros publicados, mestrado e até doutorado), extraordinária capacidade de análise e solução de problemas técnico-jurídicos, comprovada determinação, tenacidade e disciplinada rotina laboral (de estudo). Entretanto, **a realidade** do cotidiano laboral do Ministério Público **tem demonstrado que as lacunas, deficiências e problemáticas que envolvem a atuação dos seus membros não estão relacionadas com o campo cognitivo ou intelectual destes.**

O papel constitucional e consequente arcabouço de atribuições, deveres, garantias, vedações e instrumentos de atuação do Ministério Público delineiam, ainda que implicitamente, as **competências** – conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes – **organizacionais** (da organização Ministério Público e suas equipes) e **profissionais** (das funções ou dos cargos de membros e servidores).

Várias dessas novas competências encontram-se normatizadas em diversos documentos aprovados pelo Conselho Nacional do Ministério Público, tais como: Recomendação de Brasília, Política Nacional de Fomento à Atuação Resolutiva (Recomendação nº 54/2017), Política Nacional de Gestão de Pessoas (Recomendação nº 52/2017), **Recomendação de Maceió** (Recomendação CN-CNMP nº 01/2018), instauração e tramitação do procedimento investigatório criminal a cargo do Ministério Público e acordo de não-persecução penal (Resolução nº 181/2017); além de diversos documentos não normativos: acordo de resultados do “Encontro da Ação Nacional – Multiplicando a Estratégia: Gestão por Competências” (2014), II Recomendação de São Paulo por um Ministério Público Transformador (2015), *compendio de mejores prácticas en formación inicial del Fiscal Iberoamericano* da RECAMPI³ (2015).

Contudo, é no campo das **competências profissionais (comportamentais)** – mais especificamente no que se refere às **habilidades e atitudes pessoais** na realização de um **trabalho** – que ocorrem a maior incidência de dissonâncias entre as expectativas e sentimento de realização dos membros e servidores do Ministério Público com a sua nova instituição e, ainda, com a natureza e modo que o seu serviço (público) deve ser prestado à sociedade.

Portanto, a **primeira pergunta** (ou situação-problema) que surge é: como fazer para selecionar membros e servidores que possuam as competências atitudinais e habilidades minimamente necessárias ao desempenho das atuais e complexas funções constitucionais atribuídas ao Ministério Público se os concursos públicos avaliam, predominantemente, aspectos e conteúdos no **campo cognitivo** (conhecimento científico dogmático, elaboração de texto, solução de casos, arguição oral) e, às vezes, no **campo psicomotor** (condução de veículos, digitação, defesa pessoal, instrução de tiro e outros congêneres)? Será que a atual forma dos concursos públicos, não obstante se mostrar como um método democrático e isonômico, oferece os recursos necessários para o recrutamento de candidatos com competências suficientes ao desempenho das carreiras jurídicas no atual cenário social e político do país?

A **segunda questão** decorre da primeira: imagine que – apesar das regras de objetividade dos editais e formas de avaliação que devem reger os concursos públicos para as carreiras jurídicas – fosse possível aferir nesses certames tais competências, em algum grau; será que, após o ingresso, haveria a necessidade-oportunidade de orientar, desenvolver e avaliar o desempenho dos novos membros e servidores de acordo com as competências atitudinais e de habilidades necessárias e compatíveis com as demandas, atribuições, valores e planejamento estratégico do Ministério Público?

3 Rede de Capacitação do Ministério Público Ibero-Americano.

Será que as escolas e centros de estudos e aperfeiçoamento funcional (CEAF) dos Ministérios Públicos, atualmente, cumprem bem o seu papel ao estruturar e formatar os **cursos de formação** (ou também denominados de cursos de ingresso e vitaliciamento) com conteúdos, prioritariamente, dogmáticos e jurídicos, ainda que em formato prático e profissionalizante; ou, uma **abordagem** preponderantemente **ética-comportamentalista-humanística** no conteúdo dos cursos de formação seria a grande oportunidade e possível solução para o desenvolvimento dessa demanda por competências ministeriais?

E a **terceira e última pergunta** que se apresenta abarca o vitaliciamento dos membros e o papel das Corregedorias-Gerais nesse processo: será que o acompanhamento e orientação das Corregedorias-Gerais (e Secretarias-Gerais, no que se referem aos servidores) poderiam se valer de algum parâmetro ou mapeamento das competências comportamentais para implementar **aspectos qualitativos e objetivamente mensuráveis** na instrumentalização e avaliação do desempenho dos membros em estágio probatório para fins de vitaliciamento (estabilização para os servidores)?

2. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

De acordo com o dicionário de competências no Ministério Público Federal (2017), a gestão por competências é um **modelo de gestão estratégica** que promove a identificação das competências organizacionais necessárias para que a instituição atinja seus objetivos.

O **objetivo** é reduzir as diferenças entre o desempenho que a instituição necessita e o desempenho efetivo dos seus integrantes, ou seja, a ideia é que os conhecimentos, as habilidades e as atitudes dos servidores sejam desenvolvidos e alinhados à missão, à visão e aos valores da organização.

A definição de **gestão** está atrelada ao ato de gerir, organizar, gerenciar processos e pessoas nas organizações, direcionado para uma **finalidade estratégica** .

Por sua vez, o conceito de **competências** está baseado na combinação sinérgica de **conhecimentos, habilidades e atitudes** , expressas pelo desempenho profissional, em um determinado contexto organizacional.

De acordo com a **Política Nacional de Gestão de Pessoas** no âmbito do Ministério Público brasileiro (Recomendação nº 52/2017), aprovada pelo Conselho Nacional do Ministério Público, **competência** é conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos integrantes da Instituição, voltados para o alcance dos resultados organizacionais.

Para Pantoja (2015), competência é o **desempenho** expresso pela pessoa em determinados contextos profissionais, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho.

Portanto, o **aspecto comportamental** é uma parte crucial da competência: não são só o conhecimento e as habilidades técnicas ou especializadas que as pessoas trazem para o seu trabalho que são relevantes. Comportamentos como comunicação, trabalho em equipe, flexibilidade e habilidades interpessoais desempenham um papel crucial na forma como as pessoas desempenham seus deveres em consonância com as estratégias da organização.

Portanto, a mobilização das competências (**conhecimentos, habilidades e atitudes**) **sempre se revelará em comportamentos** observáveis, que se expressam na **ação** ou **desempenho** dos indivíduos.

Dessa forma, a gestão por competências deve ser compreendida como um processo contínuo e deve estar alinhada com as estratégias organizacionais.

No âmbito do Ministério Público brasileiro, a implementação da gestão por competências permite: a) responder à demanda de celeridade, de qualidade na prestação dos serviços, de inovação contínua e desenvolvimento permanente dos seus integrantes; b) identificar as competências necessárias à consecução

dos objetivos institucionais com vistas ao alcance de desempenho superior dos integrantes do MPF; e c) refletir externamente na melhoria dos serviços finais entregues à sociedade.

No âmbito da mencionada **Política Nacional de Gestão de Pessoas** há 14 (quatorze) referências à expressão “competências”, no sentido de estabelecer diretrizes para que sejam elaboradas estratégias, planos e ações de capacitação com base na **gestão por competências**; e valorizadas e desenvolvidas as competências direcionadas ao **aprimoramento do desempenho** pessoal e profissional, atual e futuro, por meio de **educação corporativa**.

2.1. Dimensões das competências

Uma competência profissional resulta da mobilização, por parte do indivíduo, de uma combinação recursos, de modo que as competências de uma pessoa decorrem da aplicação conjunta, no trabalho, de **conhecimentos, habilidades e atitudes**, que representam os três recursos ou **dimensões da competência**.

De acordo com Pantoja (*apud* Durand), **conhecimento** corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem “entender o mundo”. Refere-se ao saber que a pessoa acumulou ao longo da vida.

Como já asseverado, os atuais modelos de concursos públicos de admissão e a relação candidato-vaga têm sido satisfatórios para selecionar membros e servidores com excelente grau de conhecimento dogmático jurídico aplicado.

Por sua vez, a **habilidade** está relacionada ao saber **como fazer** algo ou à capacidade de **fazer uso produtivo do conhecimento**, ou seja, de utilizar os conhecimentos em uma ação.

Para Katz, existem três tipos de habilidades importantes para o desempenho administrativo bem-sucedido: as habilidades técnicas, as habilidades humanas e as habilidades conceituais.

As **habilidades técnicas** estão relacionadas com o **fazer**, isto é, com o trabalho com “coisas”, como processos materiais ou objetos físicos e concretos e envolvem o uso de conhecimento especializado e facilidade na execução de técnicas motoras ou manipulativas.

As **habilidades humanas** estão relacionadas ao trabalho com pessoas e referem-se à facilidade de relacionamento interpessoal e grupal. Envolvem a capacidade de comunicar, motivar, coordenar, liderar e resolver conflitos pessoais ou grupais (saber trabalhar com pessoas e por meio das pessoas). A instituição que possui o adjetivo público, como o Ministério Público, deve ser integrada por pessoas com vocação e habilidade de gostar de pessoas e cuidar de assuntos relacionados às pessoas, de todos os gêneros e classes; e isso não se aprende nas faculdades nem em cursos preparatórios para concursos.

As **habilidades conceituais** envolvem a visão da organização ou da unidade organizacional como um todo, a facilidade em trabalhar com ideias e conceitos, teorias e abstrações. Estão relacionadas com o pensar, com o raciocinar, com o diagnóstico das situações e com a formulação de alternativas de solução dos problemas.

Finalmente, a **atitude**, terceira dimensão da competência, refere-se a **aspectos sociais e afetivos** relacionados ao trabalho. Atitudes são estados complexos do ser humano que afetam o seu comportamento em relação a pessoas, coisas e eventos, determinando a escolha de um curso de ação pessoal. Está relacionada a sentimentos, emoções ou grau de aceitação ou rejeição da pessoa em relação aos outros, a objetos ou a situações. Portanto, atitudes significam interesse e determinação. É o **querer fazer**, colocar a competência em prática quando a situação assim exigir.

Para realizar a tutela multidimensional dos direitos fundamentais e das políticas públicas nessa área, é preciso pensar (e agir) além dos padrões estabelecidos (e do cartesianismo legalista) para encontrar soluções

sociais e jurídicas eficazes, mormente quando faltam recursos ou as normas e mecanismos de controle estatais formais revelam-se pouco eficientes.

Ademais, tem sido principalmente na área dos direitos fundamentais o ponto de partida para o desenvolvimento e legitimação de “técnicas de atuação flexibilizadas” e “resolutivas” para atender as necessidades desses direitos materiais (no caso em concreto), mesmo que não previstas expressamente em lei.

Para tanto, é preciso vontade, coragem, sensibilidade e criatividade técnica para abandonar os modelos de atuação “formalistas e demandistas” e adotar atuação preventiva, resolutiva e pacificadora comprometida com a realidade político-econômica e necessidades sociais e individuais indisponíveis.

Diante do universo de competências individuais, organizacionais e profissionais, nas suas variadas dimensões e complexidades, como identificar o conjunto mínimo de conhecimentos, habilidades e atitudes devem ser buscadas e desenvolvidas nos membros e servidores do Ministério Público?

2.2. Mapeamento das competências

O mapeamento das competências, como o próprio nome já diz, é o processo que proporciona a identificação das competências necessárias à consecução dos objetivos institucionais, com vistas ao alcance da excelência de atuação de membros, servidores e da instituição como um todo.

O mapeamento deverá identificar quais são as **competências organizacionais** para então delinear as **competências profissionais (ou individuais)**.

A partir do mapeamento das competências, e definidos os conjuntos de capacidades, talentos, valores, princípios, comprometimento alinhado com estratégias institucionais, poderão ser implementadas nos editais dos certames – na medida do objetivismo possível – e na aplicação das provas: questões e situações-problemas que abarcam as competências que vão além do conhecimento jurídico dogmático aplicado; ou seja, que possam avaliar as competências atitudinais e habilidades mapeadas e necessárias para instituição cumprir sua missão com eficácia.

Superada essa fase de seleção e admissão, o **mapeamento das competências** organizacionais e profissionais (ou comportamentais) permitirão que os órgãos da Administração Superior e as escolas e centros de estudos e aperfeiçoamento funcional (CEAF), conjuntamente, possam elaborar a formatação, eixos estruturantes, metodologias, perfil dos capacitadores e o conteúdo programático dos cursos de formação (ingresso e vitaliciamento) que promovam, com ênfase, a capacitação e o desenvolvimento das três dimensões das competências: conhecimento, habilidades e atitudes devidamente mapeados nas áreas gerenciais e de atividade finalística.

3. CURSO DE FORMAÇÃO E ESTÁGIO PROBATÓRIO

Consoante estudos elaborados pela Rede de Capacitação do Ministério Público Ibero-Americano (RECAMPI, 2015) e conclusões do II Encontro Nacional – Ministério Público: Pensamento Crítico e Práticas Transformadoras (II **Recomendação⁴ de São Paulo** por um Ministério Público Transformador), o curso de formação (realizado durante o período do estágio probatório) é o momento em que os **membros** (e servidores) recém-ingressos encontram-se **mais abertos e desejosos** de novos **ideais e conteúdos** e menos influenciados por fatores imponderáveis do cotidiano. Sem dúvida, é a **oportunidade de ouro** para desenvolver **competências**, genuinamente, **ministeriais, com destaque para as habilidades e atitudes comportamentais necessárias** à construção do Ministério Público forte, independente, **transformador** e a **serviço da sociedade**.

4 Disponível em: <http://www.mpsp.mp.br/portal/pls/portal/!PORTAL.wwpob_page.show?_docname=2575635.PDF>. Acessado em: 16 mar. 2018.

Somente com a **implementação de mudanças significativas e inovadoras** na realização dos cursos de formação para os recém-empobados membros e servidores do Ministério Público brasileiro, a partir do estabelecimento da **formatação profissionalizante, conteúdo humanístico comportamental**, realização em **etapas intercaladas**, ao longo do período do estágio probatório, e o emprego da **metodologia andragógica**, o que **possibilita a formação de membros** (e instituição Ministério Público) **com valores, habilidades e atitudes humanísticas** e institucionais para **atuar de modo resolutivo** e, principalmente, **preventivo** nas principais conflituosidades de interesses sociais.

Importante lembrar que a realização de **curso oficial de preparação** realizado ou reconhecido por escola nacional de formação ou aperfeiçoamento de magistrados (igualmente exigidas para os membros Ministério Público brasileiro) é mandamento constitucional estabelecida no art. 93, inc. IV, combinado com o art. 129, § 4º, da CF/88, ambos com redações introduzidas pela Emenda Constitucional nº 45, de 08/12/2004, e constitui etapa obrigatória ao processo de vitaliciamento.

Invariável as explícitas e implícitas motivações políticas, sociais e jurídicas do legislador constituinte derivado, nenhuma norma infralegal tratou de regulamentar essa exigência constitucional, o que tem possibilitado a existência de distintas abordagens e estratégias metodológicas, execuções e resultados nos cursos de formação de cada um dos trinta Ministérios Públicos que integram o Ministério Público brasileiro, apesar de todos esses ramos possuírem a mesma missão, funções e princípios institucionais, tanto no plano constitucional quanto legal (LC nº 75/93 e Lei nº 8.625/93).

Em relação a tanta diversidade e questionada eficácia dos cursos de formação (de ingresso e de vitaliciamento), os **itens 63, 16 e 79** da citada **II Recomendação de São Paulo** para um Ministério Público Transformador (2015) contêm **conclusões** no sentido de que os **cursos de formação** dos agentes políticos do Ministério Público em estágio probatório, realizados pelas Escolas e Centros de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional dos Ministérios Públicos (CEAFs), **devem ser repensados**, visando à adoção de um **formato interdisciplinar**, dada a inadequação da preponderância da dogmática jurídica na formação universitária e nos concursos de ingresso.

Especificamente ao que se refere aos concursos públicos de admissão (provas e títulos), traz conclusões de que é necessária a modificação do modelo de escolha (formas de ingresso) dos membros do Ministério Público, com o desenvolvimento de instrumentos de **seleção de candidatos** preparados para **lidar** com a concretização das **políticas públicas** (interlocação social e interinstitucional) e **direitos fundamentais** (realidade e desenvolvimento social); entre outras áreas competenciais e gerenciais do cotidiano funcional

Até recentemente, o Conselho Nacional do Ministério Público havia editado duas Resoluções acerca de conteúdos programáticos (compulsórios e pontuais) a serem incluídos nos currículos dos cursos de formação: **Resoluções CNMP nº 93/2013 e nº 25/2014**.

Entretanto, a **Resolução CNMP nº 146**, de 21/06/2016, criou a **Unidade Nacional de Capacitação do Ministério Público (UNCMP)**, que nasce com atribuições de “*regulamentar os cursos oficiais para o ingresso, a formação inicial e o aperfeiçoamento dos membros*”, promover o credenciamento e controle desses cursos, estabelecer critérios de notas, elaborar tabela de remuneração de professores e fixar o “*modelo didático-pedagógico do ensino profissional e humanístico*” para os membros do MP, entre outras tarefas.

Destacando a necessidade da **formação profissionalizante** dos cursos de formação, o então presidente do CNMP declarou que o **objetivo principal da UNCMP** é oferecer cursos de treinamento e produzir uma “cultura institucional própria do Ministério Público”. Para o então Procurador-Geral da República, Dr. Rodrigo Janot, é preciso que promotores e procuradores tenham conhecimento suficiente para que investigações de lavagem de dinheiro sejam homogêneas, seja no Amazonas ou no Rio Grande do Sul; ou seja, são necessários cursos para superar “aquilo que as escolas clássicas de Direito não oferecem para nossa profissão” e “não se aprende em nenhuma escola como investigar, interrogar e negociar, nem

técnicas de tratamento de dados telefônicos”⁵. Além dessa preocupação e valorização do desenvolvimento da capacidade técnica-finalística – conteúdo que é mais frequentemente desenvolvido e demandado nos cursos de aperfeiçoamento; deve-se ter a noção, clara, de que a **formação humanística e comportamentalista** devem ser os pilares dos cursos de formação (ingresso e vitaliciamento).

Embora não tenha sido abordada na **Resolução CNMP nº 146**, de 21/06/2016, a definição do que seja **formação humanística**, respectivo conteúdo programático (mínimo ou essencial) e outras discussões acerca dessa temática podem ser encontrados em estudos técnicos acerca da ciência do ensino-aprendizagem (diversos autores) e, no âmbito jurídico, na Resolução CNJ nº 75/2009, Resolução ENFAM nº 02/2016 e nos autores Reale (2005), Comparato (2007), Matos (2011), Ayres Brito (2012) e Maciel (2012).

Mais recentemente, a Resolução CNMP nº 152/2017 (**Política Nacional de Gestão de Pessoas**) trouxe diversas orientações acerca das **dimensões biológica, psicológica, social, organizacional e espiritual** que devem ser identificadas nos processos de recrutamento, formação e aprimoramento continuado no âmbito do Ministério Público brasileiro.

Contudo, diversas experiências bem-sucedidas, ainda que isoladas e empíricas, têm se revelado em boas práticas que têm inspirado o debate e propostas de alterações nas atuais abordagens e *práxis* dos cursos de formação e de recomendações, em âmbito local e nacional, consoante será abordado a seguir.

A experiência produzida no **Ministério Público do estado de Santa Catarina** é um paradigma positivo no desenvolvimento humanístico e comportamentalista. A cultura da gestão por competências e o mapeamento destas vêm sendo desenvolvidos desde 2012, o que já trouxe significativas e inovadoras alterações no modelo didático-pedagógico e no conteúdo dos **cursos de formação** daquele Órgão, o que pode ser verificado no teor do Ato⁶ Conjunto nº 670/2013/PGJ/CGMP-MPSC, de 19/12/2013.

Outra **experiência inovadora** - abordagem profissionalizante, conteúdo ético-comportamentalista e metodologia andragógica - que teve boa acolhida no universo das escolas e centros de estudos e aperfeiçoamento funcional dos Ministérios Públicos foi o curso de ingresso e vitaliciamento para promotores de Justiça Militar, realizado no período de novembro de 2013 a março de 2015. O relatório técnico, conteúdo programático, imagens e avaliação desse curso encontram-se disponíveis em: <<http://www.mpm.mp.br/portal/wp-content/uploads/2015/10/relatorio-tecnico-civ.pdf>>.

3.1. Recomendação de Maceió: propostas de inovações nos cursos de formação e acompanhamento do estágio probatório

Além da mencionada necessidade de bem conhecer, por meio do mapeamento, as competências profissionais (ou comportamentais) desejáveis aos atuais e futuros membros (e servidores) do Ministério Público, a fim de implementar melhores métodos de seleção que busquem identificar conhecimentos, habilidades e atitudes mais alinhados com a missão, valores e planejamento estratégico da Instituição ministerial, os cursos de formação são excelentes (e, talvez, a maior e melhor) oportunidades de concretizar “**o ensino profissional e humanístico**” idealizado pela Unidade Nacional de Capacitação do Ministério Público (UNCMP), recém-criada pela Resolução CNMP nº 146, de 21/06/2016.

Nessa mesma esteira, a Corregedoria Nacional do Ministério Público criou, por meio do **Procedimento⁷ de Estudos e Pesquisas nº 09/2017**, grupo de trabalho

visando realizar pesquisas, estudos, análises e apresentação de propostas e orientações sobre a atuação do Ministério Público brasileiro, em suas Escolas Institucionais e Corregedorias, no que se refere ao

5 Entrevista concedida ao CONJUR e disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2016-set-18/ministerio-publico-padronizar-cursos-concursos-pais>>. Acessado em: 16 mar. 2018.

6 Texto disponível em: <<https://www.mpsc.mp.br/atos-e-normas/detalhe?id=1643>>. Acessado em: 15 mar. 2018.

7 Texto disponível em: <http://www.cnmp.mp.br/portal/images/Corregedoria/Procedimentos_de_estudos_e_pesquisas/Despacho_instaurativo.pdf>. Acessado em: 15 mar. 2018.

estágio probatório de membros da Instituição, de modo a abranger a gestão da formação humana, os cursos de ingresso, os cursos de vitaliciamento, a avaliação, a orientação e a fiscalização pelas Corregedorias.

Após a elaboração dos estudos e pesquisas, as conclusões foram apresentadas ao Corregedor Nacional do Ministério Público, que compartilhou o conteúdo desse estudo com todas as chefias dos Ministérios Públicos, corregedores-gerais, associações de classe de membros, diretores de escolas e centros de estudos e aperfeiçoamento funcional, a fim de que analisassem e oferecessem suas críticas e contribuições.

Desse somatório de experiências, particularidades e esforços intelectuais foi elaborada a denominada **Recomendação de Maceió** (Recomendação CN-CNMP nº 01/2018, de 15/03/2018), que trata especificamente da implementação e compatibilização das diversas demandas comuns ao Ministério Público brasileiro no modelo didático-pedagógico dos **cursos de ingresso e de vitaliciamento**, com ênfase no ensino profissional e ético-humanístico, e, ainda, a avaliação, a orientação e a fiscalização pelas Corregedorias durante o **estágio probatório**.

Em síntese, propõe-se a **implementação de mudanças significativas e inovadoras** na realização dos cursos de formação para os recém-empoados Procuradores da República, Procuradores do Trabalho e Promotores de Justiça, a partir do estabelecimento da **formatação profissionalizante** (em contraposição ao tradicional modelo teórico dogmático expositivo de sala de aula), **conteúdo ético-comportamental** (em contraposição ao conteudismo técnico-jurídico), realização em **etapas intercaladas** (o que permite a concomitância da prática laboral com a formação orientada), ao longo do período do estágio probatório, e o emprego da **metodologia andragógica** (conceito de educação voltada para o adulto), o que **resulta na formação de membros** (e da Instituição Ministério Público) **com valores, habilidades e atitudes humanísticas e institucionais para atuar de modo resolutivo** e, principalmente, **preventivo** nas principais causas dos problemas sociais, o que, nas palavras do então Ministro Sepúlveda Pertence, representa o exercício constitucional de uma magistratura ativa na defesa da ordem jurídica democrática.

3.1.1. A formatação profissionalizante

A opção pela **formatação profissionalizante** proporciona que as abordagens didáticas e metodologias de ensino sejam selecionadas e orientadas, predominantemente, ao emprego efetivo de cada conhecimento no planejamento, processo decisório e executório do cotidiano **peçoal** (realidade e desafios, construção de valores, realização de justiça social, atuação ética, uso equilibrado do poder e prestígio, comunicação interpessoal etc.) e **profissional** (elaboração de peças e simulação de sustentação oral em julgamentos, emprego de técnicas e utilização de ferramentas institucionais de apoio à atividade finalística, desenvolvimento na área de interlocução interinstitucional e na gestão administrativa e de pessoas, análises de cenário, alinhamento com o planejamento estratégico institucional, liderança, atuação interagências e em força-tarefa etc.). Esta **formatação profissionalizante contrapõe-se** ao modelo teórico dogmático expositivo de sala de aula, ainda, predominante, nos bancos escolares e das academias de Direito (inclusive nas pós-graduações).

Portanto, a realização de **atividades fora do ambiente de sala de aula** tem a finalidade de construir e desenvolver competências (que vão além de vertente cognitiva) que se aproximem ao máximo da completude das atribuições e realidade do cotidiano das instituições e atores com interlocução ou parceria na atuação ministerial: Poder Judiciário, nas suas várias instâncias, Advocacia (pública e privada), Poder Legislativo, Poder Executivo (órgãos de segurança pública, órgãos de fiscalização, agências regulatórias, presídios e órgãos de privação de liberdade, hospital de internação psiquiátrico [medidas de segurança]), organismos da sociedade civil organizada, comunidades carentes, representações de classe e projetos sociais etc.

A oportunidade para “quebrar” a rotina de gabinete e de fóruns dos membros do Ministério Público e proporcionar-lhes conhecimentos da realidade social, que somente podem ser adquiridos nessas

interlocuções e compreensões diretas com os atores e contextos da “vida como ela é”, de forma previamente orientada e uniformizada pela equipe pedagógica, como forma e possibilidade de estudo de campo e, posterior, dinâmicas de grupo entre os membros em formação – com reflexões acerca do papel e possível atuação resolutiva do Ministério Público naquelas realidades – parecem ser a eficaz e concreta forma de conquistar “mentes e corações” ministeriais vocacionados para a defesa do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis, além de fortalecer os princípios da unidade e indivisibilidade institucional. A mesma metodologia aplica-se aos treinamentos de combate à microcriminalidade.

Nesse sentido, são as orientações e conclusões trazidas na *X Asamblea General de la RECAMPI*, ocorrida em **abril de 2015**:

Para adquirir competencias, se recomienda formar a los futuros jueces y fiscales a través de metodologías que se basen en un 65% de práctica y solo un 25% de observación y un 10% de competencias para aplicar el conocimiento, la metodología se debería centrar en escucha. Em consequência, si el principal objetivo de la atividade de formación es el desarrollo de competencias para aplicar el conocimiento, la metodología, así como clases interactivas, casos prácticos, juegos de roles, simulaciones de juicios, ejercicios interactivos y ejercicios de resolución de problemas” e, em especial, a realização de “visitas de estudio (policía, centros penitenciarios, servicios sociales, etc.) tanto a nivel nacional como internacional, seguidas de debates, reflexiones y práctica, talleres interactivos basados en un único o en varios temas con casos prácticos/cuestiones de debate, que se hayan elaborado previamente y de forma ocasional”; afinal, “estas actividades externas centradas en poner al juez o fiscal en contacto con la realidad social, permiten adquirir un conocimiento de primera mano, sin intermediarios, con el fin de alcanzar un reconocimiento social que debe regir el periodo inicial de la formación. Otro objetivo de las actividades es alentar el diálogo entre los actores jurídicos con los que tendrá que estar en contacto el juez o fiscal. (destaques e grifos do autor)

3.1.2. O conteúdo humanístico e ético-comportamentalista

Não se promove a justiça (nem tampouco justiça social) somente com sólida formação jurídica e boa vontade. Para o educador suíço Johann Pestalozzi, a formação do indivíduo e a construção do conhecimento passa necessariamente pelas dimensões de “mente, mãos e coração” (*Kopf, Herz und Hand*). No universo corporativo contemporâneo, os fundamentos e princípios que estruturam a “gestão da competência” têm se concentrado no estudo e desenvolvimento tridimensional das competências humanas: **conhecimento, habilidade e atitude**.

Buscou-se o **conteúdo ético-humanístico-comportamentalista** para contrapor-se ao conteudismo técnico-jurídico, uma vez que estes conhecimentos (técnico-jurídicos), ainda que específicos e aprofundados, podem ser encontrados nos manuais de Direito, Administração e Governança Pública, nos livros de doutrina e na jurisprudência. Ensinar a eficaz e resolutiva aplicação do Direito nas relações laborais, gerenciais, individuais e sociais é o grande desafio dos cursos de formação e de toda equipe pedagógica.

Portanto, **optar por desenvolver conteúdos humanísticos e ético-comportamentalistas possibilita a identificação e reflexão das questões de ordem pessoal, familiar, social, laboral, intrainstitucional e interinstitucional** – direta ou indiretamente – na realização das atribuições do Promotor ou Procurador, seja na prestação jurisdicional do Estado ou na via extrajudicial, assim como na gestão administrativa e de pessoal nas diversas unidades de lotação.

Aspectos como o autoconhecimento, psicodinâmica do trabalho, higidez física e mental, vida familiar, estruturas e relações sociais, finanças pessoal, gerenciamento do estresse, consumismo, (a arte da) comunicação e convivência no trabalho em equipe, *midia training*, discursos criminológicos, política criminal e justiça restaurativa, a promoção de justiça na sociedade contemporânea, ética, cidadania, atualidades e realidades sociais, políticas e econômicas devem fazer parte da preparação cognitiva, afetiva, axiológica e atitudinal para o aprofundamento de temas e atividades próprias da atuação ministerial.

Para tanto, o **conteúdo programático**, mínimo e comum, dos cursos de formação deve resgatar a consciência ontológica e teleológica da **função primária do membro do Ministério Público, que é servir, principalmente, servir a causa pública**, a fim de que **todo o aparato estatal** e ferramental institucional **disponíveis ao “Promotor de Justiça” destinem-se exclusivamente às atividades de servir a sociedade** na qual se está inserido. Afinal – e muito além do positivismo pátrio e histórico – o radical latino *minister*, que dá origem às palavras ministério e ministro, **significa servo ou ajudante, aquele que se diminui para servir à causa maior do que si próprio**.

Por isso, faz-se necessário o desenvolvimento da consciência situacional dos novos membros, objetivando-se a construção conjunta e consequente internalização de valores autênticos e coerentes com as premissas legais que tutelam a atuação ministerial, a fim de que práticas ministeriais isoladas (e questionáveis) não interfiram nesse processo de formação e amadurecimento funcional.

Sem prejuízo ou desvalor da relevantíssima independência funcional, tem sido pacífico o atual entendimento de que, cada vez mais, é necessária a colaboração e **atuação interagências (ou em forças-tarefa)** para enfrentar a organização, mobilidade e criatividade dos grupos que infringem a lei, sendo essencial, portanto, a capacitação e aplicação nas habilidades de interlocução interinstitucional, comunicação, empatia e confiança, o que se constrói fortemente com a valorização equilibrada dos princípios institucionais da unidade e indivisibilidade.

Ser autoridade sem ser autoritário; ser apaixonado pelo trabalho sem ser apegado ou dependente da instituição e das liturgias do cargo; ser eficaz e eficiente no trabalho sem se tornar obsessivo ou descuidado com a própria vida pessoal; manter-se atualizado e capacitado sem se tornar presunçoso ou arrogante; ser forte e tenaz sem ser agressivo ou inflexível; ser respeitoso e gentil sem ser frágil ou omissivo; enfim, **servir sempre a causa pública e não permitir ser servido ou servir-se dos direitos e prerrogativas do cargo** – são mais do que questões intrínsecas a cada indivíduo; são capacidades e valores que devem ser desenvolvidas e renovadas em todos os membros do Ministério Público brasileiro.

3.1.3. A formação continuada (realizada em etapas intercaladas)

A realização do Curso de Formação em etapas intercaladas tem a finalidade de **não submeter** os recém-ingressos membros a uma **longa e ininterrupta atividade** de formação e capacitação (mínimo de 360 h/a – ao longo de 12 a 18 meses), pois além de a atividade acadêmica ininterrupta ser extremamente cansativa para qualquer pessoa adulta, os aprovados no concurso são egressos de estressante jornada de estudo e elevada tensão emocional; além, é claro, do inevitável e desgastante afastamento do convívio familiar, às vezes remontando à época do concurso. Dependendo da cidade de origem do novo membro, um final de semana é muito pouco tempo para a visitação das suas raízes familiares.

De igual modo, a longa espera produzida pela conclusão de curso de formação, na eventual modalidade ininterrupta, frustrará a expectativa e motivação inicial para a nova e tão esperada carreira e, ao mesmo tempo, interfere negativamente no aprendizado, na participação e proatividade dos discentes. Por mais empolgantes e inéditas que sejam as atividades do curso, a “cabeça” dos novos membros estará sintonizada nas expectativas da nova cidade, nova residência, realização do transporte do veículo e móveis, nova escola para os filhos, novo trabalho para o(a) esposo(a), etc. O rendimento acadêmico, na modalidade ininterrupta, é baixo, e a tensão emocional é alta.

Além do mais, a utilização de **etapas intercaladas** possibilita que os novos membros possam construir o conhecimento, concomitantemente ao enfrentamento dos desafios e dúvidas inerentes ao início do novo mister. Dessa forma, a motivação para participar de cada nova etapa e o desenvolvimento das atividades são marcados pela ativa participação dos discentes, com intervenções pertinentes, densas e contextualizadas com a realidade funcional.

A natural **troca de experiências presencial** realizada entre os discentes, que se encontram na mesma situação laboral (curso de formação e estágio probatório) – que ocorrem nos intervalos,

deslocamentos e até mesmo nas atividades e encontros extracurso – complementam a construção do conhecimento aplicado, de forma extraordinária, e também proporcionam o surgimento do espírito de grupo, unidade e amizades.

Para a coordenação e, igualmente, para os órgãos (escola ou unidade ministerial de capacitação e administração superior do respectivo ramo) envolvidos no planejamento, coordenação e execução do curso, é muito positiva a realização em módulos, a fim de não sobrecarregar a estrutura de apoio ao curso e, principalmente, permitir a execução de importantes, pontuais e generalizados ajustes em cada nova etapa.

Para tanto, revela-se fundamental a realização de avaliações do curso ao término de cada etapa, envolvendo discentes, docentes, órgãos da administração superior e equipe de coordenação pedagógica, objetivando a identificação, análise e implementação dos **ajustes acadêmicos, humanísticos e comportamentais necessários**. Além do mais, essas avaliações parciais a cada etapa do curso (e não dos discentes, mas a partir destes) são relevantes para a formulação do Relatório Final de Atividades, a ser entregue para a respectiva Procuradoria-Geral, Corregedoria, escola ou unidades de capacitação entre outros órgãos, e servir de memória para o aperfeiçoamento de cursos futuros, tanto de formação quanto de aperfeiçoamento.

3.1.4. Educação Andragógica

A andragogia (do grego: *andros* – adulto; e *gogos* – educar) foi definida por Malcom Knowells, no século XX, como **a arte e ciência de ajudar o adulto a aprender**, em oposição à pedagogia, que cuida do ensino de crianças, onde o foco está no educador. Os adultos, devido às experiências que já adquiriram e o conhecimento construído a partir da realidade, buscam desafios e soluções que façam diferença em suas vidas. Eles aprendem melhor quando o assunto tem relação com sua vida diária. O aluno adulto diferencia-se dos demais na consciência de que precisa daquele conhecimento e que este lhe faz falta.

No modelo andragógico, o professor é considerado um facilitador e, como tal, sua **relação com os alunos é horizontal**, tendo como principal característica o diálogo, o respeito, a colaboração e a confiança. O clima propício para a aprendizagem, segundo o modelo andragógico, tem como características o conforto, a informalidade e o respeito, garantindo, assim, que o aluno se sinta seguro e confiante. A andragogia, enquanto modelo para a educação de adultos, é caracterizada pela participação dos alunos, pela flexibilidade e pelo foco no processo, ao invés da ênfase no conteúdo.

A **educação de adultos** (ou para adultos) tem como princípios: a necessidade dos adultos em saber a finalidade, o “porquê” de certos conteúdos e aprendizagens; a facilidade dos adultos em aprender pela experiência; a percepção dos adultos sobre a aprendizagem como resolução de problemas; a motivação para aprender é maior se for interna (necessidade individual) e se o conteúdo a ser aprendido ser de aplicação imediata; e os adultos trazem uma bagagem de experiências que podem contribuir para sua própria aprendizagem.

O conhecimento da metodologia utilizada na educação andragógica é **fundamental** para o êxito transformador (e não somente informador) **do curso**, desde a sua fase de concepção, planejamento geral e específico, escolha dos temas e respectivos capacitadores, até a individualização e realização de cada atividade.

3.2. Escolha da equipe pedagógica e capacitadores (docentes)

Rubem Alves (2007), ao descrever a escola dos seus sonhos, afirma que os “Mestres Zen” eram educadores estranhos, esquisitos, pois tinham como objetivo “desensinar” seus discípulos para que (estes) pudessem ver, a partir do novo, como nunca tinham visto. Nietzsche, seu filósofo favorito, dizia que “a primeira tarefa da educação é ensinar a ver”; enxergar para aquém e para além do mundo (e da sua individualidade e instituição).

O objetivo de qualquer curso de formação (e não somente de informação) deve ser o de desenvolver competências humanas para que o aluno consiga ver o que está diante dos seus olhos e, ao mesmo tempo, enxergar além daquilo que lhes é dado e mostrado, ou seja, formar pessoas e profissionais que busquem, interroguem e não se conformem com verdades postas, e, então, consigam transformar a realidade.

Nesse contexto de (trans)formação, em que o foco está no discente (e não no conteúdo), a metodologia pedagógica a ser adotada no curso deve ter o objetivo de desconstruir verdades e valores postos para que os discentes possam aprender a ver o que antes não viam (aquém e além do positivismo do seu mister). Por isso, a diversidade na formação e origem dos capacitadores é fundamental para não se (re)produzir mais do mesmo, o que, geralmente, ocorre nos cursos em que somente colegas de profissão (ainda que especialistas e experientes) falam para colegas de profissão. Em um curso de formação de agentes de transformação social, não há espaço para diálogos tradicionais e verticalizados, do professor (superior) para o aluno (inferior ou inexperiente).

Os discentes adultos necessitam ver, ouvir e sentir outras culturas e realidades para poder desconstruir os seus “saberes” e reconstruí-los a partir dessas novas experiências, reflexões e sensações; enfim, sentirem-se motivados a aprender a partir de um outro olhar. Por isso, a equipe pedagógica e de docentes devem acreditar-se e conduzir-se como “agentes de (trans)formação” de “agentes de transformação social”.

De acordo com o *compendio de mejores prácticas en formación inicial del Fiscal Iberoamericano* da RECAMPI (2015), “*el proceso de formación inicial es un proceso profesional que se centra en el desarrollo de las capacidades y competencias en vez de en el conocimiento teórico.*” Neste sentido, “*puede que se requiera la experiencia de profesores, otros profesionales jurídicos y especialistas (p. ej. catedráticos de universidad, abogados, agentes de las fuerzas del orden, psicólogos, expertos en comunicación, expertos forenses, expertos en TI, expertos en idiomas, secretarios, etc.)*.” Igualmente, “*es de suma importancia explorar los conocimientos y competencias previas [dos alumnos], ya que el futuro Fiscal participará fácilmente en un intercambio de ideas, así como en actividades con un valor práctico inmediato, pero será reacio a seguir la teoría sin práctica.*” Assim, para lograr “**resultados a largo plazo, los alumnos adultos deberían participar en actividades que promuevan la resolución de problemas, el intercambio de experiencias y la autoconcienciación.**” (destaques do autor)

Muito mais do que transmitir informação, conhecimento teórico e cumprir currículo (conteúdos que se pode obter com um mínimo de autodidatismo), os capacitadores (*formadores*) devem priorizar o desenvolvimento de habilidades e atitudes éticas e de comprometimento, cidadania, democracia, responsabilidade e transformação social: valores que não se aprendem, de modo formal e acadêmico, mas se entranham, organizam e praticam no dia a dia, de uma forma constante, coerente e consistente.

Portanto, a identificação e a escolha da equipe pedagógica e dos discentes são fatores (subjetivo) mais desafiadores e relevantes para o êxito do curso. Tal processo deve ser pensado coletivamente, com a participação direta da alta administração do respectivo ramo do Ministério Público (atividade-fim e atividade-meio), escola superior ou unidade de capacitação e, se possível, com o assessoramento de especialistas da área educação para adultos.

Para tanto, os capacitadores “*deberán demostrar que saben gestionar de forma eficaz la formación de adultos y que saben aplicar metodologías de formación y evaluación adecuadas, competencias tecnológicas, cualidades personales, ética y deontología*”. Em outras palavras, os “*formadores deberán cumplir con altos estándares éticos y mantener una clara distinción entre sus opiniones y creencias personales y la ética profesional, manteniendo las necesidades de los participantes de la formación judicial en el núcleo del pensamiento y actuación profesional, y tratándolos como personas*”, ao mesmo tempo, “*deberán ser capaces de trabajar en grupo y coordinar sus actividades con otros formadores, siempre de conformidad con las normas establecidas por la institución.*” (destaques do autor)

Nesse sentido, e principalmente por tratar-se de curso conduzido no âmbito do Ministério Público, o processo de seleção e contratação dos *formadores*, independentemente de como se oriente, “*debe ser*

objetivo, transparente, flexible y basado en los méritos” e, igualmente, calcados nas qualidades profissionais, acadêmicas, pessoais, ética e atitudinais destes capacitadores, que não deve limitar-se a integrantes do Ministério Público ou das carreiras jurídicas; economistas, administradores, psicólogos, sociólogos, cientistas políticos, profissionais de segurança pública, teólogos, parlamentares, movimentos sociais, terceiro setor, empresários são muito bem-vindos.

Por fim, a **equipe pedagógica** do curso deve ser responsável pela coordenação e acompanhamento presencial da execução de todas as atividades, realizando as aberturas e apresentação dos capacitadores, atuando como mediadora, quando necessário, registrando os objetivos alcançados ao término de cada dia de trabalho e, principalmente, atuando como tutora ou facilitadora dos novos Membros frente aos pequenos desafios iniciais, de ordem profissional e pessoal, na nova profissão. Deve, ainda, ser responsável pelo desenvolvimento da disciplina e cumprimento das obrigações e deveres por parte dos discentes, mas jamais atuar como avaliadora, fiscal ou auxiliar do órgão correccional, que possui a exclusividade do acompanhamento (e relatoria) do desempenho funcional no estágio probatório.

No curso de formação, os membros discentes são o centro do processo; no estágio probatório, o conteúdo do desempenho funcional é o objeto principal.

3.3. Visita técnica, trabalhos de grupo e relatórios de estudo

Para a concretização da sugerida formatação profissionalizante, com conteúdo humanístico e ético-comportamentalista (“mentes, mão e coração”), revela-se fundamental a realização de atividades acadêmicas e práticas que incluam **visitas técnicas**, o que constitui em **visitas de estudos** e **atividades externas** “*centradas en poner al juez o fiscal en contacto con la realidad social, permiten adquirir un conocimiento de primera mano, sin intermediarios, con el fin de alcanzar un reconocimiento social que debe regir el periodo inicial de la formación.*” (RECAMPI, 2015)

De igual modo, a **II Recomendação de São Paulo** orienta que o Ministério Público deve **ficar mais perto da população**, abrindo-se as portas da instituição para um **diálogo** franco e aberto **com movimentos sociais organizados** e com as instâncias de participação popular. Igualmente, deve priorizar a **atuação preventiva**, realizando um **trabalho junto à sociedade** para identificar seus anseios e dar respostas a eles, trabalho que, sem dúvida, exigirá novos métodos e **maior investimento na atuação extrajudicial**, por exemplo, por meio de reconhecimento e valorização pela Instituição do **envolvimento de membros** do Ministério Público **em projetos sociais**.

Igualmente, faz-se necessária a transformação da persecução penal tradicional em persecução penal estratégica, que tem por objetivo a **resolução de problemas sociais**, destacando a redução da violência estrutural, da conflituosidade social e, em consequência, a diminuição da epidemiologia da violência e quantidade de crimes, por meio do estudo dos processos de criminalização e de vitimização.

Na mesma linha de pensamento neoconstitucionalista, o Plenário do Conselho Nacional do Ministério Público aprovou a **Recomendação⁸ nº 54**, de 28/03/2017, que dispõe sobre a Política Nacional de Fomento à Atuação Resolutiva do Ministério Público brasileiro.

Para tanto, as **visitas técnicas** devem ser **precedidas de orientação** acerca das suas finalidades, sequência dos eventos, informações essenciais e do tema jurídico proposto como objeto a ser pesquisado. Após o término das visitas, cada grupo temático deve elaborar, na modalidade a distância, o **relatório de estudo**, por escrito; e, no prazo fixado, enviar para a coordenação do curso de formação. Na etapa seguinte, cada grupo temático fará a apresentação oral do seu relatório e, em seguida, haverá debates entre todos os membros e grupos temáticos, com a atuação da coordenação do curso como mediador.

8 Disponível em: <http://www.cnmp.mp.br/portal/images/ED:72_-18.04.2017_2.pdf>, nas páginas 8 a 15. Acessado em: 16 mar. 2018.

Ao término das apresentações, cada grupo temático poderá fazer alterações julgadas necessárias, uma vez que esses temas e relatórios poderão ser utilizados como ponto de partida para o desenvolvimento dos trabalhos de conclusão do curso (TCC) ou publicação em revistas científicas, com especial orientação para a produção de trabalhos que saiam do “lugar comum”, mas busquem resolutividade nos desafios do cotidiano da profissão e na interação com a sociedade. A título de exemplo, os cursos de ingresso e vitaliciamento realizados pela Escola Superior do MPU possibilitam a obtenção do título de **pós-graduação lato sensu**, em **Direito Aplicado ao Ministério Público**, no caso de elaboração de TCC e aprovação.

Para cada nova etapa do curso, os grupos eram renovados; e essa interação mais próxima, em rodízio, permite a construção de amplo conhecimento interpessoal, apoio mútuo, confiança, unidade e aprendizado de todos com todos.

Essa também é uma excelente oportunidade para que as **corregedorias-gerais** e **comissões de acompanhamento de estágio probatório** possam interagir pessoalmente com as competências dos membros em estágio probatório, colhendo elementos maiores para fins de avaliação e vitaliciamento.

3.4. Desafios, lições aprendidas e boas práticas

Inicialmente, faz-se necessário compreender que a manutenção dos clássicos modelos de processo de seleção e de formação para membros e servidores do Ministério Público só produzirá mais dos mesmos acertos, mas também manterá **mais dos mesmos erros** e deficiências (ético-comportamentais e gerenciais) que existem e que, com a evolução (e involução) da ordem político-jurídico-social, trará maior distância e dificuldades para a realização da missão, valores e planejamento estratégico comuns ao Ministério Público brasileiro.

Essa percepção de necessidade de mudanças (significativas mudanças) parece já estar consolidada no Conselho Nacional do Ministério Público, que tem produzido diversos documentos normativos, consoante já mencionado incidentalmente neste artigo, *p. ex.*: Recomendação de Brasília, Política Nacional de Fomento à Atuação Resolutiva do Ministério Público brasileiro (Recomendação nº 54/2017), Política Nacional de Gestão de Pessoas, mediante a edição do correspondente ato administrativo (Recomendação nº 52/2017), Recomendação de Maceió (Recomendação CN-CNMP nº 01/2018), Resolução que trata da instauração e tramitação do procedimento investigatório criminal a cargo do Ministério Público e do acordo de não-persecução penal (Resolução nº 181/2017), entre outras.

Portanto, estabelecer uma **equipe de coordenação** do curso de formação (ingresso e vitaliciamento), a fim que sejam promovidas, desde a fase de planejamento, reuniões preparatórias com a Direção da respectiva escola institucional, procuradoria-geral, corregedoria-geral e Diretoria de Gestão de Pessoas do respectivo Ministério Público, a fim de **compatibilizar o projeto acadêmico-pedagógico** com o modelo de gestão de **competências vigente** (que deve estar alinhado com missão, valores, mapeamento de competências e planejamento estratégico da instituição ministerial) e, ainda, com as demandas regionais e nacionais.

Para tanto, tal equipe de coordenação deve ser constituída com antecipação de 10 a 12 meses do início do curso, e a dedicação dos coordenadores pedagógicos deve ser em regime de exclusividade (sempre que possível), para o acompanhamento direto e integral de todas as atividades do Curso.

Estabelecer critérios claros e harmônicos acerca da participação e atuação de cada Órgão envolvido no planejamento, coordenação e execução dos cursos de formação (atividade acadêmico-profissionalizante) e na avaliação do estágio probatório (atividade prático-funcional-comportamental) para fins de vitaliciamento. Curso de formação não é espaço para holofotes nem de vaidades ou disputas políticas.

Possibilitar a participação de membros do 1º e 2º graus, integrantes da alta administração do MP e de servidores especializados (psicologia, psicodinâmica do trabalho, docência, comunicação social etc.)

na orientação, coordenação e execução integral do curso é importante e exitoso fator de planejamento e desenvolvimento do curso.

De modo análogo, a expressiva participação de órgãos externos, na qualidade de colaboradora ou capacitadora na formação dos novos membros (servidores), proporciona expressivo fortalecimento da imagem institucional junto às agências e instituições com as quais o Ministério Público atua, ainda que esporadicamente, ou poderá atuar.

Em consequência, a ampliação da interlocução interinstitucional com a sociedade, órgãos e entidades parceiras no curso de formação permite a aquisição recíproca de conhecimentos atuais e inéditos, proporcionando maior qualidade, respeitabilidade, credibilidade e eficiência nos serviços realizados diretamente pelos novos membros junto à sociedade e instituições públicas e privadas. Cursos de formação em que somente juristas falam para juristas são pouco produtivos, sob o ponto de vista gerencial e humanístico; correndo-se o **risco de ensinar e aprender apenas o pensamento vigente**, ou seja, **reproduzir “mais do mesmo”**.

Definir estratégias para que, na eventualidade de haver outros candidatos aprovados, mas não empossados, estes possam participar do mesmo curso de formação (caso haja interesse e disponibilidade do aprovado), ou que as atividades de formação desses candidatos (que poderão tomar posse, isoladamente, ao longo da validade do concurso) não sofra perda de conteúdo nem de qualidade em relação aos demais.

Apoio pleno e participação ativa da alta administração do Ministério Público e da correspondente escola institucional são fundamentais para a concretização material, flexibilidade operacional e êxito do curso; em especial, no que se refere ao apoio (funcional, financeiro e logístico) para que todos os discentes participem integralmente das atividades de formação.

Predominância do conteúdo programático referente ao desenvolvimento de competências atitudinais e de habilidades sociais e afetivas em detrimento das competências cognitivas, haja vista que estas serão fortemente construídas e atualizadas durante o exercício da carreira.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho propôs-se a abordar o modelo de gestão por competências como ferramenta estratégica de gestão à disposição da alta administração para alcançar a concretização da missão constitucional, valores e planejamento estratégico comuns no âmbito do Ministério Público brasileiro. Para tanto, identificou-se que por meio do mapeamento das competências organizacionais (da instituição) e profissionais (comportamental ou individual) torna-se possível identificar o conjunto de conhecimento (saber), habilidades (saber fazer, na prática) e atitudes (querer fazer) minimamente necessários para que a atuação, conjunta, dos integrantes da instituição possam produzir com melhor eficácia o que se espera dela.

Nesse sentido, verificou-se que as atuais situações-problema – decorrentes das inovações na ordem jurídica, econômica e social interna e externa – enfrentadas no cotidiano dos membros e servidores do Ministério Público brasileiro não são resolvidas (ou bem resolvidas) somente com o profundo conhecimento do ordenamento arcabouço jurídico dogmático (e seu contemporâneo e correto manejo) adquiridos nos cursos de graduação jurídico (e cursos preparatórios para concurso) e avaliados nos certames de admissão às carreiras ministeriais.

Em consequência, inferiu-se que a dimensão cognitiva (conhecimento técnico) não tem sido o suficiente ou eficaz o bastante para dotar de competências (transformar) o membro do Ministério Público em efetivo agente de transformação social, consoante tem sido exigido pela *práxis* e normatizações do Conselho Nacional do Ministério Público. Mais do que conhecimento científico e experiência profissional, são necessários a internalização de **valores e habilidades** e a externalização de **posturas, comprometermos e atitudes**; o que pode e deve ser construído por meio de **alterações nos métodos**

de admissão (concursos públicos) e, principalmente, no projeto pedagógico acadêmico dos **cursos de formação**.

Destacou-se, ainda, as relevantes inovações trazidas pela Recomendação de Maceió denominada **Recomendação de Maceió** (Recomendação CN-CNMP nº 01/2018, de 15/03/2018), que trata especificamente da implementação e compatibilização das diversas demandas comuns ao Ministério Público brasileiro no modelo didático-pedagógico dos **cursos de formação** (de ingresso e de vitaliciamento), com ênfase no **ensino profissional e ético-humanístico**, e, ainda, a avaliação, a orientação e a fiscalização pelas Corregedorias durante o **estágio probatório**.

A partir do teor da Recomendação de Maceió, apresentou-se algumas boas práticas e lições apreendidas no planejamento, coordenação, execução e avaliação dos cursos de formação (e não só de informação) que **resultem** no desenvolvimento e formação **de membros** conhecedores das suas individualidades, contexto e missão institucional, realidades regionais e nacional, com competências humanas e comportamentais (valores, habilidades e atitudes) para **atuar** como **agentes de transformação social**, conscientes e efetivos.

Por fim, concluiu-se que a melhor oportunidade na carreira do membro e servidor do Ministério Público para se trabalhar, desenvolver e internalizar – com eficácia e resultados expressivos – os conhecimentos ministeriais específicos, valores, habilidades, posturas e atitudes de autêntico agente de transformação social revela-se no **curso de formação**. Essa é a **ponte de ouro** para a construção do ideário de um Ministério Público forte, independente, resolutivo, transformador e a serviço da sociedade brasileira: objeto principal do teor da **Recomendação de Maceió**.

5. REFERÊNCIAS

II Recomendação de São Paulo para um Ministério Público Transformador. Conclusões do II Encontro Nacional – Ministério Público: Pensamento Crítico e Práticas Transformadoras. São Paulo, 09 a 12 de setembro de 2015. Disponível em: <http://www.mpsp.mp.br/portal/pls/portal/!PORTAL.wwpob_page.show?_docname=2575635.PDF>. Acesso em: 30 set. 2016.

ACEMOGLU, D.; ROBINSON, J. **Por que as nações fracassam: as origens do poder, da prosperidade e da pobreza**. 7ª tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

ALMEIDA, C. G.; BRITTO, M. J. P.; GERVASIO, L. P. (coords.). **Gestão por competências no MPDFT: conceitos, metodologias e experiências dos ramos do MPU / Ministério Público do Distrito Federal e Territórios**. Brasília: MPDFT, Escritório de Gestão por Competências, 2015.

ALMEIDA, G. A. O Ministério Público no neoconstitucionalismo: perfil constitucional e alguns fatores de ampliação de sua legitimação social. In: FARIAS, C. C.; ALVES, L. B. M.; e BOSEVALD, N. (orgs.). **Temas atuais do Ministério Público**. 3. ed. Salvador: JusPODIVM, 2012.

ALVES, L. B. M.; e BOSEVALD, N. (orgs.). **Temas atuais do Ministério Público**. 3. ed. Salvador: JusPODIVM, 2012.

ALVES, R. **A escola que sempre sonhei sem imaginar que pudesse existir**. 10 ed. Campinas: Papyrus, 2007.

AYRES BRITTO, C. **O humanismo como categoria constitucional**. 1ª ed., 2ª. reimp. Belo Horizonte: Fórum, 2012.

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23/02/2006. **Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamentação de dispositivos da Lei n. 8.112/1990.** Disponível em: <<http://www.mpm.mp.br/portal/wp-content/uploads/2015/10/relatorio-tecnico-civ.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2018.

_____. **Dicionário de competências no Ministério Público Federal.** Procuradoria-Geral da República, Secretaria de Educação e Desenvolvimento Profissional. 2. ed. Brasília: MPF, 2017.

BRITO, M. J. P. de. **Gestão por competências.** Brasília: ENAP, 2015.

CARVALHO, A. R. et alli (coords.). **Relatório Técnico do Curso de Ingresso e Vitaliciamento para Promotores de Justiça Militar.** Brasília: Procuradoria-Geral de Justiça Militar, 2015. Disponível em: <<http://www.mpm.mp.br/portal/wp-content/uploads/2015/10/relatorio-tecnico-civ.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2018.

CHOUKR, F. H. Ministério Público e Políticas Públicas. In: FARIAS, C. C.; ALVES, L. B. M.; e BOSEVALD, N. (orgs.). **Temas atuais do Ministério Público.** 3ª ed. Salvador: JusPODIVM, 2012.

CNMP – Conselho Nacional do Ministério Público. **Acordo Conjunto de Resultados CNMP/2014.** Evento: “Ação Nacional Estruturante – Multiplicando a Estratégia: Gestão por Competências”. Florianópolis/SC, 21/08/2014.

DEJOURS, C. **O fator humano.** 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

DINEY, J. M. **O que é educação humanística.** Pensamentos e opiniões. Publicado em 19 abr. 2011. Disponível em: <<https://josedineymatos.wordpress.com/2011/04/19/164/>>. Acesso em: 15 mar. 2018.

ENFAM – Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados “Ministro Sálvio de Figueiredo Teixeira”. Resolução ENFAM nº 2, de 08/06/2016. Dispõe sobre os programas para a formação e o aperfeiçoamento de magistrados e regulamenta os cursos oficiais para o ingresso, a formação inicial e o aperfeiçoamento de magistrados e de formadores.

FEITOSA, G. R. P.; PASSOS, D. V. S. O concurso público e as novas competências para o exercício da magistratura: uma análise do atual modelo de seleção. **Revista SEQUENCIA** (Florianópolis), n. 76, v. 38, p. 131-154, ago. 2017.

_____. Concurso público para ingresso na magistratura: revisando o sistema de seleção de juízes brasileiros na contemporaneidade. In: FERREIRA, Gustavo Sampaio Telles; XIMENES, Júlia Maurmann; CONPEDI; UFF. (Org.). **Instituições políticas, administração pública e jurisdição constitucional.** 1 ed. Florianópolis, 2012, v. 38, p. 520-550.

JATAHY, C. R. C. 20 anos de Constituição: o novo Ministério Público e suas perspectivas no Estado Democrático de Direito. In: FARIAS, C. C.; ALVES, L. B. M.; e BOSEVALD, N. (orgs.). **Temas atuais do Ministério Público.** 3ª ed. Salvador: JusPODIVM, 2012.

KAHNEMAN, K. **Rápido e Devagar:** duas formas de pensar. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

MACIEL, J. F. R. **Formação Humanística em direito:** uma responsabilidade social. Brasília: Recomendação Forense, 03/05/2012. Disponível em: <<http://www.Recomendaçãoforense.com.br/>>

conteudo/artigos/formacao-humanistica-em-direito-umaresponsabilidade-social/8642>. Acesso em: 15 mar. 2018.

REALE, M. **Variações sobre o Humanismo**. São Paulo/SP, em 22 out. 2005. Disponível em: <<http://www.miguelreale.com.br/artigos/varhuma.htm>>. Acesso em: 15 mar. 2018.

RECAMPI – Rede de Capacitação do Ministério Público Ibero-Americano. **Compendio de mejores prácticas en formación inicial del Fiscal Iberoamericano**. Documento marco de trabajo en el X Asamblea General de RECAMPI. Madrid, abril de 2005. Disponível em: <<http://escola.mpu.mp.br/recampi/rede-de-capacitacao-do-ministerio-publico-ibero-americanorecampi>>. Acesso em: 15 mar. 2018.

SOËTARD, M. **Johann Pestalozzi**. Recife: Fundação Joaquim Nabuco, ed. Massangana, 2010.

TCU – Tribunal de Contas da União. Acórdão nº 3.023/2013. Plenário. Processo interno: RL 022.577/2012-2. Relator Min. MARCOS BEMQUERER. Julgado em 13/11/2013.