

# De Jure

Revista Jurídica  
[www.mpmg.mp.br/dejure](http://www.mpmg.mp.br/dejure)

Fabiane Barbosa Marra  
Jimmy Matias Nunes  
João Gaspar Rodrigues  
João Pedro Viana Cunha  
Otávio Morato de Andrade  
Robson Leandro Soda  
Rodrigo Dos Reis Gueths  
Rosane Teresinha Carvalho Porto  
Sanges Morais dos Santos

# 35

# PERFIL MODERNO DE ATUAÇÃO DAS CORREGEDORIAS-GERAIS DO MINISTÉRIO PÚBLICO

MODERN PROFILE OF THE INSPECTOR GENERAL AND  
CHIEF DISCIPLINARY COUNSEL OF THE PROSECUTION SERVICE

JOÃO GASPAR RODRIGUES

Promotor de Justiça  
Ministério Público do Estado do Amazonas, Brasil  
gasparrodrigues2010@bol.com.br

**RESUMO:** O ensaio tece considerações sobre uma nova atuação das Corregedorias-Gerais do Ministério Público, realinhando o seu perfil às novas exigências de resolutividade e de efetividade, estabelecendo uma sistemática pertinente e reelaborando sua metodologia de atuação, valorizando uma lógica preventiva/dialogal/orientadora.

**PALAVRAS-CHAVE:** Corregedoria-Geral; gestão resolutiva e humanizada; intervenção preventiva, dialógica e orientadora; fiscalização qualitativa da resolutividade.

**BSTRACT:** The essay analyzes the new work of the Inspector General and Chief Disciplinary Counsel of the Prosecution Service, realigning its profile to the new requirements of resolution and effectiveness, establishing a pertinent system and re-elaborating its methodology of action, valuing a preventive/dialogal/guiding logic.

**KEYWORDS:** Inspector General and Chief Disciplinary Counsel of the Prosecution Service; resolution and humanized management; preventive, dialogal and guiding intervention; qualitative surveillance of the resolution.

**SUMÁRIO:** 1. Introdução. 2. Antigo perfil da atividade correcional. 2.1. Fiscalização burocrática e controle total. 2.2. Fiscalização inercial. 2.3. Punitivismo neutralizante: faltas disciplinares de “interpretação do direito”. 2.4. Controle formal do desempenho. 3. Incoerências no modelo correcional atual no Ministério Público. 3.1. Sobrefiscalização no primeiro grau e subfiscalização no segundo grau. 3.2. Violação do devido processo legal e da ampla defesa. 4. Novo perfil correcional. 4.1. Intervenção preventiva, diálogo e orientação. 4.2. Gestão resolutiva e humanizada. 4.3. Ação coordenada. 4.4. Fiscalização qualitativa da resolutividade. 4.5. Uso racional, efetivo e formulador dos dados estatísticos. 5. Conclusão. 6. Referências.

## 1. Introdução

O presente estudo se propõe ser uma revisão crítica do papel das Corregedorias-Gerais do Ministério Público perante os novos parâmetros da instituição: resolutividade, planejamento e ação coordenada.

A Corregedoria-Geral do Ministério Público (em qualquer dos seus ramos) é um órgão orientador e fiscalizador das atividades funcionais e da conduta dos membros da instituição (art. 17, *caput*, da Lei Orgânica Nacional do Ministério Público – LONMP), mas o raio de atuação correcional, em regra e na prática, é estreitado e reduzido pela metade, dado um modelo de fiscalização cerberesca, inercial (dependente de provocação), fragmentada. O caráter repressivo e reativo ainda se sobrepõe ao preventivo.

A evasão de uma lógica meramente reativa, punitiva e disciplinar parece plenamente compatível com os novos paradigmas que regem o Ministério Público. Se, em relação à sociedade e aos seus interesses prioritários, a instituição atua por uma lógica de prevenção de danos e de busca por resultados efetivos, nada justifica que, internamente, a sua atividade correcional incida apenas quando o dano ou o ilícito já se verificou, quando os prejuízos à atividade finalística são irreversíveis ou sujeitos apenas a uma parcial e imperfeita reparação.

Essa nova compreensão da realidade jurídica e social abre um espaço fértil para reconceitualização das Corregedorias-Gerais e sua atuação em prol de um Ministério Público mais homogêneo, efetivo em sua atividade finalística e menos *adversarial*, em suas conexões e relações internas. Estes foram os propósitos inspiradores do presente ensaio.

## 2. Antigo perfil da atividade correcional

A Corregedoria não existe para espalhar a desconfiança, o medo e o terror, numa postura de inacessibilidade e de aparente superioridade, despertando um deslocado “temor reverencial”. Nem pode atuar sob o princípio da suspeição: crendo e acreditando que todo agente do Ministério Público age movido por objetivos vis. Seu método de trabalho não pode ser, nem de longe, uma di-

nâmica de poder nazifascista (ou totalitária) – cascavilhando ou espiolhando deslizes e erros, até patrulhando intenções, olhares e silêncios, afinal “tudo se interpreta” (MAXIMILIANO, 1994, p. 9) (fazendo de cada servidor um espião em potencial, tristemente consciente de seu papel) –, mas democrático, estabelecendo uma “política de portas abertas” com base no diálogo, na transparência, na cooperação e na gestão humanizada racional. Em suma, não pode ser um órgão puramente ou virulentamente fiscalizador e punitivo, uma polícia interna, sob pena de perder sua real essência nas engrenagens de uma ambiência democrática que teima em se impor às contraforças da tradição autoritária.

A existência quase fantasmagórica do fenômeno político do totalitarismo como um item lamentável do museu da história, e a superação dele por uma onda democrática, talvez nos faça esquecer o fato de que a principal diferença entre regra totalitária e governo democrático não se dá tanto em termos de existência de leis positivas, mas na maneira como essas leis são administradas (KOOKER, 1993, p. 21). As perversões do ambiente macropolítico reproduzem-se, a varejo, no meio burocrático com mais frequência do que se pode imaginar. Então não é despropositado, nem amor ao excesso, atribuir tendências antidemocráticas ou “desdemocratizantes” (ou totalitárias) a certas Corregedorias-Gerais que embalam suas pretensões de “ordem e lei” nos padrões já referidos.

Para fazer desses padrões varridos pela história uma parte importante (ou única) da atividade correcional, é preciso um tirocínio profissional especialmente voltado à operacionalização e um olho cego para o modo como eles violam o funcionamento democrático e dialogal de uma instituição de cariz moderno. De qualquer maneira, imaginar que é possível sentar e calcular propósitos inquisitoriais para fazer atuar o mister correcional, parece algo fora do contexto, mas tomar a cultura – enraizada pós-88 na história da instituição ministerial – e transformá-la em procedimentos sombrios de uma época morta, parece extraordinariamente ingênuo.

---

Nossos sistemas de controle correccional, ainda por conta das características apontadas, parecem fundar suas atividades na hipótese de que 90% dos membros são preguiçosos, inúteis, sempre prontos a mentir, enganar, levar vantagem ou fazer uso de qualquer outra forma de prejudicar a instituição.

Talvez a extrema especialização do órgão correccional faça com que o titular eventual se sinta seguro demais no pedestal das ideias fixas e em estruturas mentais de inflexibilidade gótica e, assim, permaneça desatento às mudanças que se processam ao seu redor. Essas antigas categorias mentais já não se ajustam às novas estratégias e exigências dialogais, nem se adaptam a um mundo que se desdobra de maneira inesperada, aberto a novos valores, líquido. Um contexto de imperiosos ajustes contínuos é implacável com quem se mantém na fixidez dos modelos herdados da tradição. Esses modelos correccionais poderiam ser funcionais há 40 ou 50 anos, quando as incertezas e as imprevisibilidades do mundo eram poucas e quantificáveis, mas definitivamente não se ajustam aos tempos de hoje.

Encontramo-nos perante um universo e uma sociedade em que o imprevisível, o instável, o fortuito, o risco, a incerteza e o irregular também têm espaço, e cada vez mais espaço, com perturbadoras consequências para um Direito tradicional que se assenta na regularidade e na racionalidade. Esse mundo cartesiano é o desejado (cobrado e exigido) pelo Corregedor da velha escola, alheio à descontinuidade e à liquidez assumidas pela realidade social e jurídica. O membro do MP, diante desse cenário dinâmico e fluido, é cada vez mais chamado a desenvolver capacidades para acomodar mudanças inesperadas, mediante um aprendizado estratégico, e a dar respostas flexíveis, nem sempre respostas institucionalizadas (com um suporte procedimental, com uma prévia e clara norma regulamentadora, etc.), pois a realidade social se move rápido e tem mais poder normativo do que a vontade de um legislador ou de um gestor tardo em adaptar-se ao curso histórico que ela vai determinando.

---

As atuações ou as atividades sem suporte procedimental (ou seja, atividades não institucionalizadas em rotinas próprias), quando representam responsáveis medidas de inserção social, são estimuladas pelo Conselho Nacional do Ministério Público e pela Corregedoria Nacional do Ministério Público (art. 5º, inciso IX, da Recomendação de Caráter Geral n. 02/2018):

Art. 5º Para fins de avaliação, orientação e fiscalização pela Equipe Correicional, será considerada a eficiência funcional da atuação do membro ou da unidade correicionada ou inspecionada, aferindo-se, entre outros, os seguintes aspectos:

[...]

IX - realização de atividades extrajudiciais não procedimentais de relevância social, tais como palestras, participação em reuniões e outras atividades que resultem em medidas de inserção social.

É moeda corrente na doutrina que os integrantes do Ministério Público, para cumprir efetivamente suas funções (sobretudo na gênese do juízo valorativo acerca de todos os aspectos jurídicos das demandas – incidentais ou não – a si submetidas), devem estar livres de qualquer tipo de ameaça, ingerência, retaliação, hostilidade ou pressão. Não podem sofrer nenhuma espécie de interferência de conteúdo na sua atuação técnico-jurídica extrajudicial e processual. Os órgãos do Ministério Público não estão obrigados a observar atos normativos, resoluções, portarias, instruções, ordens de serviço ou quaisquer comandos, nem mesmo dos órgãos superiores da Administração, no que diz respeito ao mérito do que devam ou não fazer “nos atos da atividade-fim”; aqui, é irrestrita a sua independência funcional.

O próprio Conselho Nacional do Ministério Público, em seu Enunciado 6 (28 de abril de 2009), reconhece que:

Os atos relativos à atividade-fim do Ministério Público são insuscetíveis de revisão ou desconstituição pelo Conselho Nacional

do Ministério Público. Os atos praticados em sede de inquérito civil público, procedimento preparatório ou procedimento administrativo investigatório dizem respeito à atividade finalística, não podendo ser revistos ou desconstituídos pelo Conselho Nacional do Ministério Público, pois, embora possuam natureza administrativa, não se confundem com aqueles referidos no art. 130-A, § 2º, inciso II, CF, os quais se referem à gestão administrativa e financeira da Instituição.

Os vetores de ingerência ou interferência podem ser tanto externos, quanto internos, quando marcados pela ilegalidade e pela ilegitimidade. Já dissemos alhures que a independência funcional pode ser ameaçada *ad intra* (interna) ou *ad extra* (externa). E, do ponto de vista de efetividade, as ameaças derivadas dos órgãos internos da instituição (com especial destaque para a função correccional) são mais destrutivas e dolorosas que as externas, e com uma capacidade infinitamente maior de paralisar as ações e as iniciativas dos membros.

Sobre o núcleo duro e inexpugnável do juízo valorativo técnico-jurídico extrajudicial e processual, o Superior Tribunal de Justiça, admitindo a prevalência do princípio da independência funcional:

[...] reconheceu ser ‘incabível, pois, a punição de Promotor de Justiça que requer, fundamentadamente, o arquivamento de inquérito policial por entender se tratar de fato atípico’ (6ª T., RMS nº 12.479/SP, rel. Min. Maria Thereza Arruda, j. em 21/08/2007, DJU de 19/11/2007). No caso concreto, membro do Ministério Público promovera sucessivos arquivamentos de inquéritos policiais cujo objeto era o porte ilícito de substância entorpecente. O órgão correccional, entendendo que a conduta, de acordo com a lei brasileira, era manifestamente típica, instaurou processo administrativo disciplinar e puniu o promotor de Justiça. Impe-trado mandado de segurança perante o Tribunal de Justiça, a ordem foi denegada com o argumento de que ‘a independência funcional não é absoluta’, ao que se soma a ‘impossibilidade de o Promotor de Justiça fazer prevalecer sua posição doutrinária sobre o texto da lei’. (GARCIA, p. 22, 2016).

A instituição que tem a missão de combater agentes externos poderosos precisa, primeiro, trabalhar sua coesão interna, seu contexto de apoio no ambiente interno. Os agentes ministeriais não serão resilientes diante desse formidável aparato externo (com seus interesses e apetites) se, no âmbito interno da instituição, não contarem com suporte e apoio razoável.

Nos itens a seguir apontamos algumas características, ainda existentes, infelizmente, em muitas Corregedorias filiadas à escola antiga.

## 2.1. Fiscalização burocrática e controle total

A obsessão pelo controle absoluto, pela fiscalização burocrática integral ou total, sem trégua e *full time*, pode criar um clima de hostilidade endêmica (uma desconfiança recíproca) e implicar um constrangimento contínuo sem o correspondente ganho de eficácia, efetividade e eficiência, que é, no fundo, o objetivo primordial de toda e qualquer atividade correcional.

Qualquer atividade, e a correcional não é exceção, precisa manipular métodos eficazes e racionais. A obsessão pelo controle reflete, simplesmente, uma ilusão de controle. Qualquer padrão regular de fiscalização dá ao fiscalizado uma oportunidade de desenvolver técnicas de evasão ou de camuflagem. Ao tornar aleatórios seus padrões de fiscalização, as chances de o órgão correcional surpreender eventuais deslizes dos fiscalizados são maiores.

Além disso, a pura punição disciplinar não ensina o comportamento funcional correto ou desejado; quando muito, faz com que o corrigido aprenda a evitar punições futuras. Suponhamos que um membro é punido por não tratar com urbanidade um cidadão no exercício da função. Reprimido com a punição, não saberá as formas de tratamento adequadas, mas “aprenderá” a desviar-se de novas punições, evitando, por exemplo, todo con-

tato com os cidadãos em geral. Esse raciocínio se insere numa perspectiva maior: o indivíduo castigado não está, por isto, menos disposto a comportar-se de uma forma dada; quando muito, aprende a evitar a punição. Em troca, se o órgão correcional reconhece e elogia boas práticas, provavelmente estimulará outros membros a segui-las ou desenvolvê-las. Dissemina-se o aprendizado de que um comportamento específico (positivo) leva a recompensas e, ao mesmo tempo, satisfaz a insaciável necessidade humana de atribuir-se um valor próprio.

O controle absoluto sobre bases burocráticas (observância das fórmulas legais, dos prazos estritos, dos tecnicismos estéreis, etc.), além de ineficaz, tende a prejudicar o espírito inovador, criativo e resolutivo dos membros da instituição. A inovação pressupõe um passo além do estabelecido, logo é possível (na verdade, muito provável) que o “passo além” não esteja positivado em alguma norma jurídica. E essa liberdade operacional é o que qualifica o membro do Ministério Público como agente político. Mas agir sem o suporte claro de uma norma (o “traço de giz na parede”) é o alerta para a atuação da Corregedoria de molde antigo, afinal o regulamento é a baliza e a fonte inexorável de direitos e de deveres. E não há nada mais desmotivador que a necessidade de, a qualquer passo, justificar-se perante um órgão correcional; é quase heroico manter-se sereno quando o céu desaba sobre sua cabeça. Assim, os membros recorrem ao caminho de menos resistência – obediência de soldado aos regulamentos – para se proteger; transferem suas lealdades para o leito comum dos regulamentos, dos relatórios, dos números. As boas práticas definham diante desse cêrbero infernal, de cujo “fogo amigo” nenhum espírito à frente de seu tempo (ou até ao nível dele) escapa.

Para atormentar e retirar força produtiva a um promotor, basta instaurar uma ou duas sindicâncias. Elas sequer precisam ter algum suporte factual ou jurídico. A simples necessidade de recolher elementos informativos ou de defesa já retira tempo precioso ao agente, sem contar o desgaste emocional e a perda do senso de pertencimento.

---

A necessidade de controle parece ligar-se, de alguma forma, aos esforços da natureza humana para fazer o futuro à sua própria imagem. Se o homem perde o controle do próprio destino, tem medo de ser jogado no abismo. Só e amedrontado, o homem fica à mercê de forças cósmicas estranhas e imprevisíveis, por isso se consola com qualquer coisa que desafie a sorte. Ele grita seus anseios de controle na tempestade da vida. Mesmo se tudo o que escutar for o eco da própria voz, não estará mais sozinho. Abandonar sua fé no controle desencadearia o terror preso nele.

A obsessão pelo controle brota do fracasso em reconhecer ou apreciar o valor da espontaneidade, da criatividade e leva a inúmeros tipos de comportamento. Um é a aversão ao risco, que significa uma relutância em considerar ideias criativas e mudanças quânticas de verdade, pois os efeitos de ambas são imprevisíveis (MINTZBERG, 1994, p. 203). E como toda forma de poder é naturalmente expansivo e não linear, alarga-se continuamente e em todas as direções.

## 2.2. Fiscalização inercial

Os órgãos correccionais de perfil antigo parecem desconhecer o meio termo, a justa medida dos filósofos socráticos: vão da fiscalização total à fiscalização inercial ou dependente de provocação. Quando não são hiperativos, cascavilhando desvios mínimos aos regulamentos, apresentam-se letárgicos, dependentes de um agente provocador (“aguardam o dano”). De qualquer modo, em ambos os casos, o amor ao regulamento persiste, e os tornam incapazes de serem funcionais às novas exigências. Como avaliar e fiscalizar a atuação de um membro do Ministério Público que, no exercício da função, precisa atender alguns postulados funcionais que não se encontram positivados em nenhum regulamento, resolução ou lei? Ou que ressaem, palidamente, de postulados principiológicos lançados em normas esparsas? Hoje

em dia, exige-se do membro resolutivo (art. 1º da Recomendação de Caráter Geral CNMP-CN n. 02, de 21/06/2018):

- 1 - Capacidade de articulação;
- 2 - Capacidade de diálogo e de construção do consenso;
- 3 - Senso de oportunidade para o desencadeamento das atuações;
- 4 - Autoridade ética para mediar demandas sociais.

A norma pode prever e até exigir essas qualidades, mas não pode quantificá-las, traçando limites precisos de atuação. Assim, não há como positivar até onde vão essas capacidades de articulação, de diálogo e de construção de consenso. Os limites desses talentos e a forma como são postos em prática vão depender da métrica do agente ministerial. É nessa zona nebulosa que a atuação do corregedor-geral pode ser benéfica ou destrutiva, dependendo da escola a que pertence, à antiga ou à moderna.

O *quantum* dessas capacidades e talentos não está disposto em códigos ou leis, mas no *feeling* do agente ministerial. Ora, sendo assim, a atuação correccional só terá condições de avaliar tais padrões se também compartilhar deles. O corregedor-geral precisará ter capacidade de articulação e de diálogo, senso de oportunidade e autoridade ética.

### **2.3. Punitivismo neutralizante: faltas disciplinares de “interpretação do direito”**

A fiscalização dos deveres dos membros do Ministério Público pelas Corregedorias, usualmente, é feita:

[...] tão somente sob o enfoque da subsunção ou não da conduta apontada como ilícita aos tipos administrativos disciplinares ensejadores das faltas e da correspondente aplicação da penalidade administrativa. (DAHER, 2016).

Mas esse cenário reducionista não escapa aos desejos de maior restrição.

Sob a inspiração dos delitos de interpretação do direito estrangeiro, há quem venha a público defender a criação de tipos disciplinares baseados na “distorção imprudente do direito” (CABRAL, 2016), sem nenhuma atenção ao princípio da insindicabilidade da interpretação jurídica dos casos concretos. Essa ideia é tão absurda que só pode ser explicada pelo hábito inviscerado na cultura nacional de copiar modelos estrangeiros com pouca ou nenhuma reflexão. Percebe-se claramente o lado sombrio de hipóteses de trabalho como essas: hipertrofiar o poder punitivo das Corregedorias, ampliando as hipóteses de incidência, em prejuízo de seu prioritário caráter orientador.

É certo que os membros do Ministério Público não podem invocar como «escudo de proteção», «refúgio indevassável» ou álibi, em casos de omissão indevida, o princípio da independência funcional, mas, por outro lado, não podem ter múltiplas «espadas de Dâmocles» sobre a cabeça, com as mais especiosas criações cerebrinas, tornando penoso o desempenho funcional diário e exigindo verdadeiros heróis para esgrimir uma porosa independência funcional. E dizemos “porosa” pois, dependendo da forma como é interpretada, pode servir a dois propósitos contraditórios: alavancar uma atuação inovadora e transformadora ou embasar o desenho punitivo *all-embracing* das Corregedorias-Gerais (que, atuando arbitrária e casuisticamente, podem relativizar e esvaziar o princípio de todo sentido e alcance). Portanto, manipular, conceitualmente, o princípio da independência funcional é uma atividade muito perigosa.

A partir dessas hipóteses ou teorias mal digeridas e pior ainda assimiladas, tenta-se limitar o alcance do “juízo valorativo técnico-jurídico extrajudicial e processual” do agente ministerial. Cria-se, a partir daí, uma espécie nefasta de “punitivismo neutralizante”.

O princípio da unidade não anula as unidades executivas do MP, nem torna o agente refém de um postulado coletivo. Moldar a instituição por esse ângulo representa podar (ou emascular) a iniciativa, a criatividade, a inovação e o livre movimento intelectual. O planejamento estratégico formal não pode se sobrepor à visão estratégica e ao pensamento estratégico, verdadeiros elementos de ajuste do plano estratégico coletivo ou institucional.

Segundo Almeida:

[...] a atuação individual e intuitiva dos membros do Ministério Público deve ser superada por um novo modelo, em que o compromisso com a transformação social, o planejamento estratégico e a eficiência passem a ser condições naturais em todos os âmbitos da atuação institucional, jurisdicional ou extrajurisdicional [...] (ALMEIDA, 2016).

A esse coro retrucamos que a atuação individual não deve ser superada, mas amparada, suplementada e coordenada institucionalmente, sempre dirigida por uma visão holística estratégica. A iniciativa individual, criativa, impulsionadora, não deve ser superada, anulada ou neutralizada pela tirania do todo ou por uma atividade correcional nutrida pelo leite grosso da tradição autoritária. Em nosso modo de ver, é preciso haver uma harmonização da parte com o todo, e vice-versa. O elemento individual sempre será a variável da mudança e da inovação. Essa premissa jamais será superada, nem pela mais perfeita das instituições.

#### **2.4. Controle formal do desempenho**

Essa forma de controle ampara-se numa estrutura formal, centrada em normas, rotinas e indiferente aos aspectos substanciais da conduta funcional do agente do Ministério Público. Normalmente, o fim desse controle é mais atraído por irregularidades do que

pelas boas práticas, pela eficiência, eficácia e efetividade funcional. A forma e a observância de prazos procedimentais preponderam sobre os resultados concretos e efetivos da atuação. Há um caráter personalístico embutido na fiscalização, dirigindo-se antes ao agente individualmente considerado e esquecendo, ou colocando em segundo plano, a estrutura e o desempenho do órgão de execução onde a função é exercida.

### **3. Incoerências no modelo correccional atual no Ministério Público**

#### **3.1. Sobrefiscalização no primeiro grau e subfiscalização no segundo grau**

Percebem-se algumas incoerências nos trabalhos das Corregedorias. Uma, em especial, chama a atenção: a forma desigual como são feitas as fiscalizações no primeiro e no segundo graus. Enquanto nas Procuradorias de Justiça, o Corregedor realiza inspeções, pessoalmente, remetendo relatório reservado ao Colégio de Procuradores (LONMP, art. 17, inc. II), nas Promotorias de Justiça são realizadas inspeções, regularmente ou mediante correições ordinárias ou extraordinárias, levando ao conhecimento do Procurador-Geral de Justiça e ao Conselho Superior do Ministério Público as irregularidades observadas.

Além disso, os Procuradores de Justiça ainda exercem inspeção permanente nos serviços dos Promotores de Justiça nos autos em que oficiam, remetendo seus relatórios à Corregedoria-Geral do Ministério Público (LONMP, art. 19, § 2º). É como se existisse uma hierarquia entre os membros do Ministério Público.

Salta aos olhos a forma tímida, *reservada* e discreta como as Procuradorias de Justiça são fiscalizadas. E, por outro lado, a quantidade de atividade fiscalizatória e controladora existente sobre os órgãos de execução de primeiro grau: existem guardas e so-

breguardas (mas *quis custodiet ipsos custodes?*). Não nos parece que os agentes ministeriais de segundo grau, embora alojados no nível mais proeminente da carreira, deixem, só por isso, de ter a necessidade de apresentar habilidade técnica quantificável nos feitos e nas ações em que são chamados a atuar. Apenas aos gestores, quando atingem um nível hierárquico avantajado, as habilidades técnicas passam a plano secundário, não assim com agentes ainda envolvidos com questões técnico-jurídicas.

Também nos órgãos colegiados (Conselho Superior e Colégio de Procuradores) parece não existir a cogência do princípio da duração razoável do processo. Não há prazos legais ou resolutivos para as atividades funcionais (administrativas) desses órgãos. Um conflito de atribuição em grau de recurso, por exemplo, pode levar meses ou anos até ser julgado e definido o órgão competente para dar andamento à demanda. A atividade correcional, de igual modo, passa ao largo dessas questões.

### 3.2. Violação do devido processo legal e da ampla defesa

Dentre outras atribuições, incumbe ao corregedor-geral (LONMP, art. 17, V):

[...] instaurar, de ofício ou por provocação dos demais órgãos da Administração Superior do Ministério Público, processo disciplinar contra membro da instituição, presidindo-o e aplicando as sanções administrativas cabíveis.

Representa uma teratologia, pois como podemos falar em *ampla defesa e devido processo legal*, se a autoridade que acusa é a mesma que preside a instrução e, em alguns casos, ainda julga o acusado? Essa sistemática, que não foi reproduzida na Lei Complementar nº 75/1993, parece não se ajustar aos mais comezinhos lineamentos do devido processo legal. Afinal, como

é possível termos, em pleno Estado Democrático de Direito, uma simbiose existencial entre as funções de acusador e julgador? (MAZZILLI, 2008, p. 168-169; GARCIA, 2016).

## **4. Novo perfil correccional**

### **4.1. Intervenção preventiva, diálogo e orientação**

A atuação preventiva, por qualquer dos órgãos do Ministério Público (e a Corregedoria não é exceção), responde por um indicador de resolutividade. Assim, de acordo com o art. 9, inc. I, da Resolução n. 144, de 27 de abril de 2017 (Regimento Interno da Corregedoria do Ministério Público do Trabalho), a Corregedoria, no exercício de sua atividade correccional, poderá:

[...] acompanhar o exercício das atividades funcionais dos membros do Ministério Público do Trabalho, orientando preventivamente e intervindo tempestivamente em casos de omissão de deveres ou de prática de abusos.

Na orientação e intervenção correccional, o corregedor-geral poderá expedir recomendação individual, reservada e sem caráter disciplinar, quando a conduta do membro não for de gravidade que justifique a iniciativa da atividade disciplinar (parágrafo único do mesmo artigo).

Neste sentido, para o desembargador paulista José Renato Nalini, então corregedor-geral de Justiça:

[...] a corregedoria tem que ser o primeiro órgão de apoio, de orientação. E para isso é preciso paciência para ouvir, cordialidade, temos que devolver o tratamento humano para dentro do Judiciário.

O Conselho Nacional do Ministério Público ressalta essa qualidade da moderna atividade correccional, quando no *caput* do art. 5º da Resolução n. 149/2016 determina que:

[...] a autoridade incumbida dos trabalhos elaborará relatório circunstanciado, apontando as boas práticas observadas, as eventuais irregularidades constatadas, bem como as conclusões e medidas necessárias a prevenir erros, corrigir problemas e aprimorar o serviço desenvolvido pelo órgão/unidade.

Veja-se que a preocupação maior é “prevenir erros”, “corrigir problemas”, “aprimorar o serviço” e “apontar as boas práticas”. Nessa disposição normativa fulcral ao trabalho correcional, temos em primeiro plano o espectro mais moderno das atividades atribuídas às Corregedorias-Gerais. De fato, como sugere uma imagem (GARCIA, 2016), ninguém zela pela longevidade de um esportista cortando-lhe as pernas, mas orientando-o e estimulando-o a desenvolver e a aumentar as suas potencialidades. Não é por outra razão que a atribuição de orientar, contida no art. 17, *caput*, da Lei Orgânica Nacional do Ministério Público, precede o dever de fiscalização (e, por consequência, de repressão) das Corregedorias-Gerais. É um claro indicativo da prevalência da estratégia orientadora no perfil moderno da atividade correcional.

A superioridade da tutela preventiva há tempos é assinalada pelos mais consagrados autores (GRINOVER, 1981, p. 27), em face da inviabilidade frequente da modalidade tradicional de tutela, que consiste na aplicação de sanções, quer sob a forma primária de restituição ao estado anterior, quer sob as formas secundárias da reparação ou do ressarcimento. E a gravidade do problema aumenta, afirmou-se, quando se passa das relações jurídicas de caráter patrimonial àquelas categorias em que se reconhece ao homem uma situação de vantagem insuscetível de traduzir-se em termos econômicos: os direitos da personalidade.

A LONMP, no art. 17, *caput*, diz que a Corregedoria-Geral do Ministério Público é “*órgão orientador e fiscalizador das atividades funcionais*». *Num primeiro momento, como desdobramento dessa tarefa orientadora, a Corregedoria pode emitir recomendações (LONMP, art. 17, IV), consistentes em deliberações de natureza não vinculativa, para serem observadas pelos órgãos de execução do Ministério Público em suas atividades finalísticas*

*ou administrativas. O instrumento da recomendação resulta da análise de hipóteses institucionais de caráter geral e de natureza abstrata. E, em regra, é emitido ex officio.*

*Num segundo momento, nada impede – mesmo na ausência de previsão legal – que a Corregedoria exerça o papel de órgão consulente. Isto porque a função já se encontra dentro do espectro maior da “orientação”, devidamente prevista em lei (art. 17 da LONMP). Distingue-se da recomendação pelo simples fato de esta ser habitualmente formulada de ofício. A consulta, por seu lado, depende de provocação do interessado, obedecidos alguns critérios, como: a) ter pertinência temática com as atribuições da Corregedoria; b) ser formulada em tese, não sendo admitida consulta emergente de questões administrativas concretas, decorrente de interesse individual ou de matérias sub judice ou sub examine; c) ser de interesse institucional, não sendo permitida também consulta de caráter puramente acadêmico.*

Como dissemos, a Corregedoria não é exceção na adoção, por todos os órgãos do Ministério Público, de uma postura proativa que valorize e priorize atuações preventivas, com antecipação de situações de crise ou de irregularidades. A atuação preventiva ataca, por todos os ângulos, o ilícito, evitando sua prática, continuidade ou recorrência, constituindo-se na forma mais pura de manter efetivo o Direito. Existem danos que são irreparáveis, sendo impossível voltar ao *status quo ante*, restando apenas a repressão punitiva ou compensatória. A repressão, portanto, em regra, é uma forma imperfeita de restaurar a efetividade (ou a imperatividade) do Direito.

O maior compromisso da atividade correcional não se reflete na quantidade de apurações e de aplicação de penas disciplinares (aqui o movimento mais racional é ir da quantidade para a qualidade), fazendo do órgão respectivo uma máquina de exigir e empilhar condenados, de catalogar e listar culpados (nisso se descortina até mais uma vantagem da ação que visa à prevenção, pois não se preocupa, em regra, com eventual culpa ou dolo do agente, es-

tigmatizando-o e antagonizando-o, mas simplesmente com obstar a irregularidade e o dano). Seu compromisso moderno e nuclear é com o ganho de efetividade na atuação institucional, por todos os órgãos que estão sob sua jurisdição orientadora e fiscalizadora.

As ferramentas para levar adiante essa tarefa orientadora são o diálogo e o consenso. A Corregedoria, como órgão do Ministério Público e dirigida por agente da instituição, não está imune às novas diretrizes que regem o comportamento funcional de todos os membros: deve ser resolutiva, efetiva, eficiente e buscar a solução consensual ou negociada das controvérsias inseridas no raio de suas atribuições. O próprio Conselho Nacional do Ministério Público, no parágrafo único do art. 8º da Resolução n. 118, de 1º de dezembro de 2014, chega a prever a possibilidade de negociação entre os próprios membros do Ministério Público:

A negociação é recomendada, ainda, para a solução de problemas referentes à formulação de convênios, redes de trabalho e parcerias entre entes públicos e privados, bem como entre os próprios membros do Ministério Público.

Sob esse viés orientador, nada impede que a Corregedoria possa proceder à autocomposição de controvérsias afetas à sua área de atuação, ressaltando um precioso tripé funcional: apoio, suporte e diálogo. É a emergência de um novo paradigma jurídico: mais negocial, informal e cooperativo.

O art. 3º, § 2º, do Código de Processo Civil diz que o “Estado promoverá, sempre que possível, a solução consensual dos conflitos”. Por “Estado” aqui se entendem todas as suas formas de expressão: Estado-juiz, Estado-polícia, Estado-administrador, Estado-regulador, etc. O único impedimento é se os interesses em jogo não admitirem, por sua natureza e extensão, alguma forma de autorregulação. Ainda no § 3º do mesmo artigo, os membros do Ministério Público (entre outros agentes) devem estimular a implementação e a utilização de métodos de solução consensual de conflitos (mediação, conciliação, etc.), dentro ou fora do processo judicial.

Há, assim, o dever do Estado, amplamente considerado, e das suas instituições em todas as esferas de governo, de promover, sempre que possível, a resolução consensual dos *litigious* (ALMEIDA, 2016). Essa orientação vai muito além do Judiciário e abrange, como seria natural, o Ministério Público e outras instituições do poder público federal, estadual, do Distrito Federal e municipal.

Esse novo perfil começa a surgir por entre as velhas práticas. A Corregedoria-Geral do Ministério Público de Minas Gerais, por exemplo, em atitude elogiável, aprovou o Ato n. 012/2016, que regula o procedimento de negociação, mediação e de conciliação e procedimento de acordos de resultados, nos conflitos e controvérsias afetos à sua área de atuação orientadora e fiscalizadora.

A figura 1 tenta descrever graficamente a fiscalização e a orientação funcionais até o limite em que caem no abismo, quando se transformam em controle intrusivo (total, *all-embracing*).

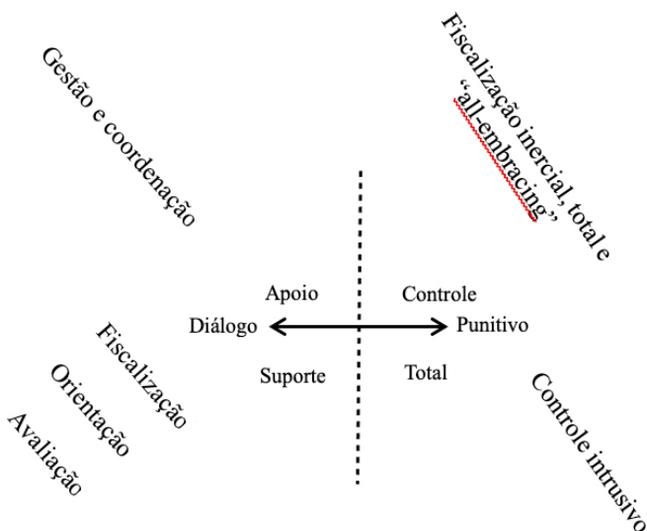


Figura 1 – Os limites da atividade correcional

## 4.2. Gestão resolutiva e humanizada

A Corregedoria de perfil moderno não desfila apenas com uma espada vingadora em punho, cascavilhando más práticas e violações dos deveres funcionais dos membros do Ministério Público. Esse ângulo de atuação persiste e é necessário (sem o aspecto terrorífico que a imagem sugere), pois o direito não pode ser desconsiderado após o dano, mas já não esgota as funções do órgão. Só censurar e punir não basta. Sua missão prevalente, sob esse novo olhar, é colher bons exemplos e boas práticas para poder disseminá-los, difundi-los. O órgão está predisposto a ser um catalisador e um difusor de boas práticas. E isso implica gestão, implica organizar-se em torno de pessoas, e não ao redor de valores ideológicos ou idiosincrasias inomináveis, ou ainda de atos ou procedimentos formais.

Vejamos o caso emblemático do Conselho Nacional do Ministério Público, que nasceu sob o pálio (pouco palatável) de um órgão de controle, mas com o tempo tornou-se, prevalentemente, um órgão de gestão, de planejamento e de integração, mais preocupado com a eficiência, eficácia e efetividade dos serviços prestados pelo Ministério Público brasileiro; e até, por um movimento próprio, órgão consultante (atendendo à necessidade prévia de orientação – cf. Enunciado CNMP n. 5, de 3 de novembro de 2008).

As Corregedorias-Gerais começam a despertar para uma função pouco vendida e pouco comprada na história correcional da instituição, que é a gestão humanizada de pessoas. E a gestão pessoal é, antes de tudo, uma questão de psicologia. Os mais graves problemas encontram solução em um ambiente de confiança, e as questões mais triviais podem degradar-se em uma atmosfera de desconfiança, quando são geridas com métodos agressivos e típicos de um ambiente em crise.

Não é demais lembrar que, para o ocupante de um cargo tão relevante como o de corregedor-geral, já não é fundamental deter

habilidades técnicas (não precisa saber, em pormenores, como se realizam, em nível operacional, todas as atividades específicas e altamente especializadas dos diversos ramos do Ministério Público), mas habilidades humanas e conceituais são absolutamente necessárias, pois que o ajudam a compreender as complexidades globais da instituição e o ajustamento de sua atividade em tal cenário. Este conhecimento permite uma adaptação ativa aos objetivos globais da instituição e impede uma atuação de acordo com objetivos e necessidades setoriais. Com tais habilidades, ele consegue ter: primeiro, a capacidade e o discernimento para lidar com pessoas, com a necessária compreensão da motivação e uma aplicação de liderança eficiente; segundo, a perspectiva ampla, de longo prazo, logrando se elevar acima das árvores para ver a floresta.

Meyerson e Banfield, ainda no início da literatura sobre planejamento estratégico, notaram que:

[...] algumas pessoas são, por temperamento, incapazes de refletir, de lidar com os aspectos maiores das questões, de ver os elementos de uma situação em suas relações mútuas ou de visualizar as coisas em uma longa perspectiva de tempo... De fato, há uma seleção natural que tende a preencher os altos cargos com essas pessoas. (MEYERSON; BANFIELD, 1955, p. 277).

Mas, não obstante esse cenário pouco positivo (e até delineado com certo exagero), é importante entender que as necessidades da instituição e as dos seus membros estão definitivamente ligadas. A partir dessa ideia, e principalmente de sua aceitação, a Corregedoria pode desenvolver novas metodologias de como captar o que motiva os membros e a forma de alinhá-los à cultura institucional de obtenção de resultados socialmente relevantes. E a maneira apropriada de alcançar esse alinhamento não é por meio da dominação e do controle, mas por meio do respeito, da cooperação e do diálogo.

### 4.3. Ação coordenada

É preciso lembrar que a Corregedoria, não obstante seu especial fim de existência, continua sendo um órgão do Ministério Público, logo também se sujeita a uma ação coordenada na busca por resultados institucionais. Não pode ser um corpo estranho na estrutura orgânica da instituição, um «Dom Quixote» a lutar contra imaginários agressores ou *vilissimi homines*. Sua *performance* precisa, de alguma forma, se encaixar no esforço institucional e sistêmico.

### 4.4. Fiscalização qualitativa da resolutividade

A antiga fiscalização correcional é amparada por uma estrutura formal, centrada em normas, rotinas e indiferente aos aspectos resolutivos da conduta funcional do agente do Ministério Público. Esse movimento de acesso à justiça, amplamente amparado nos métodos autocompositivos, na informalização, na simplificação dos procedimentos e na desburocratização, não recebe o devido apoio das Corregedorias-Gerais. Na contramão da evolução do movimento, considerável número de membros do Ministério Público acaba se ocupando – em grande parte como uma resposta aos sinais institucionais que recebem das Corregedorias – mais com a forma e a observância dos prazos procedimentais do que com os resultados concretos de sua atuação em efetivar os direitos de cuja defesa está incumbida a instituição. Por outro lado, ainda recebe pouco prestígio, quando não maldisfarçada resistência, a atuação institucional resolutiva orientada para a autocomposição e o uso preferencial dos meios alternativos de solução de controvérsias (GAVRONSKI, 2016). Para exemplificar, não raro o ajuizamento de ações merece mais visibilidade e valorização nas estatísticas de produtividade do que a resolução extrajudicial por meio da recomendação, dos compromissos de ajuizamento de conduta ou de outras formas de atuação voltadas à promoção da efetivida-

de sem o uso do processo judicial, como a indução à correção de irregularidades durante a investigação (com inspeções e reuniões) e o acompanhamento de políticas públicas.

No cenário ideal, enriquecido com novas abordagens e premido por novas necessidades, a Corregedoria-Geral, como instância de controle interno, participa ativamente do esforço institucional de resolutividade. Essa instância não é um corpo estranho (ou uma “ilha inacessível e hostil”), apenas esquematicamente integrante da estrutura orgânica do Ministério Público; ela une-se à instituição de forma funcionalmente ativa e coordenada. E, como qualquer outro órgão de execução ou de administração, participa do esforço coletivo (ou institucional) para fazer mais e melhor pela sociedade, para alcançar uma efetividade jurídica dinâmica.

Com legitimidade jurídica, conhecimento aprofundado da realidade institucional (propiciado pelas inspeções e correições ordinárias) e funções fiscalizatórias e de orientação que permitem a combinação de estímulos positivos (para o reconhecimento do mérito) e negativos (sanções disciplinares), as Corregedorias possuem, tanto ou mais que os outros órgãos superiores do Ministério Público, condições privilegiadas para conectar o Ministério Público à realidade social em que atua e, principalmente, às expectativas da sociedade em relação à instituição (GAVRONSKI, 2016).

#### **4.5. Uso racional, efetivo e formulador dos dados estatísticos**

Os dados fornecidos pelas inspeções e correições ordinárias (e extraordinárias) fazem das Corregedorias-Gerais órgãos dotados de amplo conhecimento da realidade institucional, que assim podem contribuir para o aperfeiçoamento da atividade finalística. Os números e as informações dos frequentes relatórios não devem restringir-se a alimentar repositórios inertes de dados e, quando necessário, ser consultados para alavancar uma ação repressiva contra algum membro relapso.

A atividade correicional pode diagnosticar, classificar, sistematizar e aferir o nível de desempenho de todos os membros do Ministério Público (promotores e procuradores), apontando paradigmas que podem ser superados ou aperfeiçoados, cumprindo, assim, seu papel orientador, preventivo, dialógico e formulador de novas práticas institucionais.

As Corregedorias, seguindo essa orientação, podem se converter numa legítima caixa de ressonância das atividades desempenhadas pelos membros do Ministério Público, abrindo um grande campo de diálogo, onde as dificuldades, os erros e os acertos podem indicar caminhos para um melhor desempenho das unidades de execução e para a obtenção de resultados efetivos.

## 5. Conclusão

A Corregedoria-Geral filiada à velha escola tem uma perspectiva fragmentada da instituição e de seus objetivos, o que a faz se fechar num mundo próprio como um organismo estranho e irreconciliável com o todo. A questão sensível é que os atos gerados pelas Corregedorias a partir dessa visão fragmentada têm consequências na realidade maior da instituição ministerial, pois, a depender dos sinais emitidos por esses órgãos superiores aos membros submetidos às suas orientações e fiscalizações (por exemplo, nos dados aferidos nas inspeções e naqueles divulgados e utilizados para as promoções), se induzirá ou estimulará uma ou outra forma de atuação institucional: mais resolutiva ou mais demandista, mais ou menos formalista, favorável ou avessa às soluções auto-compositivas, etc. (GAVRONSKI, 2016)<sup>1</sup>. O órgão correicional será, neste aspecto, uma espécie de norte magnético, de estrela guieira, daí sua imensa responsabilidade no apanhado geral da instituição.

---

1 Para Goulart (2016), as Corregedorias, como órgãos incumbidos do controle interno de desempenho e conduta, dispõem de “forte poder de calibração”, que se expressa em ritos, orientações e decisões cuja carga impositiva tem o poder de induzir e/ou obrigar órgãos e agentes a se conduzirem no espaço institucional de acordo com os valores e hábitos por elas fixados e de pautar a atuação de uma forma que não contrarie as instruções delas emanadas.

Talvez o grande desafio da atividade correcional moderna seja romper esses obstáculos artificiais e superar a perspectiva fragmentária, integrando-se definitivamente numa dinâmica de rede prospectiva. O perigo não está apenas no perfil antigo da atividade correcional<sup>2</sup>, assumidamente anti-intelectualista e desinteligente (e imune ao vírus da democracia), mas num modelo pseudocientífico, inçado de doutrinas e teorias mal digeridas, lançadas como a última flor da ciência jurídica. Esse tipo de atividade correcional é mais nefasto do que a simples ignorância ou o senso comum herdado da tradição.

Há um importante ingrediente gerencial ínsito à atividade desenvolvida pelas Corregedorias-Gerais. E, em regra, não se constata uma consciência em torno disso. O sistema correcional atualmente montado parece incapaz, em face dessas novas ideias, de compreendê-las, de internalizá-las e de sintetizá-las na prática diária. Persiste em fluir nos trilhos de uma relação recíproca de desconfiança, onde os contatos se dão por meio de procedimentos formais de correições e de inspeções com fins fiscalizatórios e disciplinares, sob a errônea pressuposição de que os membros precisam ser obrigados, controlados, dirigidos e ameaçados com sanções para empregarem os esforços necessários a atingir os objetivos da instituição. Nesse cenário, o diálogo e a orientação são difíceis de alcançar.

Do que foi dito ao longo deste ensaio, ressaem três necessidades básicas para a modernização das Corregedorias-Gerais do MP: realinhar o seu perfil às novas exigências (inocular o vírus democrático em suas rotinas), estabelecer uma sistemática pertinente e reelaborar sua metodologia de atuação, valorizando uma lógica preventiva/orientadora. Como resultado desse apanhado, podemos sumariar alguns pontos práticos para um ansiado aperfeiçoamento da atividade correcional exercida sobre o Ministério Público:

---

2 Perfil esse que, segundo Marcelo Pedroso Goulart (2016), com a mentalidade e os procedimentos herdados do velho paradigma, ainda é hegemônico, mesmo nas unidades ministeriais onde ocorreram inovações legislativas.

1 - Estabelecimento de indicadores de resolutividade sobre a atividade das Corregedorias-Gerais, a fim de aferir o nível de orientação executada por cada órgão correcional e sua relação com suas propriedades punitivas;

2 - Criação de espaço dialógico, cooperativo, participativo, simétrico, multidimensional e de informação, que pode ser condensado em procedimentos de acompanhamento, de orientação e de recomendação;

3 - No intuito de obter a melhoria do desempenho das unidades sujeitas à ação correcional, as atividades de avaliação e de orientação devem anteceder às de fiscalização e de punição;

4 - *A atividade orientadora pode ser instrumentalizada por meio de múltiplos mecanismos, com destaque para: a) recomendações (orientação, de regra, ex officio, de caráter geral e natureza abstrata); b) orientações propriamente ditas (dependente de provocações); c) reuniões e audiências, que também são importantes vetores de diálogo e de orientação; d) catalogação e compartilhamento de boas práticas e enaltecimento dos que favorecem a inovação e a efetividade no desempenho funcional, promovendo-se a utilização sistemática do reforço positivo.*

## 6. Referências

ALMEIDA, Gregório Assagra de. As corregedorias, a nacional e as internas, no contexto do Ministério Público como instituição de acesso à justiça. *Revista Jurídica da Corregedoria Nacional*, CNMP, Volume 1, 2016. Disponível em: <[http://www.cnmp.mp.br/portal/images/Publicacoes/documentos/2016/CNMP\\_Revista\\_Juridica\\_WEB.pdf](http://www.cnmp.mp.br/portal/images/Publicacoes/documentos/2016/CNMP_Revista_Juridica_WEB.pdf)>. Acesso em: 30 jan. 2019.

ARENDDT, Hannah. *Origens do totalitarismo*. Tradução de Roberto Raposo. São Paulo: Companhia das letras, 8. reimp., 2009.

ARENHART, Sérgio Cruz.; OSNA, Gustavo. Ministério Público, prevenção e reparação – análise a partir da (essencial) separação entre dano e ilícito. *Revista Jurídica da Corregedoria Nacional*, CNMP, Volume 1, 2016. Disponível em: <[http://www.cnmp.mp.br/portal/images/Publicacoes/documentos/2016/CNMP\\_Revista\\_Juridica\\_WEB.pdf](http://www.cnmp.mp.br/portal/images/Publicacoes/documentos/2016/CNMP_Revista_Juridica_WEB.pdf)>. Acesso em: 11 fev. 2019.

BERCLAZ, Márcio Soares. A Corregedoria-Geral do Ministério Público e a necessidade de (re) definição do seu papel de orientação e fiscalização dos membros no compromisso de cumprimento e concretização do planejamento estratégico institucional. *Revista Jurídica do Ministério Público de Mato Grosso*, Cuiabá, v. 4, n. 6, p. 57-71, jan./jun. 2009.

BRASIL. Lei nº 8.625, de 12 de fevereiro de 1993. Institui a Lei Orgânica Nacional do Ministério Público, dispõe sobre normas gerais para a organização do Ministério Público dos Estados e dá outras providências.

BRASIL. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Código de Processo Civil.

CABRAL, Rodrigo Leite Ferreira. Corregedoria e os princípios institucionais do Ministério Público. *Revista Jurídica da Corregedoria Nacional*, CNMP, Volume 1, 2016. Disponível em: <[http://www.cnmp.mp.br/portal/images/Publicacoes/documentos/2016/CNMP\\_Revista\\_Juridica\\_WEB.pdf](http://www.cnmp.mp.br/portal/images/Publicacoes/documentos/2016/CNMP_Revista_Juridica_WEB.pdf)>. Acesso em: 29 jan. 2019.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. Enunciado Nº 6, de 28 de abril de 2009. Disponível em: <<https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Enunciados/Enunciado-006.pdf>>. Acesso em: 29 jan. 2019.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. Recomendação de Caráter Geral CNMP-CN Nº 2, de 21 de junho de 2018. Disponível em: <[https://www.cnmp.mp.br/portal/images/recomendacao\\_dois.pdf](https://www.cnmp.mp.br/portal/images/recomendacao_dois.pdf)>. Acesso em: 29 jan. 2019.

---

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. Resolução nº 118, de 1º de dezembro de 2014. Dispõe sobre a Política Nacional de Incentivo à Autocomposição no âmbito do Ministério Público e dá outras providências.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. Resolução nº 149, de 26 de julho de 2016. Dispõe sobre a obrigatoriedade de realização de correições e inspeções no âmbito do Ministério Público da União e dos Estados e institui o Sistema Nacional de Correições e Inspeções no âmbito do Conselho Nacional do Ministério Público e dá outras providências. Disponível em: <<https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Resolucoes/Resolu%C3%A7%C3%A3o-149.pdf>>. Acesso em: 19 jan. 2019.

DAHER, Lenna Luciana Nunes. Corregedoria e os deveres constitucionais do Ministério Público. *Revista Jurídica da Corregedoria Nacional*, CNMP, Volume 1, 2016. Disponível em: <[http://www.cnmp.mp.br/portal/images/Publicacoes/documentos/2016/CNMP\\_Revista\\_Juridica\\_WEB.pdf](http://www.cnmp.mp.br/portal/images/Publicacoes/documentos/2016/CNMP_Revista_Juridica_WEB.pdf)>. Acesso em: 14 abr. 2019.

DECLARACIÓN DE BUENOS AIRES. *Jornada de Procuradores y Fiscales Generales de Iberoamérica sobre Narcocriminalidad*. Buenos Aires, 31.05.2016. Disponível em: <[https://www.mpf.gob.ar/procunar/files/2016/06/MPF\\_declaracio%CC%81n1.pdf](https://www.mpf.gob.ar/procunar/files/2016/06/MPF_declaracio%CC%81n1.pdf)>. Acesso em: 30 dez. 2018.

GARCIA, Emerson. Configuração Constitucional das Corregedorias do Ministério Público. *Revista Jurídica da Corregedoria Nacional*, CNMP, Volume 1, 2016. Disponível em: <[http://www.cnmp.mp.br/portal/images/Publicacoes/documentos/2016/CNMP\\_Revista\\_Juridica\\_WEB.pdf](http://www.cnmp.mp.br/portal/images/Publicacoes/documentos/2016/CNMP_Revista_Juridica_WEB.pdf)>. Acesso em: 20 jan. 2019.

GAVRONSKI, Alexandre Amaral. As corregedorias e a tutela dos direitos fundamentais pelo Ministério Público no século XXI. *Revista Jurídica da Corregedoria Nacional*, CNMP, Volume 1, 2016. Disponível em: <[http://www.cnmp.mp.br/portal/images/Publicacoes/documentos/2016/CNMP\\_Revista\\_Juridica\\_WEB.pdf](http://www.cnmp.mp.br/portal/images/Publicacoes/documentos/2016/CNMP_Revista_Juridica_WEB.pdf)>. Acesso em: 4 fev. 2019.

---

GODINHO, Robson Renault. As corregedorias e a atuação repressiva do Ministério Público. *Revista Jurídica da Corregedoria Nacional*, CNMP, Volume 1, 2016. Disponível em: <[http://www.cnmp.mp.br/portal/images/Publicacoes/documentos/2016/CNMP\\_Revista\\_Juridica\\_WEB.pdf](http://www.cnmp.mp.br/portal/images/Publicacoes/documentos/2016/CNMP_Revista_Juridica_WEB.pdf)>. Acesso em: 11 fev. 2019.

GOULART, Marcelo Pedroso. Corregedorias e Ministério Público Resolutivo. *Revista Jurídica da Corregedoria Nacional*, CNMP, Volume 1, 2016. Disponível em: <[http://www.cnmp.mp.br/portal/images/Publicacoes/documentos/2016/CNMP\\_Revista\\_Juridica\\_WEB.pdf](http://www.cnmp.mp.br/portal/images/Publicacoes/documentos/2016/CNMP_Revista_Juridica_WEB.pdf)>. Acesso em: 20 fev. 2019.

GRINOVER, Ada Pellegrini. A tutela preventiva das liberdades: 'habeas corpus' e mandado de segurança. *Revista de processo*, n. 22, São Paulo:RT, 1981.

KOOKER, Don L. *Ética no serviço de policiamento*. Tradução de José Claudio Moreira da Silva. Porto Alegre:Editorial Presença, 1993.

MANNHEIM, Karl. *Diagnóstico de nosso tempo*. Tradução de Octavio Alves Velho. Rio de Janeiro:Zahar, 4. ed., 1980.

MAXIMILIANO, Carlos. *Hermenêutica e Aplicação do Direito*. Rio de Janeiro:Forense, 14. ed. 1994.

MAZZILLI, Hugo Nigro. *Introdução ao Ministério Público*. São Paulo: Saraiva, 7. ed.; 2008.

MAZZILLI, Hugo Nigro. Corregedorias e ética institucional do Ministério Público Brasileiro. *Revista Jurídica da Corregedoria Nacional*, CNMP, Volume 1, 2016. Disponível em: <[http://www.cnmp.mp.br/portal/images/Publicacoes/documentos/2016/CNMP\\_Revista\\_Juridica\\_WEB.pdf](http://www.cnmp.mp.br/portal/images/Publicacoes/documentos/2016/CNMP_Revista_Juridica_WEB.pdf)>. Acesso em: 20 fev. 2019.

MEYERSON, M.; BANFIELD, E. C. *Politics, Planning and the Public Interest. The Case of Public Housing in Chicago*. Glencoe, IL: Free Press, 1955.

---

MINISTÉRIO PÚBLICO FISCAL (Argentina). Declaración de Buenos Aires. In: JORNADA DE PROCURADORES Y FISCALES GENERALES DE IBEROAMÉRICA SOBRE NARCOCRIMINALIDAD. Buenos Aires: Procuración General de La Nación, 2016. Disponível em: <[https://www.mpf.gob.ar/procunar/files/2016/06/MPF\\_declaracio%CC%81n1.pdf](https://www.mpf.gob.ar/procunar/files/2016/06/MPF_declaracio%CC%81n1.pdf)>. Acesso em: 19 jan. 2019.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO. Resolução nº 144, de 27 de abril de 2017. Dispõe sobre o Regimento Interno da Corregedoria do Ministério Público do Trabalho e dá outras providências.

MINTZBERG, Henry. *The rise and fall of strategic planning*. New York: Free Press, 1994.

MONREAL, Eduardo Novoa. *O Direito Como Obstáculo à Transformação Social*. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris, 1988.

Novo perfil da Corregedoria Geral da Justiça é tema de palestra do corregedor geral. *Site* do Tribunal de Justiça de São Paulo. *Jusbrasil*, São Paulo, 2012. Disponível em : <<https://tj-sp.jusbrasil.com.br/noticias/3128913/novo-perfil-da-corregedoria-geral-da-justica-e-tema-de-palestra-do-corregedor-geral>> .

PETERS, Thomas J.; WATERMAN, Robert H. *En busca de la excelencia*. Tradução de Fernando Posada. Bogotá: Editorial Norma, 1993.

Artigo recebido em: 13/06/2019

Artigo aprovado em: 09/10/2019

DOI: 10.5935/1809-8487.20200015