

2. A PROCEDIMENTALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA COMO GARANTIA DA TRANSPARÊNCIA E EFICIÊNCIA NA IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA NACIONAL DE GESTÃO DE PESSOAS

Administrative procedure as an ensuring transparency and efficiency in the implementation of the National Policy on Personnel Management

Daniella Ferreira Vieira Leite¹

RESUMO: A procedimentalização administrativa é o mecanismo propulsor da gestão pública eficiente, sendo fundamental na implementação da Política Nacional de Gestão de Pessoas do Ministério Público, pois viabiliza a adequada formação dos atos decisórios, atendendo aos princípios e diretrizes indicados na Recomendação CNMP nº 52/2017. Cabe aos gestores de cada unidade ministerial, portanto, o conhecimento sobre o procedimento, seus princípios e fases fundamentais, a fim de assegurar a correta aplicação desse mecanismo, possibilitando a participação de membros e servidores. Busca-se com esse trabalho alertar para a importância dessa procedimentalização e indicar meios para efetivá-la, de forma a garantir uma atuação eficiente e transparente na persecução dos objetivos estratégicos e no consequente cumprimento da missão atribuída ao Ministério Público brasileiro.

ABSTRACT: *The administrative procedure is the driving force mechanism of public management efficient, being fundamental in the implementation of the National Policy on People Management of the Public Prosecution's Office, since it enables the proper formation for the decision-making acts, attending the principles and guidelines indicated in the CNMP Recommendation No. 52/2017. Fits to the managers of each ministerial unit, therefore, the knowledge about the procedure, its fundamental principles, and phases, to ensure the correct application of this mechanism, enabling the participation of members and servers.*

This work aims to alert the importance of this procedure and indicate the means to implement it, ensuring an efficient and transparent performance in pursuit of the strategic objectives and the consequent fulfillment of the mission attributed to the Brazilian Public Ministry.

PALAVRAS-CHAVE: Ministério Público. Procedimentalização administrativa. Política Nacional de Gestão de Pessoas. Transparência. Eficiência. Democratização. Participação. Qualidade. Sustentabilidade.

KEYWORDS: *Public Prosecution. Proceduralizing of administrative acts. National Policy on People Management. Transparency. Efficiency. Democratization. Participation. Quality. Sustainability.*

SUMÁRIO: 1. Introdução. 2. A procedimentalização administrativa. 2.1. Da participação à transparência. 2.2. Da gestão sustentável à eficiência. 3. A Política Nacional de Gestão de Pessoas do Ministério Público. 3.1. A implementação da Política Nacional de Gestão de Pessoas. 4. A procedimentalização na implementação da Política Nacional de Gestão de Pessoas. 4.1. A procedimentalização como garantia da transparência. 4.2. A procedimentalização como garantia da eficiência. 5. Conclusões. Referências.

Introdução

A procedimentalização administrativa é o mecanismo propulsor da gestão pública eficiente. A utilização do procedimento nos atos administrativos tem origem na formação do Estado Democrático de Direito e ganhou força na volatilidade da sociedade moderna frente à rigidez dos dispositivos legais, já que viabiliza a aplicação de normas adjetivas, sem contornos absolutos, que atendem a uma maior amplitude de casos concretos.²

No procedimento, é possível a participação do cidadão/interessado na formação do ato administrativo e o acompanhamento desse ato pela sociedade, garantindo, com isso, a sustentabilidade e eficácia das decisões, considerando que, possivelmente, terão maior aceitabilidade por aqueles que forem por elas afetados. A procedimentalização administrativa assegura, portanto, a aplicação contextualizada da legislação vigente e a obediência aos direitos fundamentais dos cidadãos.

¹ Analista Jurídico do Ministério Público Federal. Pós-graduanda em Direito Administrativo pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Bacharel em Direito pela Universidade Federal de Ouro Preto. Foi Chefe de Gabinete da Corregedoria Nacional do Ministério Público em 2017. E-mail: daniellaferreira@mpf.mp.br

² ZYMLER, Benjamin. *A Procedimentalização do Direito Administrativo Brasileiro*. Fórum Administrativo - Direito Público - FA, Belo Horizonte, ano 2, n. 22, dez. 2002. Disponível em: <<http://www.bidforum.com.br/PDI0006.aspx?pdiCntd=2848>>. Acesso em: 10 mar. 2018.

A Política Nacional de Gestão de Pessoas, instituída pela Recomendação nº 52/2017 do Conselho Nacional do Ministério Público³, é uma Política voltada para integrar a gestão de pessoas ao planejamento estratégico do Ministério Público brasileiro. Ou seja, ela deve ser implementada em cada unidade ministerial de forma a garantir a melhor gestão dos recursos humanos em compatibilidade com os objetivos e metas traçados no mapa estratégico nacional⁴.

O referido mapa destaca como principal missão do Ministério Público *defender a ordem jurídica, o regime democrático e os interesses sociais e individuais indisponíveis para a concretização dos valores democráticos e da cidadania*. Na persecução dessa missão, são instituídos como objetivos estratégicos a “valorização de membros e servidores”, o “fomento a cultura de resultados” e a “intensificação do desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes”. Tais objetivos, portanto, devem ser o foco na implementação da Política Nacional de Gestão de Pessoas do Ministério Público.

Para se alcançar esses objetivos, a própria Recomendação CNMP nº 52 institui alguns princípios norteadores na implementação da referida Política, dentre os quais se destacam: (i) atuação impessoal, com ética, probidade e transparência na implementação da Política de gestão de pessoas, com práticas que permitam a mensuração e o acompanhamento eficaz; (ii) comprometimento e responsabilidade compartilhada dos gestores e demais integrantes da Instituição no cumprimento dessa Política e na construção de resultados organizacionais pautados pela eficiência, eficácia e efetividade; (iii) isonomia, transparência e amplo acesso às informações dos atos de gestão de pessoas, visando à melhoria da comunicação e ao acompanhamento pela sociedade.

O presente trabalho se insere nesse contexto para demonstrar que o procedimento é o mecanismo fundamental na implementação da Política Nacional de Gestão de Pessoas do Ministério Público, por viabilizar de forma transparente e eficiente aplicação dos objetivos estratégicos à realidade de cada unidade ministerial, observando os princípios e diretrizes orientadores de tal Política.

A procedimentalização administrativa, conforme se mostrará adiante, faz-se ainda mais necessária na gestão de pessoas, por ser

garantidora da efetividade e sustentabilidade de sua implementação, uma vez que permite a participação dos interessados (membros/servidores), garante a transparência na formação do ato e assegura a durabilidade das decisões administrativas, sendo imprescindível aos gestores o conhecimento das origens, vantagens e formas de aplicação desse mecanismo para a implementação da Política ora em destaque.

A procedimentalização administrativa

A procedimentalização administrativa é decorrente da evolução do Estado no ímpeto de alcançar a essência de sua formação, que é o bem comum de todos. Inicialmente, no período em que vigia o Estado Liberal, o exercício do poder público deveria ser previsível e limitado. A legalidade estrita prevalecia à época e assim se garantia a segurança da não intervenção estatal nas relações mercantis. Nesse período, as normas tinham contornos bem delimitados, e o bom gestor era aquele que aplicava ao caso concreto a letra fria da lei, garantindo a segurança daqueles que eram afetados pelos atos administrativos e a sua própria segurança, já que resguardado pela incolumidade legal.

Posteriormente, com o advento do Estado Social, as responsabilidades estatais foram consideravelmente ampliadas, cabendo à administração uma atuação efetiva e proativa para o alcance do bem comum. Se no Estado Liberal o poder público se eximia de atuar para garantir a liberdade dos cidadãos na busca individual do seu bem-estar, no Estado Social a atuação do poder público passou a ser condição *sine qua non* para a garantia do bem comum de todos.

A ampliação dessas responsabilidades passou a exigir uma atuação positiva do Estado e o consequente aumento do aparato estatal. Nesse cenário, a utilização da legalidade estrita pelos gestores públicos passou a não atender mais à volátil demanda da sociedade, que não se adstringia à rigidez normativa de conceitos fechados. A procedimentalização encontrou então terreno fértil nesse impasse, já que possibilitou a aplicação de normas adjetivas, procedimentais, eliminando a necessidade do detalhamento do direito material e garantindo, com conceitos abertos, uma maior amplitude de subsunção legal aos casos concretos.⁵

3 CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO, *Recomendação nº 52 de 28 de março de 2017*. Disponível em: <<http://www.cnmp.mp.br/portal/atos-e-normas-busca/norma/4890>>. Acesso em: 10 mar. 2018

4 CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO, *Resolução nº 147 de 21 de junho de 2016*. Disponível em: <<http://www.cnmp.mp.br/portal/imagens/Resolucoes/Resolu%C3%A7%C3%A3o-147.pdf>>. Acesso em: 14 mar. 2018

5 ZYMLER, Benjamin. *A Procedimentalização do Direito Administrativo Brasileiro*. Fórum Administrativo - Direito Público - FA, Belo Horizonte, ano 2, n. 22, dez. 2002. Disponível em: <<http://www.bidforum.com.br/PDI0006.aspx?pdicntd=2848>>. Acesso em: 10 mar. 2018.

Ainda nessa tendência, a procedimentalização administrativa ganhou força, no âmbito nacional, com a Constituição Federal de 1988 e o advento do Estado Democrático de Direito, que se fundamenta na soberania popular. A participação, na gestão pública, dos interessados e da sociedade, passou a ser elemento implícito da própria essência desse Estado, sendo viabilizada por meio da utilização do procedimento na formação dos administrativos. Nesse sentido preleciona Bernardo Gonçalves Fernandes⁶:

Na realidade, o Estado Democrático de Direito, é muito mais do que um princípio, configurando-se em um verdadeiro paradigma – isto é, pano de fundo de silêncio – que compõe e dota de sentido as práticas jurídicas contemporâneas. Vem representando, principalmente, uma vertente distinta dos paradigmas anteriores do Estado Liberal e do Estado Social. Aqui a concepção de Direito não se limita a um mero formalismo como no primeiro paradigma, nem descamba para uma materialização totalizante como no segundo. A perspectiva assumida pelo direito caminha para a procedimentalização, e por isso mesmo, a ideia de democracia não é ideal, mas configura-se pela existência de procedimentos ao longo de todo o processo decisório estatal, permitindo e sendo poroso à participação dos atingidos, ou seja, da sociedade.

A procedimentalização administrativa, portanto, por se firmar no próprio Estado Democrático de Direito, objetiva garantir a consecução dos princípios, fundamentos, direitos e diretrizes insculpidos no texto constitucional. Nesse sentido, a utilização do procedimento na formação dos atos administrativos privilegia a atuação conjunta do poder público com a participação da sociedade na formação do bem comum.⁷

Ressalta-se que, no contexto do Estado Liberal, a atuação do gestor público só seria legítima se observasse estritamente os ditames legais, pois a norma representava o interesse público e o bem comum. Isso acabava por inibir atuações proativas e eficientes dos gestores, por receio de controles e punições.⁸ Contudo, essa rígida delimitação normativa do que seria o bem comum não se coaduna com a volatilidade da sociedade moderna, sendo necessário buscar novas formas de atender ao interesse público.

Na evolução do Estado Democrático de Direito, portanto, a abertura de uma certa margem de discricionariedade aos gestores públicos, com a utilização de conceitos jurídicos indeterminados e cláusulas gerais que apenas direcionam a atuação do agente, possibilita uma tomada de decisão mais eficiente e garantidora do interesse público.⁹ O procedimento se insere nesse contexto como mecanismo de legitimação e controle dessa margem discricionária, já que garante a participação da sociedade na formação do ato decisório e possibilita a transparência da atuação administrativa.

Importa esclarecer que, no desenrolar dessa procedimentalização administrativa, ganhou destaque a divergência existente na aplicação do termo “procedimento” ou “processo” para se referir à formação do ato. A utilização mais comum no Direito Administrativo, em termos tradicionais, é o “procedimento”, já que o termo “processo” seria reservado aos casos contenciosos, finalizados por um julgamento¹⁰. Essa diferenciação se firma porque, na existência de lide, exige-se uma rigidez formal que não é pertinente a todas as formas de atuação administrativa. A amplitude de tarefas desempenhadas pela administração exige uma maior flexibilidade dos passos a serem desenvolvidos no âmbito procedimental.¹¹

O termo “processo”, contudo, ganhou espaço com a publicação da Lei nº 9.784/1999, na qual se adotou essa terminologia em dissonância à tradição então vigente. Destaca-se, em que pese o inegável avanço trazido por essa lei, que ela de fato engessou a procedimentalização a uma conceituação processual rígida, fixada na ideia do julgamento processual, o que nem sempre encontra consonância com as atuações administrativas, nas quais a flexibilidade é característica viabilizadora da própria formação do ato. Ressalta-se, inclusive, interessante crítica difundida por Eurico Bitencourt Neto, no qual, parafraseando Rogério Soares – que se referiu ao então projeto de código de procedimento administrativo português – menciona que, na leitura da lei, “quase nos sentimos frustrados por não ver aparecer o juiz”.¹²

6 FERNANDES, Bernardo Gonçalves. *Curso de Direito Constitucional* – 9. ed. rev., ampl. e atual. – Salvador: JusPODIVM, 2017. p. 296.

7 XAVIER, Gabriela Costa. *Novos rumos da Administração Pública eficiente: participação administrativa, procedimentalização, consensualismo e as decisões colegiadas*. Fórum Administrativo – FA, Belo Horizonte, ano 14, n. 159, p. 33-43, maio 2014. Disponível em: <<http://www.bidforum.com.br/PDI0006.aspx?pdicntd=117717>>. Acesso em: 10 mar. 2018.

8 *Idem*.

9 *Idem*.

10 MELLO, Celso Antônio Bandeira de. *Curso de Direito Administrativo* – 33. ed. rev. e atual. até Emenda Constitucional 92, de 12.7.2016 – São Paulo: Malheiros, 2016.

11 NETTO, Luísa Cristina Pinto e. Procedimentalização e participação – Imposições jusfundamentais à atividade administrativa. *Revista da Procuradoria-Geral do Município de Belo Horizonte* – RPPMBH, Belo Horizonte, ano 5, n. 10, jul./dez. 2012. Disponível em: <<http://www.bidforum.com.br/PDI0006.aspx?pdicntd=83727>>. Acesso em: 10 mar. 2018.

12 BITENCOURT NETO, Eurico. Procedimentalização da Administração Pública e o princípio do devido procedimento equitativo. *Revista Brasileira de Direito Público* – RBDP, Belo Horizonte, ano 8, n. 31, out./dez. 2010. Disponível em: <<http://www.bidforum.com.br/PDI0006.aspx?pdicntd=70777>>. Acesso em: 10 mar. 2018.

Não se descuidando da relevância dessa divergência terminológica, apesar de confiar no “procedimento” como sendo o termo mais adequado à nossa realidade administrativa, farei uso desses termos, no presente trabalho, de maneira indiferente, de forma a garantir, ocasionalmente, a melhor absorção do conhecimento a ser veiculado.

O procedimento, ou processo, administrativo é um conjunto de atuações que se produzem no seio da administração, articuladas conforme um plano e que têm por objeto a obtenção e o processamento de uma informação, sendo que o ato/decisão administrativo seria o resultado do tratamento dessa informação.¹³

Importa esclarecer, para evitar equívoco comum, que o procedimento se fundamenta no próprio Estado Democrático de Direito, sendo o “devido processo legal” (art. 5º, inciso LIV, da CF), portanto, apenas uma de suas manifestações, dentre as quais ainda se destacam: (i) a participação; (ii) a informação sobre a motivação; (iii) a imparcialidade; (iv) o dever de decidir; (v) a impugnação administrativa; (vi) a assistência e representação.¹⁴

Por meio dessas e de outras manifestações a procedimentalização administrativa assegura o exercício da soberania popular, garantindo o poder fiscalizatório aos interessados e conferindo maior aceitabilidade e durabilidade às decisões administrativas, o que atribui um caráter sustentável e eficiente à atuação estatal.

Da participação à transparência

A participação dos cidadãos na construção do ato coloca-os como sujeitos e não mais como objetos da atividade administrativa. O procedimento, por sua vez, é o principal mecanismo que viabiliza a participação dos interessados e da sociedade no exercício da atividade estatal. Essa participação pode se dar no *iter* de formação do ato decisório, ou, posteriormente, no controle e fiscalização da adequabilidade desse ato ao tratamento das informações procedimentais e à realidade em que ele se insere.

A participação pode se dar de forma interna, externa ou interorgânica. A interna é aquela participação que ocorre e se

desenvolve no interior do próprio órgão, por meio da intervenção dos colaboradores para a defesa de seus interesses (ideia de administração democrática). Já a participação externa ocorre pela intervenção individual ou de grupos sociais exteriores à administração. A participação interorgânica, por sua vez, é oriunda da intervenção de órgãos de diferentes unidades administrativas. Destaca-se, por oportuno, que há ainda a participação oculta, decorrente da influência de grupos de pressão ou da opinião pública. Cada uma dessas participações é fundamental, a depender do ato administrativo a ser realizado, cabendo a análise quanto à viabilidade de sua utilização em cada caso concreto.¹⁵

A título ilustrativo, destacam-se alguns meios jurídicos que conferem eficácia prática à participação do cidadão no *iter* procedimental, quais sejam: (i) o aviso – por meio do qual dá-se ciência aos interessados da existência do procedimento; (ii) a informação procedimental sobre o conteúdo já colacionado; (iii) a possibilidade de se juntar documentos e apresentar alegações (orais ou escritas); (iv) a audiência dos interessados (participação dialética); e (v) a assistência ao particular por meio de advogado ou perito.¹⁶

A participação garante que a sociedade tenha conhecimento de como foi originado o ato e quais os motivos que levaram à sua formação, o que assegura uma maior aceitabilidade da decisão administrativa, tendo em vista a real compreensão do porquê de sua existência. Se o interessado e a sociedade observam que seus interesses foram considerados pela administração na expedição do ato, esse terá melhor aceitação, já que não se tratará de algo meramente imposto, passando a ser considerado como verdadeiro consenso entre os envolvidos. Sendo assim, a chance desse ato administrativo perdurar no tempo é consideravelmente maior, o que garante a própria sustentabilidade da atividade administrativa.

Importa ressaltar que o fato de a administração levar em consideração interesses particulares não afronta a supremacia do interesse público. Trata-se de uma relativização decorrente da participação e do consensualismo, não havendo uma relação de superioridade entre esses interesses, mas sim de abrangência, pois eles não são antagônicos. O interesse particular, portanto,

13 DUARTE, David. *Procedimentalização, participação e fundamentação: para uma concretização do princípio da imparcialidade administrativa como parâmetro decisório*. Coimbra: Livraria Almedina, 1996.

14 BITENCOURT NETO, Eurico. Procedimentalização da Administração Pública e o princípio do devido procedimento equitativo. *Revista Brasileira de Direito Público* - RBDP, Belo Horizonte, ano 8, n. 31, out./dez. 2010. Disponível em: <<http://www.bidforum.com.br/PDI0006.aspx?pdicntd=70777>>. Acesso em: 10 mar. 2018.

15 DUARTE, David. *Procedimentalização, participação e fundamentação: para uma concretização do princípio da imparcialidade administrativa como parâmetro decisório*. Coimbra: Livraria Almedina, 1996.

16 NETTO, Luísa Cristina Pinto e. Procedimentalização e participação – Imposições jusfundamentais à atividade administrativa. *Revista da Procuradoria-Geral do Município de Belo Horizonte* – RPGMBH, Belo Horizonte, ano 5, n. 10, jul./dez. 2012. Disponível em: <<http://www.bidforum.com.br/PDI0006.aspx?pdicntd=83727>>. Acesso em: 10 mar. 2018.

deve sempre ser considerado pela administração porque ele está contido no interesse público, sendo este apenas mais abrangente que aquele.¹⁷

Quanto a essa participação, que resguarda os interesses dos administrados, Celso Antônio Bandeira de Mello¹⁸ ressalta que se trata de *estabelecer controles “desde dentro”, ou seja, incidentes na própria intimidade da Administração, ao longo da formação de sua vontade, ao invés de contentar-se com controles operados de fora, pelo Judiciário, e, portanto, geralmente só utilizáveis ex post facto.*

A participação assegura, portanto, a transparência na formação do ato administrativo e, conseqüentemente, o acompanhamento e controle desse ato desde o evoluir de sua construção até a efetividade de sua aplicação. O procedimento, por sua vez, por ser o instrumento no qual se trabalha as informações obtidas, possibilita à sociedade o amplo acesso à documentação colacionada (ressalvados os casos de sigilo legal) e permite o conhecimento da motivação dos atos administrativos, garantindo, inclusive, a isonomia na participação e no tratamento dos interessados.

Da gestão sustentável à eficiência

A procedimentalização administrativa está diretamente relacionada à efetividade e sustentabilidade dos atos administrativos, isso porque o procedimento, como mecanismo que garante a participação dos interessados e o agrupamento de informações necessárias à formação do ato, acaba por assegurar a qualidade e eficiência das decisões administrativas.

Importa esclarecer que o princípio da eficiência foi introduzido na Constituição Federal por meio da Emenda Constitucional nº 19 de 1998, que objetivava a modernização da administração pública. Naquela ocasião, o mercado difundia uma gestão por resultados, voltada para a melhoria contínua no fornecimento de produtos e serviços, sendo que a qualidade deixou de ser um quesito diferenciador e passou a ser condição obrigatória para a sobrevivência organizacional.

A administração, que sempre se amparou em uma gestão tradicional, intuitiva e pouco profissional, detectou a necessidade de se reestruturar para atender à exigência da sociedade, que se acostumou ao modelo de qualidade fornecido pelo mercado. Para garantir sua sobrevivência, portanto, a atividade administrativa não mais poderia se limitar a uma atuação reativa, sendo necessária uma gestão incisiva, voltada para a formação de atos duradouros e sustentáveis. É nesse contexto que surge o princípio constitucional da eficiência, sendo ele o elemento norteador dessa reestruturação administrativa.¹⁹

O procedimento, nesse contexto, se difunde no âmbito da administração pública como o meio fundamental para se chegar ao entendimento do que seria a gestão de qualidade para cada caso concreto. Afinal, qualidade é um termo que varia conforme o tempo, o lugar e os interessados, sendo certo apenas que tal conceito perpassa à necessária ausência de defeitos para aquilo a que o produto (ato/decisão) se destina.

Destaca-se, nesse aspecto, que os custos e conseqüências para o reparo de atos defeituosos são consideravelmente maiores e mais penosos que os custos utilizados para a sua prevenção, ou seja, em uma leitura gerencial, é mais vantajoso o investimento na qualidade de formação do ato, de modo a torná-lo o menos defeituoso possível. Uma maior qualidade, portanto, significa custos menores, já que se reduz a possibilidade de erros.²⁰

A procedimentalização administrativa, portanto, como atuação preventiva que é, garante a qualidade na formação do ato, já que subsidia a tomada de decisão com todas as informações necessárias. Por meio do procedimento, o gestor público tem condições de analisar todo o contexto decisório (social e institucional), identificar os problemas, colher orientações técnicas e receber sugestões dos interessados e da sociedade, objetivando atender ao interesse público por meio de soluções viáveis, inclusive mediante prognósticos dos possíveis impactos das mudanças e o posterior controle dos resultados.²¹

17 ARAÚJO, Marinella Machado; SOUZA, Beatriz Lima. *Supremacia ou abrangência do interesse público*: breves apontamentos sobre a necessidade de reformulação da visão do interesse público. Constituição de 1988 e as Transformações do Estado Brasileiro. Organização Marcus Firmino Santiago e Menelick de Carvalho Netto – Brasília: IDP, 2013.

18 MELLO, Celso Antônio Bandeira de. *Curso de Direito Administrativo* – 33. ed. rev. e atual. até Emenda Constitucional 92, de 12.7.2016 – São Paulo: Malheiros, 2016.

19 DAHER, Lenna Luciana Nunes e LEITE, Daniella Ferreira Vieira. *Estudos e Pesquisas como método de qualificação da atuação das Corregedorias do Ministério Público*. Revista Jurídica Corregedoria Nacional: A Atuação Orientadora das Corregedorias do Ministério Público, volume II/ Conselho Nacional do Ministério Público. Brasília: CNMP, p. 339-361, 2017.

20 MAXIMIANO, Antônio César Amaru. *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*. 7 ed. – São Paulo: Atlas, 2012. p. 157-163.

21 DAHER, Lenna Luciana Nunes; LEITE, Daniella Ferreira Vieira. *Estudos e Pesquisas como método de qualificação da atuação das Corregedorias do Ministério Público*. Revista Jurídica Corregedoria Nacional: A Atuação Orientadora das Corregedorias do Ministério Público, volume II/ Conselho Nacional do Ministério Público. Brasília: CNMP, p. 339-361, 2017.

A decisão decorrente de um procedimento, portanto, leva em consideração aspectos conjunturais na formação do ato e possibilita o acesso das informações coligidas, o que ocasiona uma maior aceitabilidade dos interessados e adequabilidade da decisão ao contexto em que ela se insere. Dessa forma, como dito anteriormente, a participação dos interessados e a transparência no *iter* de formação dos atos agrega uma natureza consensual à decisão administrativa (pacificação social), garantindo a qualidade dessa decisão e a sua consequente durabilidade.

Essa durabilidade é característica da administração sustentável, pois torna a decisão permanente, enquanto adequada à realidade em que está inserida, protegendo-a das constantes mudanças de dirigentes e definições a seu bel-prazer. Garante-se assim que decisões tomadas no presente atendam também aos interesses futuros, ou possibilitem que eles sejam atendidos no momento adequado, sendo assegurada a sustentabilidade organizacional do poder público na busca do bem-estar social.

A procedimentalização, portanto, garante a qualidade e durabilidade das decisões, promovendo a redução de custos e instrumentalizando, assim, o princípio constitucional da eficiência administrativa.

A Política Nacional de Gestão de Pessoas

A Política Nacional de Gestão de Pessoas, no âmbito ministerial, foi instituída pela Recomendação do CNMP nº 52, de 28 de março de 2017²², sendo essa uma Política voltada para integrar a gestão de pessoas ao planejamento estratégico do Ministério Público brasileiro. Importa ressaltar, inicialmente, as origens da referida Recomendação, de modo a entender como se deu a formação dessa Política.

A Recomendação CNMP nº 52/2017 originou-se de proposta do Conselheiro Orlando Rochadel Moreira, a qual foi classificada, inicialmente, como Resolução e, posteriormente, alterada para recomendação, por sugestão do relator, o então Conselheiro Marcelo Ferra de Carvalho, a fim de assegurar a autonomia gerencial de cada unidade do Ministério Público na implementação dessa Política.

A proposta foi elaborada pelo Comitê de Políticas de Gestão de Pessoas (CPGP), parte integrante do Fórum Nacional de Gestão de Pessoas do Ministério Público (FNG/MP), cuja revisão e aprovação coube à Comissão de Planejamento Estratégico (CPE), presidida pelo mencionado proponente. A intenção era criar uma resolução, ou recomendação, que fosse referência para as unidades ministeriais em relação ao tema “gestão de pessoas”.

Na elaboração da proposta, que contou com a participação das unidades do Ministério Público, deu-se destaque para os meios de conciliar os anseios de membros e servidores com os objetivos perseguidos pelo Ministério Público brasileiro. Procurou-se, nesse sentido, valorizar a gestão por competências e a qualidade de vida no trabalho, garantindo um ambiente de crescimento aos colaboradores, em consonância com os objetivos e metas institucionais.

A Política Nacional de Gestão de Pessoas, portanto, deve ser implementada em cada unidade ministerial forma a garantir a melhor gestão dos recursos humanos em compatibilidade com os objetivos e metas traçados no Mapa Estratégico Nacional. O aperfeiçoamento dessa gestão deve se dar por meio do acompanhamento de resultados e da integração de membros e servidores no cumprimento das estratégias institucionais através do estímulo e valorização do crescimento profissional e pessoal desses colaboradores.

A proposta foi aprovada com unanimidade pelo Plenário do Conselho Nacional do Ministério Público e, como ressaltou o ilustre relator em seu voto,

a iniciativa mostra-se, indubitavelmente, adequada e pertinente, pois visa à adoção de um modelo de gerenciamento de pessoal para promover a maximização e a otimização da efetividade organizacional das instituições, de forma a contribuir para a melhoria no cumprimento da elevada missão ministerial.²³

A implementação da Política Nacional de Gestão de Pessoas

Na Recomendação CNMP nº 52/2017, aconselha-se *aos órgãos que compõem o Ministério Público brasileiro que*

22 CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO, *Recomendação nº 52 de 28 de março de 2017*. Disponível em: <<http://www.cnmp.mp.br/portal/atos-e-normas-busca/norma/4890>>. Acesso em: 10 mar. 2018.

23 CARVALHO, Marcelo Ferra de. *Voto do relator na Proposição nº 1.01030/2016-35 que originou a Recomendação CNMP nº 52 de 28 de março de 2017*. Disponível em <<https://elo.cnmp.mp.br/pages/consulta.seam?tipoProcesso=1&numeroSequencia=01030&ano=2016&digitoVerificador=35&nomeInteressado=&tp=A&arquivado=true#>>. Acesso em: 10 mar. 2018.

implementem a Política Nacional de Gestão de Pessoas, mediante a edição do correspondente ato administrativo. Para efetivar essa implementação a própria Recomendação incentiva a participação de todos os interessados (art. 13) e indica princípios e diretrizes a serem seguidos pelos gestores.

Nesse sentido, o art. 3º, inciso II, dessa Recomendação conceitua a Política Nacional de Gestão de Pessoas como o conjunto de princípios e diretrizes norteadores da gestão estratégica de pessoas, objetivando a integração dos processos de gestão aos objetivos do Mapa Estratégico Nacional. Esse mapa destaca como principal missão do Ministério Público defender a ordem jurídica, o regime democrático e os interesses sociais e individuais indisponíveis para a concretização dos valores democráticos e da cidadania²⁴. Na persecução dessa missão, são instituídos como objetivos estratégicos a “valorização de membros e servidores”, o “fomento à cultura de resultados” e a “intensificação do desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes”. Tais objetivos, portanto, devem ser o foco na implementação da Política Nacional de Gestão de Pessoas do Ministério Público.

Necessário destacar que a estruturação de tais objetivos em um planejamento estratégico guarda relação com o princípio constitucional da eficiência, já que norteia o controle prévio e o de resultados, profissionalizando a atuação administrativa em prol da qualidade gerencial. A seguir destacam-se trechos da Recomendação CNMP nº 52 que refletem exatamente esse zelo com a eficiência administrativa e com os meios para garanti-la, como a utilização de procedimentos.

Para se alcançar os já citados objetivos, traçados no Mapa Estratégico Nacional, a Recomendação CNMP nº 52, em seu art. 4º, institui alguns princípios orientadores na implementação da referida Política, dentre os quais se destacam (incisos VI, X e XI, respectivamente): (i) atuação impessoal, com ética, probidade e transparência na implementação da política de gestão de pessoas, com práticas que permitam a mensuração e o acompanhamento eficaz; (ii) comprometimento e responsabilidade compartilhada dos gestores e demais integrantes da Instituição no cumprimento da Política Nacional de Gestão de Pessoas e na construção de resultados organizacionais pautados pela eficiência, eficácia e efetividade; (iii) isonomia, transparência e amplo acesso às

informações dos atos de gestão de pessoas, visando à melhoria da comunicação e ao acompanhamento pela sociedade.

Já entre as diretrizes orientadoras para a implementação dessa Política destacam-se (art. 5º, incisos IV e XV, da Recomendação CNMP nº 52): (i) identificar, valorizar e desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes, como mecanismo de desenvolvimento de cultura orientada para resultados, objetivando o alcance dos objetivos estratégicos do Ministério Público brasileiro; (ii) assegurar o respeito e a cooperação nas relações de trabalho, realizando periodicamente pesquisas com a participação dos integrantes, instituindo grupos de discussão com o objetivo de identificar ações e propor melhorias.

Além disso, a própria Recomendação, em seu artigo 6º, institui processos e subprocessos de gestão de pessoas, a fim de garantir a adequada implementação da supracitada Política. Segundo o mesmo dispositivo, os objetos a serem trabalhados nos referidos processos são: (i) a provisão de pessoas; (ii) o desenvolvimento de pessoas; (iii) a retenção de pessoas; (iv) a remuneração de pessoal; (v) a gestão de desempenho.

Com a utilização desses princípios, diretrizes e procedimentos, portanto, cada unidade ministerial deverá implementar a Política Nacional de Gestão de Pessoas de modo a garantir a integração dos membros e servidores no alcance das metas e objetivos institucionais estabelecidos no Mapa Estratégico Nacional que, por sua vez, foi estruturado em conformidade com o princípio da eficiência, num contexto em que se busca a excelência na qualidade do serviço público.

A procedimentalização na implementação da Política Nacional de Gestão de Pessoas

Inicialmente, cumpre destacar que a própria Recomendação CNMP nº 52/2017 aconselha que a implementação da Política Nacional de Gestão de Pessoas no Ministério Público ocorra mediante a edição do correspondente ato administrativo. Nota-se que o termo “ato administrativo” não foi colocado a esmo na Recomendação, mas sim para indicar a forma como deve ser implementada a referida Política. Nesse sentido, como demonstrado anteriormente, ressalta-se a importância da procedimentalização administrativa para a formação do supracitado ato.

²⁴ CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO, Resolução nº 147 de 21 de junho de 2016. Disponível em: <<http://www.cnmp.mp.br/portal/atos-e-normas-busca/norma/4219>>. Acesso em: 14 mar. 2018

Por meio do procedimento, o gestor terá condições de analisar todo o contexto decisório, identificando os problemas, colhendo orientações técnicas, recebendo sugestões dos interessados (membros e servidores) e analisando prognósticos dos possíveis impactos da implementação dessa Política, garantido, inclusive, o posterior controle dos resultados pela administração, pelos interessados e pela sociedade.

A procedimentalização na implementação da Política Nacional de Gestão de Pessoas prestigia os princípios instituídos na Recomendação CNMP nº 52/2017, notadamente os que foram destacados no tópico anterior. Isso porque a formação do ato administrativo com a utilização do procedimento garante a atuação impessoal e isonômica do gestor, por meio da transparência, além de possibilitar o acompanhamento e mensuração dos resultados, atendendo ao previsto nos incisos VI e XI do art. 4º da Recomendação.

Além disso, a procedimentalização na formação do ato viabiliza a aplicação da margem discricionária que a legislação atribui ao gestor, já que assegura que ele desempenhe sua função de forma criativa e inovadora, possibilitando também o controle da sua atuação pela sociedade. Ainda nesse sentido, a utilização do procedimento permite a participação dos interessados na formação dessa tomada de decisão, o que atribui ao ato um caráter consensual e de responsabilidade compartilhada, promovendo uma maior aceitabilidade e durabilidade das decisões, o que garante a sustentabilidade administrativa e eficiência gerencial, atendendo ao disposto nos incisos IX e XI do art. 4º da supracitada Recomendação.

Da mesma forma, a utilização de procedimentos na implementação da Política Nacional de Gestão de Pessoas também atende às diretrizes instituídas no art. 5º da Recomendação CNMP nº 52/2017, notadamente as dispostas nos incisos IV e XV, as quais também já foram destacadas no tópico anterior. Isso porque, conforme já dito, o procedimento assegura a participação dos interessados, valorizando a cooperação no ambiente de trabalho e o crescimento profissional e pessoal de seus colaboradores, de modo a integrá-los ao ambiente institucional em prol do alcance das metas e objetivos estratégicos.

Ressalta-se que, além de atender aos princípios e diretrizes traçados na Recomendação CNMP nº 52/2017, o procedimento é o meio de atuação prático expressamente indicado para a implementação da Política Nacional de Gestão de Pessoas. O art.

3º, inciso V, da Recomendação define os processos e subprocessos como sendo *métodos e atividades realizadas de forma integrada e interdependente, que compõem a gestão estratégica de pessoas, para o alcance dos objetivos organizacionais*. Já o art. 6º indica quais seriam esses procedimentos, conforme já registrado no tópico anterior.

Nota-se, portanto, que a Recomendação encarrega, explicitamente, a implementação da Política Nacional de Gestão de Pessoas à instauração e condução de processos, os quais possibilitarão a obtenção de informações, participação dos interessados e tomada de decisões.

Importa observar, nesse aspecto, que o desenvolvimento desses processos deve atender, no que couber, ao disposto na Lei nº 9.784/1999, ou na legislação correspondente da respectiva unidade federativa. Não se descuida, contudo, conforme já alertado no início deste trabalho, que o supracitado regramento, por ter forte influência do processo judicial, nem sempre irá se adequar aos processos utilizados na implementação da Política Nacional de Gestão de Pessoas, já que, nesse caso, inexistente a lide e é fundamental a participação e o consenso entre os colaboradores para o atingimento dos objetivos estratégicos. Nesse caso, deve-se atentar à flexibilidade na condução dos procedimentos, cabendo ao gestor estar sempre atento aos princípios e às fases procedimentais, a fim de se estabelecer contornos à atuação administrativa na implementação dessa Política.

Não existe um consenso doutrinário sobre os princípios norteadores do procedimento administrativo, contudo, aqui se destacam²⁵: (i) Princípio da Publicidade: possibilita o conhecimento, fiscalização e controle por parte dos interessados e da sociedade; (ii) Princípio da Oficialidade: a administração poderá instaurar procedimentos e rever suas decisões de ofício; (iii) Princípio da Verdade Material: na persecução do interesse público, deve-se buscar sempre a verdade substancial, não podendo a administração se limitar às alegações dos interessados quando elas não têm o condão de esclarecer a realidade dos fatos; (iv) Princípio do Formalismo Moderado: nos procedimentos administrativos há um menor rigor formal que tende a ser maior, contudo, quando há aplicação de penalidades, restrição de direitos ou competição entre interessados (ex.: processo disciplinar e processo licitatório).

25 ZYMLER, Benjamin. *A Procedimentalização do Direito Administrativo Brasileiro*. Fórum Administrativo - Direito Público - FA, Belo Horizonte, ano 2, n. 22, dez. 2002. Disponível em: <<http://www.bidforum.com.br/PDI0006.aspx?pdicntd=2848>>. Acesso em: 10 mar. 2018.

Na lição de Celso Antônio Bandeira de Mello, além de obedecer aos mencionados princípios norteadores, o procedimento deve respeitar determinadas fases, quais sejam²⁶: (i) Iniciativa ou propulsora: pode partir do interessado ou da administração; (ii) Instrutória: colheita de informações que subsidiarão a tomada de decisão (alegações dos interessados, audiências, oitivas, perícias, estudos técnicos, pareceres, exames, etc.); (iii) Dispositiva: na qual a administração decide algo; (iv) Controladora: autoridade diversa verifica se foi satisfatória a decisão de acordo com as informações coligidas no procedimento; (v) Comunicação: transmissão da decisão. Acrescenta-se aí uma sexta fase, de fiscalização e controle de resultados, por parte dos interessados e da sociedade, com a averiguação de conformidade da decisão após efetivamente aplicada.

Importa alertar que, na condução do procedimento, o gestor deve evitar o excesso de informações e a multiplicação das formas de participação, já que poderão encarecer e prolongar desnecessariamente o procedimento, comprometendo a eficiência de sua utilização.²⁷

Por todo o exposto, repisa-se que o procedimento é mecanismo fundamental na implementação da Política Nacional de Gestão de Pessoas, sendo necessário o esclarecimento dessa utilidade para que a atuação administrativa desapegue do modelo de gestão tradicional, intuitivo, passando a adotar meios adequados para essa implementação. A procedimentalização, portanto, viabiliza a implementação dessa Política, vez que é o meio pelo qual se possibilita a transparência e eficiência, sendo condição essencial para assegurar a sustentabilidade da atuação de cada unidade ministerial.

A procedimentalização como garantia da transparência

A procedimentalização, conforme já dito, é o meio indicado para a implementação da Política Nacional de Gestão de Pessoas, sendo o procedimento o mecanismo hábil a garantir a transparência dessa implementação, uma vez que possibilitará a participação dos interessados, o tratamento isonômico, entre eles e o conhecimento

das informações que motivaram a criação do ato administrativo, assegurando, ainda, o efetivo controle pela sociedade.

A Recomendação CNMP nº 52/2017, em seu art. 13, aconselha que na implementação da Política Nacional de Gestão de Pessoas deverá ser incentivada a *participação de todos os integrantes nas ações desenvolvidas pela área de Gestão de Pessoas*. Ressalta-se, conforme dito em tópico anterior, que um dos tipos de participação procedimental é a interna, que ocorre dentro do próprio órgão, por meio da intervenção dos colaboradores para a defesa de seus interesses. Desenvolve-se aí a ideia de administração democrática, já que se possibilita a participação dos interessados na formação do ato decisório.

Por meio da utilização do procedimento, viabiliza-se a participação de membros e servidores na tomada de decisão sobre a gestão de pessoas no âmbito ministerial, sendo imprescindível ressaltar a importância dessa participação, já que esses colaboradores serão diretamente afetados pelo ato gerencial. A participação desses interessados leva ao conhecimento do gestor a realidade vivenciada na instituição, tornando todos coautores e corresponsáveis pelas decisões, facilitando a aceitação, efetividade e durabilidade desses atos decisórios e garantindo a sustentabilidade da própria administração ministerial, uma vez que poupará tempo e recursos na formação de novos atos gerenciais.

Importa repisar a relevância da participação de membros e servidores nessa Política, já que o atingimento dos objetivos estratégicos está intimamente relacionado à satisfação desses colaboradores e ao entendimento deles como integrantes de um todo institucional, sendo, portanto, diretamente interessados na sobrevivência organizacional. A referida participação, portanto, garante a transparência na formação do ato, já que a todos será dado o acesso e o conhecimento das decisões a serem tomadas, para que possam contribuir com informações e sugestões de forma isonômica, propiciando uma pacificação institucional.

O procedimento, portanto, viabiliza o acesso às informações que motivaram a tomada de decisão, possibilitando o controle e fiscalização desse ato, seja quanto ao devido tratamento das informações, seja quanto à adequabilidade da decisão à realidade institucional. Dessa forma, a procedimentalização assegura a transparência da gestão de pessoas no âmbito ministerial, viabilizando o controle pela própria administração, pelos interessados e pela sociedade.

26 MELLO, Celso Antônio Bandeira de. *Curso de Direito Administrativo* – 33. ed. rev. e atual. até Emenda Constitucional 92, de 12.7.2016 – São Paulo: Malheiros, 2016.

27 XAVIER, Gabriela Costa. *Novos rumos da Administração Pública eficiente: participação administrativa, procedimentalização, consensualismo e as decisões colegiadas*. Fórum Administrativo – FA, Belo Horizonte, ano 14, n. 159, p. 33-43, maio 2014. Disponível em: <<http://www.bidforum.com.br/PDI0006.aspx?pdicntd=117717>>. Acesso em: 10 mar. 2018.

A procedimentalização como garantia da eficiência

A procedimentalização profissionaliza a atuação administrativa na implementação da Política Nacional de Gestão de Pessoas, uma vez que instrumentaliza a tomada de decisões de modo a se cuidar do ato desde a sua formação, melhorando a sua qualidade e garantindo a excelência dessa implementação.

Na lição de Feigenbaum, a qualidade deveria ser embutida desde o início e exigiria uma visão sistêmica, passando a ser responsabilidade de todos e não apenas de um setor. Ao setor especializado caberia assessorar e garantir a gestão dessa qualidade. Nessa visão sistêmica, o fator humano passou a ser primordial.²⁸ Seguindo o referido ensinamento, portanto, nota-se, inicialmente, que agregar qualidade e eficiência à implementação da Política Nacional de Gestão de Pessoas perpassa, necessariamente, à conscientização dos colaboradores como corresponsáveis na construção dessa Política e à promoção de fatores de incentivo a essa participação.

Destaca-se, como fator de incentivo, a atitude proativa dos gestores perante os colaboradores, com o efetivo deslocamento e convívio (ainda que por um curto espaço de tempo) na realidade institucional vivenciada por membros e servidores. Não adianta o gestor inerte esperar que a participação dos colaboradores venha por meio de frias convocações em diários específicos. Esse é um meio tradicional e formal, mas pouco prático. A administração deve ser dialógica e viabilizar formas mais palpáveis de participação de membros e servidores, deslocando a atividade gerencial ao ambiente de trabalho institucional.

Repisa-se que a participação, viabilizada por meio do procedimento, por assegurar uma construção consensual, tende a melhorar a qualidade dos atos decisórios, garantindo a sua durabilidade e eficiência, além de atribuir-lhe um caráter permanente, enquanto adequado à realidade em que está inserido, protegendo-o das constantes mudanças de dirigentes.

Importa ressaltar que a Recomendação CNMP nº 52/2017 foi proposta por um grupo de gestão estratégica para viabilizar a implementação da Política Nacional de Gestão de Pessoas em prol dos objetivos traçados no Mapa Estratégico Nacional do Ministério Público. O

conhecimento dessa origem é fundamental para a implementação dessa política, notadamente porque os atos gerenciais deverão sempre perquirir os referidos objetivos estratégicos.

Necessário lembrar, ainda, que a criação do Mapa Estratégico Nacional do Ministério Público atende ao princípio da eficiência, que se firmou para a sobrevivência estatal em um contexto preconizado pela qualidade total e excelência na prestação de serviços. O referido Mapa, portanto, profissionalizou a atividade ministerial ao traçar metas e objetivos para sua atuação. A procedimentalização, por sua vez, ao instrumentalizar a implementação da Política Nacional de Gestão de Pessoas, assegura o alcance dos objetivos e metas institucionais em prol da eficiência administrativa.

O procedimento, portanto, é mecanismo fundamental para a garantir a eficiência na implementação da Política Nacional de Gestão de Pessoas em cada unidade ministerial, já que assegura a qualidade dos atos decisórios, viabilizando a persecução dos objetivos estratégicos e o consequente cumprimento da missão atribuída ao Ministério Público brasileiro.

Conclusões

Por tudo o que foi exposto neste trabalho, nota-se que a procedimentalização é o meio hábil a viabilizar a tomada de decisões por parte do administrador, uma vez que possibilita, por seus registros, o controle dos atos e o resguardo do próprio administrador quanto à motivação de suas decisões. O procedimento é, portanto, mecanismo fundamental para a implementação da Política Nacional de Gestão de Pessoas, pois possibilita a adequada fundamentação dos atos decisórios, obedecendo aos princípios, diretrizes e limites indicados na Recomendação CNMP nº 52/2017.

A procedimentalização, por sua própria essência, assegura o acesso dos interessados e da sociedade ao *iter* de formação do ato, sendo possível o conhecimento das informações que motivaram a tomada de decisão e, ainda, o controle e fiscalização desse ato, seja quanto ao devido tratamento dessas informações, seja quanto à adequabilidade da decisão à realidade institucional. Dessa forma, a utilização do procedimento permite a transparência na implementação da Política Nacional de Gestão de Pessoas nas unidades ministeriais, possibilitando o controle dos atos decisórios pela própria administração, pelos interessados e pela sociedade.

28 DAHER, Lenna Luciana Nunes; LEITE, Daniella Ferreira Vieira. Estudos e Pesquisas como método de qualificação da atuação das Corregedorias do Ministério Público. *Revista Jurídica Corregedoria Nacional: A Atuação Orientadora das Corregedorias do Ministério Público*, volume II/ Conselho Nacional do Ministério Público. Brasília: CNMP, p. 339-361, 2017.

Por meio do procedimento, viabiliza-se a participação dos membros e servidores nessa implementação, o que promove a integração desses colaboradores com a instituição, tornando-os corresponsáveis pela efetividade e durabilidade dessa Política e pelo consequente alcance dos objetivos estratégicos ministeriais. Essa participação, portanto, tende a melhorar a qualidade da implementação dessa Política, por assegurar a sua construção consensual, atribuindo-lhe um caráter permanente, enquanto adequada à realidade em que estiver inserida e protegendo-a das constantes mudanças de dirigentes, assegurando, assim, a sustentabilidade da atividade ministerial.

A administração, por sua vez, deve ser dialógica e viabilizar formas mais palpáveis de participação dos membros e servidores, deslocando a atividade gerencial ao ambiente de trabalho institucional. Cabe também aos gestores o conhecimento sobre o procedimento, seus princípios e fases fundamentais, a fim de garantir a correta aplicação desse mecanismo, viabilizando a participação dos interessados e a adequada implementação da Política Nacional de Gestão de Pessoas.

Esse trabalho buscou, assim, alertar para a importância da proceduralização na implementação Política Nacional de Gestão de Pessoas, indicando meios para efetivá-la, a fim de se garantir uma atuação eficiente e transparente na persecução dos objetivos estratégicos e no consequente cumprimento da missão atribuída ao Ministério Público brasileiro.

Referências

ARAÚJO, Marinella Machado e SOUZA, Beatriz Lima. *Supremacia ou abrangência do interesse público*: breves apontamentos sobre a necessidade de reformulação da visão do interesse público. Constituição de 1988 e as Transformações do Estado Brasileiro. Organização Marcus Firmino Santiago e Menelick de Carvalho Netto – Brasília: IDP, 2013.

BITENCOURT NETO, Eurico. Procedimentalização da Administração Pública e o princípio do devido procedimento equitativo. *Revista Brasileira de Direito Público* - RBDP, Belo Horizonte, ano 8, n. 31, out./dez. 2010. Disponível em: <<http://www.bidforum.com.br/PDI0006.aspx?pdicntd=70777>>. Acesso em: 10 mar. 2018.

CARVALHO, Marcelo Ferra de. *Voto do relator na Proposição nº 1.01030/2016-35 que originou a Recomendação CNMP nº 52 de 28 de março de 2017*. Disponível em <<https://elo.cnmp.mp.br/pages/consulta.seam?tipoProcesso=1&numeroSequencia=01030&ano=2016&digitoVerificador=35&nomeInteressado=&tp=A&arquivado=true#>>>. Acesso em: 10 mar. 2018.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO, *Recomendação nº 52 de 28 de março de 2017*. Disponível em: <<http://www.cnmp.mp.br/portal/atos-e-normas-busca/norma/4890>>. Acesso em: 10 mar. 2018.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO, *Resolução nº 147 de 21 de junho de 2016*. Disponível em: <<http://www.cnmp.mp.br/portal/atos-e-normas-busca/norma/4219>>. Acesso em: 14 mar. 2018

DAHER, Lenna Luciana Nunes; LEITE, Daniella Ferreira Vieira. Estudos e Pesquisas como método de qualificação da atuação das Corregedorias do Ministério Público. *Revista Jurídica Corregedoria Nacional: A Atuação Orientadora das Corregedorias do Ministério Público*, volume II/ Conselho Nacional do Ministério Público. Brasília: CNMP, p. 339-361, 2017.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Direito Administrativo* – 30. ed. rev. e atual. e ampl. – Rio de Janeiro: Forense, 2017.

DUARTE, David. *Procedimentalização, participação e fundamentação: para uma concretização do princípio da imparcialidade administrativa como parâmetro decisório*. Coimbra: Livraria Almedina, 1996.

FERNANDES, Bernardo Gonçalves. *Curso de Direito Constitucional* – 9. ed. rev., ampl. e atual. – Salvador: JusPODIVM, 2017.

FREITAS, Juarez. Teoria da regulação administrativa sustentável. *Revista de Direito Administrativo*, Rio de Janeiro, v. 270, p. 117-145, jan. 2016. ISSN 2238-5177. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/view/58739>>. Acesso em: 16 Nov. 2016. doi: <<http://dx.doi.org/10.12660/rda.v270.2015.58739>>.

GOMES, Eduardo Granha Magalhães. *Gestão por Resultados e eficiência na Administração Pública: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais*. São Paulo: EAESP/FGV, 2009, 187 p. (Tese de

Doutorado apresentada ao Curso de Doutorado de Administração Pública e Governo da EAESP/FGV, Área de Concentração: Transformações do Estado e Políticas Públicas). Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/eppgg/producaoacademica/tese_eduardogranha.pdf>. Acesso em: 16 Nov. 2016.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. *Curso de Direito Administrativo* – 33. ed. rev. e atual. até Emenda Constitucional 92, de 12.7.2016 – São Paulo: Malheiros, 2016.

NETO, Eurico Bitencourt. Transformações do Estado e a Administração Pública no século XXI. *Revista de Investigações Constitucionais*, Curitiba, vol. 4, n. 1, p. 207-225, jan./abr. 2017.

NETTO, Luísa Cristina Pinto e. Procedimentalização e participação – Imposições jusfundamentais à atividade administrativa. *Revista da Procuradoria-Geral do Município de Belo Horizonte* – RPGMBH, Belo Horizonte, ano 5, n. 10, jul./dez. 2012. Disponível em: <<http://www.bidforum.com.br/PDI0006.aspx?pdiCntd=83727>>. Acesso em: 10 mar. 2018.

OLIVEIRA, Otávio J.. *Curso básico de gestão da qualidade*. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

RODRIGUES, João Gaspar. Publicidade, transparência e abertura na administração pública. *Revista de Direito Administrativo*, v. 266, maio/ago. 2014, p. 89-123.

SOUSA, Otavio Augusto Venturini de. O paradigma processual da atividade administrativa.

Revista Brasileira de Estudos da Função Pública – RBEFP, Belo Horizonte, ano 4, n. 11, p. 55-93, maio/ago. 2015.

XAVIER, Gabriela Costa. *Novos rumos da Administração Pública eficiente: participação administrativa, procedimentalização, consensualismo e as decisões colegiadas*. Fórum Administrativo – FA, Belo Horizonte, ano 14, n. 159, p. 33-43, maio 2014. Disponível em: <<http://www.bidforum.com.br/PDI0006.aspx?pdiCntd=117717>>. Acesso em: 10 mar. 2018.

ZYMLER, Benjamin. *A Procedimentalização do Direito Administrativo Brasileiro*. Fórum Administrativo - Direito Público - FA, Belo Horizonte, ano 2, n. 22, dez. 2002. Disponível em: <<http://www.bidforum.com.br/PDI0006.aspx?pdiCntd=2848>>. Acesso em: 10 mar. 2018.