

MINISTÉRIO PÚBLICO E A ATUAÇÃO RESOLUTIVA NA DEFESA DOS DIREITOS FUNDAMENTAIS

PUBLIC PROSECUTOR'S OFFICE AND RESOLUTIVE ACTION IN THE DEFENSE OF FUNDAMENTAL RIGHTS

João Gaspar Rodrigues

Mestre em Direito. Promotor do Ministério Público da Amazonia

RESUMO

Este ensaio busca reunir reflexões sobre a obrigação constitucional do Ministério Público de entregar resultados e cumprir finalidades jurídicas, garantindo a democracia e as promessas constitucionais, por meio de uma investigação de natureza bibliográfica, analítica e documental, utilizando-se de uma metodologia dedutiva. Diante da complexidade moderna, novos saberes e interlocutores se abrem, em redes líquidas, para soluções mais efetivas. Não se trata de ocupar todos os espaços, mas de atuar com qualidade, focando em resultados socialmente relevantes em todas as áreas, cuja tutela foi deferida à instituição. A resolutividade, uma nova maneira de pensar a atuação, exige análises, estudos e planejamento. Neste contexto, o Ministério Público assume caráter dialogal, buscando solucionar os conflitos, evitando um *ethos* combativo e adversarial.

Palavras-chave: Ministério Público. Resolutividade. Multirracionalidade. Direitos fundamentais. Resolutivismo.

ABSTRACT

This essay aims to gather reflections on the constitutional obligation of the Public Prosecutor's Office to deliver results and fulfill legal purposes, ensuring democracy and constitutional promises, through a bibliographic, analytical, and documentary investigation, using a deductive methodology. In light of modern complexity, new knowledge and interlocutors emerge, in liquid networks, for more effective solutions. It is not about occupying all spaces, but about acting with quality, focusing on socially relevant results in all areas entrusted to the institution. Resolution, a new way of thinking about action, requires analysis, studies, and planning. In this context, the Public Prosecutor's Office assumes a dialogical character, seeking to resolve conflicts and avoiding a combative and adversarial *ethos*.

Keywords: Public Prosecutor's Office. Resolutivity. Multirationality. Fundamental rights. Resolutivism.

1- INTRODUÇÃO

As sociedades se reescrevem cada vez mais rápido, como num processo de aceleração histórica. A partir dessa evidência, instituições criadas para servi-las precisam, de algum modo, encontrar a sintonia perfeita para estarem no mesmo diapasão e entregar os resultados concretos ansiados. Neste propósito de entregar resultados úteis e relevantes à sociedade, o Ministério Público buscou construir no horizonte das ideias políticas e jurídicas, uma doutrina que lhe assegurasse o *map road* para alcançar esse elevado objetivo. Desse entrechoque de expectativas e diante de modelos de atuação pouco efetivos, surge finalmente a doutrina da resolutividade¹.

Já não é uma hipótese vacilante, mas prática com algum nível de consolidação e de repercussão na instituição. O desejo etéreo de fazer-se efetiva na prestação de seus serviços à sociedade e de identificar-se por caracteres próprios enquanto instituição, teve na doutrina da resolutividade o instrumento atrativo e aglutinador. Obviamente, a falta de introjeção de experiências passadas, atrasou um pouco o surgimento e o desenvolvimento da doutrina, mas sua disseminação persiste firme e sólida.

Mas entregar resultados e cumprir promessas constitucionais são deveres de elevada magnitude de uma instituição teleológica, vocacionada a concretizar propósitos, finalidades e objetivos. Se há um dever institucional na entrega do bem da vida (individual indisponível ou coletivo), existe, por outro lado, o direito dos destinatários dos serviços ministeriais (os cidadãos e as cidadãs) e financiadores de todas as formas de expressão do poder estatal, de exigir tal efetividade.

Por esta perspectiva, este ensaio busca reunir reflexões sobre a obrigação constitucional do Ministério Público, a partir de um profundo padrão de integridade, de entregar resultados úteis e socialmente relevantes, garantindo a democracia e as promessas constitucionais. A prospecção teórica se faz por meio de uma investigação de

¹ Sobre a gênese e a evolução histórica da resolutividade no âmbito do Ministério Público, conferir Rodrigues (2023b, pp. 46-47).

natureza bibliográfica, analítica e documental, utilizando-se de uma metodologia dedutiva. A resolutividade, uma nova maneira de pensar a atuação, exige análise (fática e contextual), estudo e planejamento. Neste cenário, o Ministério Público assume caráter dialogal, buscando solucionar os conflitos, evitando, em princípio, um *ethos* combativo e adversarial.

2- RESOLUTIVIDADE E DEMANDISMO

A atuação demandística serve-se da técnica de subjugação, de “dobrar o outro” (a parte adversa) ao seu propósito. Gera espaços sagrados, espaços exclusivos que se fecham e se separam do exterior, criando um mundo próprio que se reflete no clássico aforismo: *Quod non est in actis non est in mundo* (o que não está nos autos não está no mundo). Há limites que separam os iniciados dos não iniciados, a começar pela própria linguagem empregada. A linguagem demandística, esvaziada de qualquer função comunicativa, é empregada não para convencer (atitude essencialmente democrática), mas para alcançar e expressar uma verdade absoluta: a coisa julgada.

Já os meios resolutivos atuam, num primeiro e decisivo momento, de forma dialogal e articuladora, chamando o outro para a solução do conflito. Não é a violência ou o poder impositivo que, inicialmente, caracteriza a resolutividade, mas a persuasão e o diálogo. Não logrando êxito, a postura resolutiva persiste, ainda que fazendo uso de outros métodos ligados às suas prerrogativas públicas, pois espaços de linguagem também são espaços de poder.

A hierarquização e a ritualização formal forjadas pelo demandismo não ajudam a preservar a exatidão dos fatos. Como diz Rosling (2019, p. 56), “olhar do alto para baixo distorce a visão. Todo o resto parece igualmente baixo, mas não é”. Ademais, tanto as instituições políticas quanto jurídicas estão desconstruindo cada vez mais as estruturas hierárquicas (Han, 2018, p. 150). A moderna tecnologia do poder já não se manifesta na forma tradicional de violenta impositividade, e nem representa um *medium* central da convivência política.

O demandismo é ainda tão arraigado na estrutura de atuação do Ministério Público que a aplicação de um princípio tão essencial como o da cortesia, ainda está preso ao processo judicial. Veja-se, por exemplo, o art. 43, IX, da Lei Orgânica Nacional do Ministério Público (Lei n. 8.625/1993) quando elenca como dever dos membros do Ministério Público “tratar com urbanidade as partes, testemunhas, funcionários e auxiliares da Justiça”.

Por esta lei, em princípio, o dever de urbanidade ou de cortesia não se aplica além dos atores, direta ou indiretamente, ligados ao processo judicial: partes, testemunhas, funcionários e auxiliares da Justiça. É reflexo do demandismo predominante. Esqueceu-se o legislador que o MP atua fora do processo judicial estabelecendo relações com outros atores: pessoas do povo (atendimento ao público), políticos (vereadores, prefeitos, secretários municipais, estaduais, etc.), servidores públicos em geral (policiais militares, civis, peritos, professores, gestores etc.), alunos, consumidores, pessoas idosas, crianças e adolescentes, vítimas de crimes ou de violência, sobreviventes de tortura etc. E com todos precisa valer-se do respeito e da cortesia.

O rito de passagem do puro e mecânico demandismo é constituído pela estratégia que, por sua vez, é alimentada pelo estudo, análise e planejamento, as três palavras de ordem da resolutividade. O estudo é o aspecto técnico envolvido na questão; a análise refere-se aos fatos e sua contextualização²; e o planejamento é a combinação produtiva das duas variáveis anteriores para alcançar a melhor solução e entregar os melhores resultados. Este tripé bem executado, com um começo, um meio e um movimento em direção ao clímax resolutivo, coroa uma atuação moderna do Ministério Público. Do contrário, sem esforço analítico, científico e estratégico, produz-se um agregado de aparência, que salta em pedaços à menor dificuldade.

Ainda é preciso ter claro que a preferência pela resolutividade – enquanto movimento funcional extrajudicial - não implica, *sic et simpliciter*, na correspondente diabolização da judicialização das demandas. O sistema judiciário continua a ser, nesta multiplicidade de portas de acesso à justiça oferecida pelo contexto jurídico moderno, um

² Neste sentido, veja-se a disposição do art. 25, da Resolução CNMP n. 261/2023 (Código de Ética): “O membro do Ministério Público atuará com prudência, particularmente atento às consequências de seus atos e decisões, e zelando para que sejam racionalmente motivados à luz do ordenamento jurídico, a partir da consideração de todos os fatos, circunstâncias e alegações constantes dos processos, procedimentos ou feitos congêneres”.

canal determinante para alcançar a segurança jurídica e a estabilidade das relações sociais (“tutela por adjudicação”). E como tal, não pode ser menosprezado ou demonizado, mas aperfeiçoado na exata proporção das exigências sociais atuais por efetividade na entrega dos serviços públicos.

Uma compreensão parcial, a partir das considerações iniciais lançadas acima, autoriza conceituar a resolutividade como uma qualidade da atuação funcional do membro do Ministério Público, em qualquer área funcional, adstrita à produção de resultados úteis e relevantes, com a entrega do bem da vida e adimplindo as promessas constitucionais no raio de suas competências fundamentais.

3- RESOLUTIVIDADE E MULTIRRACIONALIDADE

A atividade desenvolvida pelo Ministério Público é, essencialmente, *criadora*, justamente porque precisa cumprir múltiplas promessas constitucionais, sobre as quais o constituinte originário não indicou, com clareza, os meios necessários para concretizá-las. Se coubesse à instituição apenas a “defesa da ordem jurídica” (tal como previsto no art. 127, *caput*, da Constituição Federal), excluindo-se, por hipótese, a “defesa do regime democrático”, poder-se-ia cogitar, remotamente, da conformidade de uma atuação menos criativa, e mais mecânica. Mas o cenário constitucional é mais exigente e mais abrangente, impondo à instituição um engajamento ímpar na defesa dos interesses lançados no art. 127³.

Sob essa perspectiva, o membro do Ministério Público instado a entregar resultados relevantes e úteis aos seus clientes constitucionais, precisa munir-se e cercar-se de múltiplas formas de racionalidade (Nogueira, 2004, p. 370), que não apenas um *standard* de racionalidade estritamente jurídica:

³ A busca multirracional pela excelência profissional revela um esforço institucional em eliminar todos os grandes obstáculos para a felicidade da vida social humana (que constituem outras tantas promessas constitucionais): o medo, a fome, a insegurança e a ameaça existencial.

a) uma *razão técnica*, que o habilita a como fazer as coisas (“saber fazer”). E essa razão técnica é mais vertical e extensa, rompendo os limites da mera dogmática jurídica e incorporando uma compreensão transversalmente humanista.

b) uma *razão crítica*, que o impele a pensar sobre as coisas, incentivando a detectar, nomear e corrigir falácias em uma ampla gama de conceitos (Pinker, 2018, p. 444; Rosling, 2019, p. 55). Se os membros forem meramente bem informados, dotados de uma *razão técnica*, irão estudar as coisas, mas dificilmente farão alguma inovação em sua área de atuação. Não haveria inovação e progresso sem o estímulo proporcionado por um senso crítico apurado nas batalhas diárias.

c) uma *razão política*, que o auxilia a conviver com o diferente (com a diversidade antagônica de opiniões), se inserir na sociedade e pensá-la. Em sentido próprio, política não é a vontade de exercer o domínio, mas a decisão de viver conjuntamente. A essência do político é o agir conjunto, que se radica no falar (e escutar) uns com os outros. A vida humana não se politiza ao se abandonar incondicionalmente ao poder; somente a decisão de viver juntos é que politiza a existência humana (Han, 2018, p. 124-125/213). Os tempos atuais, de extrema polarização, exigem membros ministeriais que sejam porosos, polivalentes, de mentes inquietas e não lineares, receptivos às ideias e à vida pública, com a capacidade de construir e organizar, persuadir sem cessar, fixar parâmetros de sentido para toda uma coletividade.

d) uma *razão teleológica*, em que o membro do Ministério Público age buscando fins, resultados. O agente ministerial não instaura, por exemplo, um PIC ou outro procedimento qualquer, ou ajuíza uma ação judicial, para apreciar a beleza do encadeamento dos atos ou para discutir teses acadêmicas (e bizantinas), mas para atingir uma finalidade substancial e prática. Essa perspectiva teleológica resgata a ligação com a vida que, como afirma Leibholz (1964, p. 39), “é tão necessária para a ciência jurídica”.

O aplicador do Direito há de ter sempre diante dos olhos, o fim da lei, o resultado que quer alcançar na sua atuação prática (Ferrara, 1987, p. 130); a lei é um ordenamento de proteção que pretende satisfazer certas necessidades, e deve interpretar-se no sentido da melhor resposta a esta finalidade, e portanto, em toda a plenitude que assegure tal tutela.

e) uma *razão comunicativa* consistente na capacidade (ou habilidade) de comunicar-se de maneira racional, baseada em fatos, argumentos racionais e compreensão mútua. Está relacionada à busca de consenso através do diálogo e de manter-se atento à perspectiva alheia. A democracia caracteriza-se por ter um núcleo essencial comunicativo (Han, 2018, p. 109), que permite o “falar” e o “escutar”.

A horizontalidade entre “falar” e “escutar” amplia a possibilidade de acordos e de composições, meios aptos a superar divergências e conflitos. A razão comunicativa abre um espaço deliberativo e coloca em movimento diversos recursos resolutivos. O demandismo, por sua vez, abre-se como um vazio comunicativo.

f) uma *razão estratégica*, que se aplica em contextos de interação estratégica, onde os agentes tentam maximizar seus resultados em um ambiente onde as ações de outros agentes são relevantes. Um agente público, obrigado a dialogar com outros agentes (públicos ou privados), com narrativas, saberes e interesses diversos, acaba sendo uma criatura contextual e desenvolvendo estratégias adequadas a tais ambientes diversos.

A atuação do membro ministerial, em base eminentemente multirracional, não precisa reear os inevitáveis erros. Os erros não devem ser justificados ou explicados (salvo, eventualmente, em sede disciplinar, em havendo algum específico elemento anímico que os transformem em “erros maliciosos” ou “fraudulentos”), mas usados como fonte de calibração para futuros acertos⁴. É o aprendizado a partir dos erros, dos chamados “erros proveitosos” (Lovelock, 2006, p. 32), sementes de uma explicação mais verdadeira, numa espécie de “criação da ordem pela desordem”. Os poderes regeneradores e construtivos dessa multirracionalidade, movidos por uma criatividade persistente, além de superar a sabedoria convencional (posta em xeque pelo ritmo acelerado de tudo), indicarão os rumos a seguir para qualquer ação empreendida pelo Ministério Público.

Esse sistema multirracional “auto-organiza-se” em pleno processo de atuação funcional. Ele desenvolve-se através de pequenas etapas, mas todas juntas atingem um resultado complexo, afetando, substancialmente, os objetivos jurídico-sociais do

⁴ Como diz Steven Pinker (2018, p. 450), “é da própria natureza da racionalidade que aqueles que raciocinam sempre podem dar um passo atrás, considerar suas próprias deficiências e pensar em maneiras de contorná-las”.

Ministério Público. Não são necessárias ações complexas para produzir resultados complexos, basta a combinação simples dessas racionalidades para surpreender novos elos de associação.

A busca multirracional pela excelência profissional revela um esforço institucional em eliminar todos os grandes obstáculos para a felicidade da vida social humana (que constituem outras tantas promessas constitucionais): o medo, a fome, a insegurança e a ameaça existencial.

É importante ressaltar, por fim, que um método racional único não pode nutrir a pretensão de ser a panaceia das funções atribuídas ao Ministério Público. A forma de atuação é diferente em cada caso particular, segundo a demanda submetida. Neste sentido, o sincretismo dos métodos, tão combatido, longe de ser prejudicial, é absolutamente necessário para uma inserção institucional em ambiente social tão diverso e exigente.

4- A RESOLUTIVIDADE, O CARÁTER TELEOLÓGICO DO MINISTÉRIO PÚBLICO E A ABRANGÊNCIA EM CADEIA

Nos debates doutrinários e institucionais, ao longo dos últimos anos, a resolutividade é mais frequentemente invocada do que descrita e é mais frequentemente descrita do que definida. Esta dificuldade em conceituar, de modo a categorizar a resolutividade como uma doutrina especial e distinguível, existe por uma razão muito simples: a entrega de resultados concretos e úteis constitui a essência constitucional do Ministério Público. Todo o seu desenho constitucional alavanca-se sobre a expectativa de que a instituição cumpra suas finalidades referentes à “defesa da ordem jurídica”, à “defesa do regime democrático” e à “defesa dos interesses sociais e individuais indisponíveis”.

A resolutividade liga-se visceralmente com a natureza teleológica do Ministério Público, de ser impulsionado por finalidades, objetivos e fins projetados na Constituição e nas leis. Finalidades e resultados, continuamente atualizados pelas exigências sociais,

moldam uma sinonímia quase perfeita, e obrigam a instituição a ter, no mínimo, uma postura resolutiva na execução de todas as suas funções.

Os aspectos teleológico e resolutivo do Ministério Público são qualidades institucionais intrínsecas e intemporais, não consequências derivadas de uma época específica (com suas específicas exigências e necessidades). Tanto é assim que, historicamente, o MP brilha na democracia (regime sabidamente reivindicativo) que lhe oferece um horizonte de possibilidades e fenece quando há uma erosão democrática (cenário que drena a capacidade institucional de entregar resultados).

Mas se os aspectos teleológico e resolutivo são qualidades intrínsecas institucionais e quase sinonímicas, por que só anos depois da Constituição Federal de 1988 passou-se a falar doutrinariamente sobre resolutividade? A resposta está em duas variáveis de enorme peso nas conquistas culturais de qualquer ramo do conhecimento humano: semântica e o possível adjacente.

Um fenômeno resulta transformado pelo simples fato de ser nomeado e definido. Muitas vezes, a semântica molda a realidade, confere o sopro de vida a fenômenos que sempre existiram na facticidade do dia a dia, mas sem um aparato conceitual identificador, é como se não existissem. Há muitos exemplos: violência obstétrica, racismo estrutural, capacitismo, serendipidade, resolutividade institucional etc.

Entre alguns povos primitivos (Harari, 2016, p. 197), por exemplo, a vida humana só começa depois que o bebê recebe um nome. Quando nasce uma criança, os familiares esperam algum tempo antes de lhe darem o nome. Se decidem não ficar com o bebê (porque sofre de alguma deformidade ou por motivos econômicos), eles o matam. Contanto que o façam antes da cerimônia em que lhe é dado o nome, esse ato não é considerado assassinato. É como se uma vida humana sem nome, não existisse.

A ausência de um termo semântico batismal impede que se extraia todas as consequências possíveis de um fenômeno. No caso específico do Ministério Público, a doutrina sobre efetividade e entrega de resultados só surge e se desenvolve quando é cunhado o termo “resolutividade”. É o grão de areia, em torno do qual, um trabalho paciente cria uma pérola de inestimável valor.

A segunda variável - que em si é um padrão de inovação - que levou o desenvolvimento institucional ao nível da resolutividade é o “possível adjacente”. É um modelo de inovação, como já ressaltado, sugerido por S. Johnson (2011, p. 30), e pode ser definido como “uma espécie de futuro espectral, pairando nas bordas do atual estado de coisas, um mapa de todas as maneiras segundo as quais o presente pode se reinventar”. A ideia central é que a inovação muitas vezes ocorre explorando o que é “possível” dentro do espaço próximo ou “adjacente” ao que já é conhecido e praticado. E a experiência confirma que tudo o que é possível será, em algum momento, realizado ou pelo menos tentado.

No caso em análise, a descoberta e o desenvolvimento desse perfil resolutivo só foram possíveis, graças ao nível de maturidade democrática alcançado pela sociedade brasileira. Isso explica porque a resolutividade, embora seja inerente à essência teleológica da instituição, nunca foi possível estruturá-la durante a maior parte do século XX (recheado de regimes exceção ou fracamente democráticos). O “possível adjacente” para a resolutividade foi a temporalidade democrática, assim como outras descobertas e conquistas ainda continuarão a depender dessas bordas alargáveis (desse “futuro espectral” ou desses “sinais do futuro”).

À medida que a ambiência democrática vai se desenvolvendo e se tornando mais elaborada, o corpo de conhecimento positivo e testado aumenta, e as sequências observadas se tornam mais complexas e de maior alcance. Nessa linha de argumentação, se a democracia brasileira persistir se consolidando ao longo dos anos, o sarrafo do “possível adjacente” será elevado e novas conquistas serão alcançadas (conquistas já cogitadas ou iminentes, mas sem o ambiente adequado para acolhê-las como razoáveis).

Falar, portanto, sobre Ministério Público resolutivo acaba sendo quase um pleonismo. Mas a expectativa de uma postura resolutiva capaz de entregar resultados úteis e relevantes acaba sendo um poderoso guia para a ação. E as virtudes tradicionais que a acompanham, tais como o cumprimento do dever, a disciplina e o rigoroso – e contínuo - estudo, constituem forças de renovação da atualidade democrática.

Outro ponto importante a destacar é a resolutividade em cadeia (ou “all-embracing”). Esta forma de atuação, para exaurir toda sua potencialidade, precisa insinuar-se dendriticamente, através de toda a instituição, atravessando-a até alcançar os

órgãos de execução da atividade finalística. Os fios que a transmitem de ponta a ponta, devem ter a capilaridade necessária para interconectar todos os órgãos, desde os da atividade-meio até os da atividade-fim, incidindo de forma automática e obedecendo ao planejamento estratégico da instituição.

5- ATUAÇÃO EM REDE

O Ministério Público, em qualquer área de atuação, não pode ser insular, voltando-se, teimosamente, para si, reproduzindo um cenário orwelliano composto de membros atomizados, não sabendo mais se comunicar entre si. Primeiro, porque se assim procede, perde grandes oportunidades de inovação, dado que agentes ou órgãos que se relacionam com muitas unidades diferentes (intra ou extrainstitucionalmente) tendem a ser melhores fontes de inovação do que aqueles voltados unicamente para si (Pariser, 2012, p. 92-93). Um ambiente criativo frequentemente depende de “redes líquidas”, nas quais ideias diferentes podem colidir em configurações diferentes ou intuições podem surgir à espera de uma conexão. Essas ideias (ou intuições) surgem por serendipidade⁵ – busca-se uma resposta para um problema, e encontra-se outra. Dessa forma, as ideias costumam surgir em lugares onde a colisão aleatória é mais provável.

A inovação prospera quando as várias ideias têm espaço para se conectar e se recombinar com outras, quando intuições podem encontrar em outras, a capacidade de colmatar seus vazios. Ao invés de construir muros entre as ideias, impedindo o estabelecimento de conexões e de combinações, o ideal para a inovação é lançar pontes, criando o cenário perfeito para o surgimento e a consolidação de boas práticas.

As redes líquidas – esse imenso caldeirão de ideias diversas - são os locais em que novas ideias, temas e até linguagens são criados e postos à prova no comércio ordinário da vida. O pior efeito da atomização, insularidade ou unidimensionalidade dos agentes ministeriais é confiná-los ao seu órgão de execução (ou até nos limites da sua

⁵ Serendipidade refere-se à ocorrência de descobertas ou eventos felizes e inesperados, que acontecem por acaso ou por sorte enquanto se procura por algo diferente. É a capacidade de fazer uma descoberta valiosa ou útil de forma não intencional, muitas vezes enquanto se está focado em outro objetivo.

área de atuação especializada), incapazes de ver e explorar o cabedal das enormes possibilidades dos espaços abertos constituídos por *players* internos e externos.

Em uma rede caótica, fraturada, de baixa densidade dialógica, ideias surgem e desaparecem sem deixar registros, pois não encontram outras capazes de testá-las. Em redes densas, irrigadas por farto diálogo e larga cooperação, boas ideias e boas práticas têm uma propensão natural a entrar em circulação. O ponto de partida da inovação não é o trabalho solitário no gabinete de trabalho, mas a mesa de reunião com a equipe e os colegas de instituição: uma estrutura suficientemente geral e aberta capaz de produzir pensamentos inovadores e *insights* criativos. Novas ideias não florescem em arquipélagos. O ambiente de grupo ajuda a contextualizar problemas (Johnson, 2011, p. 55/75), à medida em que questões levantadas por colegas forçam os interlocutores a pensar numa escala ou nível diferente.

Em sessões grupais de discussão e de solução de problemas (ou “ambiente de diálogo”), os ingredientes do raciocínio de uma pessoa podem ser *insights* para outra ou o pontapé inicial para uma nova ordem de raciocínios, resultando num quadro de novas combinações produtivas e despertando em agentes ministeriais (incumbidos de defender elevados interesses constitucionais) um sentido mais pleno das possibilidades da vida social. Nesses ambientes de diálogo, a rotina monótona é desconhecida e o inesperado torna-se regra.

Conclui Johnson (2011, p. 56) que quando se trabalha sozinho num gabinete, as ideias podem ficar emperradas, presas aos preconceitos iniciais. Mas o fluxo social da conversa em grupo transforma esse estado sólido privado numa rede líquida, exercendo um efeito transformador sobre a qualidade das ideias. Numa rede líquida, cada um, a partir de sua experiência, pode mostrar caminhos que não funcionaram e todos juntos encontrar um novo caminho mais adequado.

Sobre a questão, há uma lição do psiquiatra austríaco F. Hacker (1981, p. 157) que consegue dimensionar os efeitos sobre o cérebro de um ambiente não sujeito a mudanças (redes de baixa densidade dialógica):

A monotonia provocada por condicionamento de estímulos ou repetição dos mesmos, devido a um ambiente imutável, suscita um funcionamento anormal do cérebro, que por seu lado faz surgir um comportamento anormal. A mudança não é a essência da vida, mas a sua substância.

Em segundo lugar, dando continuidade à argumentação contra a atuação isolada do membro ministerial, a sociedade, sobre a qual o Ministério Público é chamado a atuar, é um todo constituído de partes mutuamente interrelacionadas (Buckley, 1971, p. 106) ou de partes dependentes entre si (Kolakowski, 1990, p. 105)⁶. Tudo age sobre tudo; não é possível sustentar a descontinuidade de uma coletividade. Uma sociedade cujos setores ou nichos formassem mônadas, sem nenhuma classe de relações, seria, não somente utópica, mas tampouco poderia ser qualificada de sociedade.

A sorte da atuação funcional do Ministério Público, como defensor mais autorizado dos interesses sociais, segue o destino da organicidade da sociedade. Assim, nada justifica que a instituição, seja em sua estrutura ou maneira de atuação funcional, fragmente-se em ínsulas autossuficientes e autorreferentes, mesmo sob a invocação da independência funcional. Soa mais efetivo, o desenvolvimento das atividades ministeriais, internamente, sob um regime de confiança recíproca e de uma solidariedade de consistência mínima, em que cada agente e cada área de atuação, associem-se no propósito comum de cumprir as promessas constitucionais.

Ademais, como diz Johnson (2011, p. 24), “somos mais bem-sucedidos ao conectar ideias do que ao protegê-las. (...) Boas ideias podem não querer ser livres, mas querem se conectar, se fundir, se recombinar. Querem se reinventar transpondo fronteiras conceituais”. À medida que as ideias se recombinaem, abrem espaços para novas possibilidades; cada combinação introduz novas combinações, expandindo o horizonte de possibilidades ou o espaço de configuração das possibilidades.

Os dados dos inúmeros órgãos de execução (procedimentos, processos, projetos etc) são gerados dentro de uma rede fechada: projetada para proteger com cuidado os documentos de outros membros da instituição, constituindo, como diz Johnson (2011, p. 79), “o legado de uma instituição baseada em segredos e na extrema restrição de acesso

⁶ “A sociedade é compreendida como uma teia dinâmica de fatos inter-relacionados. Nenhum dos setores ou dos nichos de qualquer parte dessa teia é fundamental, ou seja, não há classificações hierárquicas de fenômenos sociais; todos eles decorrem das outras partes do todo social, e a coerência total de suas inter-relações determina a estrutura da teia” (Rodrigues, 2023a, p. 119). E o Ministério Público, por consequência, espelha e reflete esse fenômeno, não sendo definido por oposição, mas por identidade e proximidade à sociedade democrática a que serve.

aos dados” e produzindo uma “*mentalidade de silo*, que leva ao engavetamento de informações vitais numa unidade, impedindo que seja compartilhada com outras”.

O exercício funcional de todas as atribuições conferidas ao MP coloca-se, portanto, em um ciclo estruturado, na tentativa de articular o que está separado e não deveria. O fluxo da realidade social não é atomizado e não pode ser trabalhado de forma cartesiana, numa redução a elementos mais simples. Os novos tópicos emergentes da atuação funcional ministerial estão atrelados a diversos conceitos formais de racionalidade sob o amparo de saberes diversos e de relações estruturadas.

Em uma democracia, o poder público (em suas diversas formas de expressão) é apenas um componente que coexiste em uma rede social de muitas e variadas instituições, tendo os cidadãos como principais interessados (Androniceanu, 2021, p. 151). A essência de qualquer democracia reside na participação ativa dos cidadãos no processo de tomada de decisões governamentais. E como desdobramento direto, o fato dos indivíduos em sociedade exercerem influência uns sobre os outros, projetando um sistema interferente.

6- ATUAÇÃO BASEADA EM FATOS

O grande desafio atual, tanto da cidadania esclarecida quanto daqueles que exercem alguma função pública (principalmente de controle e de fiscalização), é construir uma visão de mundo baseada em fatos. O movimento de enxame das redes sociais, o mundo digital, pouco oferece de contribuição a esse propósito. Somente diante de fatos é possível descrever a realidade por trás deles e, a partir daí, incidir sobre e transformá-la.

Em 1959, em entrevista à BBC de Londres, o filósofo Bertrand Russell foi indagado sobre qual conselho daria às futuras gerações (Bregman, 2021, p. 246):

Ao estudar qualquer questão ou considerar qualquer filosofia, pergunte a si mesmo quais são os fatos e qual é a verdade que os fatos confirmam. Nunca se deixe distrair pelo que você quer acreditar nem pelo que acha que teria efeitos sociais benévolos se acreditassem neles; atente apenas e unicamente ao que são os fatos.

Constitui pretensão audaciosa tentar modificar a realidade sem o amparo dos fatos. O caráter criativo da atividade ministerial não prescinde – a partir de uma perspectiva resolutiva – de um conhecimento mais preciso dos fatos do entorno social (daí a relevância da proximidade cidadã conferida pelo sistemático atendimento ao público). A instabilidade do equilíbrio social, destacada pelo sociólogo e filósofo alemão Hans Freyer (1973, p. 09/10), não é uma multiplicidade de construções concluídas e intemporais, senão a sucessão temporal de estruturas que se vão modificando historicamente. Não é um sistema independente de toda a condicionalidade factual, senão que se acha referido a uma posição existencial, ao presente.

Todo agir institucional tem que saber qual é a estrutura sociológica do povo ao qual serve, precisa conhecer as situações sociais reais e suas tendências. Ausente esse horizonte resolutivo e não tendo em conta os dados envolvidos, de duas uma: ou a atuação institucional não entregará os resultados na proporção esperada, ou terá em mãos a fórmula certa para o desastre.

Somente o membro ministerial imerso na realidade social (o chamado “promotor dos fatos” por oposição ao “promotor de gabinete”) pode captá-la teoricamente e atuar institucionalmente, confrontando eventuais fantasias com os fatos e organizando suas ideias logicamente, em vez de emocionalmente. E só assim, atuando sobre fatos sociais, o membro ministerial passa a conhecer a realidade. A partir disso, tem-se a implantação de um círculo virtuoso que se retroalimenta: cidadania + fatos + conhecimento = resolutividade.

O integrante de um Ministério Público teleológico, adstrito a entregar resultados, a partir de finalidades constitucionais e legais, nunca pode ser completamente uma criatura movida a sugestões, fantasias, ideologias ou noções extravagantes. As exigências dessa especial natureza institucional tornam indispensável muita atenção aos fatos reais do mundo. Mas, é importante registrar, não basta observar e arrecadar fatos ou dados, é necessário correlacioná-los e reuni-los em todas as combinações possíveis, de modo a extrair as melhores estratégias para causar impacto positivo na realidade.

6- RESOLUTIVIDADE E EDUCAÇÃO DO PÚBLICO

Um aspecto importante na melhoria da qualidade resolutiva do membro do Ministério Público é a educação do público e de todos os *players* e *stakeholders* (que, direta ou indiretamente, lidam com a instituição) sobre o que eles (os membros) fazem e como fazem, o que lhes permite desempenhar bem seu trabalho, ou o que os desabilita. O entendimento público da situação do agente ministerial e de seu trabalho pode criar um clima social, político e jurídico, que estimula o agente a uma otimização do desempenho e garante um reforço positivo para o bom trabalho e um desestímulo aos maus profissionais.

Em estudo já clássico sobre a qualidade dos juízes e seu recrutamento, R. A. Leflar (1960, p. 304) revela ângulos essenciais da educação do público em relação aos seus juízes (e por extensão, de seus membros ministeriais):

Uma das maneiras mais seguras de obter um melhor desempenho, um desempenho máximo e bom por parte de qualquer servidor público é fazer com que ele saiba que um bom desempenho será compreendido e apreciado pelo público para o qual é prestado. Suspeito que a educação do público sobre a natureza e a função de nosso sistema legal, e especialmente de nossos tribunais, seja tão importante para o aprimoramento de sua qualidade quanto a educação dos próprios juízes⁷.

Na construção e manutenção da imagem do Ministério Público, como de qualquer outra instituição pública meritocrática, é a percepção razoável do povo que conta - e isso é tudo que conta (Markey, 1994, p. 653). Esses agentes devem esperar ser o objeto de constante e crescente escrutínio público. Um Ministério Público protegido com uma forte reputação de conduta ética e profissional pode resistir a ataques de qualquer setor.

O chamado “efeito pigmaleão” (Bregman, 2021, p. 249), derivado de altas expectativas positivas, pode ser uma ferramenta poderosa, levando a que os membros do

⁷ No original: “One of the surest ways to get better performance, maximum good performance, on the part of any public servant is to let him know that good performance will be understood and appreciated by the public for which it is rendered. I suspect that the education of the public as to the nature and function of our legal system, and particularly of our courts, is just about as important to the improvement of their quality as is the education of the judges themselves”.

MP tenham um desempenho resolutivo elevado. E altas expectativas apenas são forçadas, quando há uma cidadania esclarecida e munida do perfil necessário para exigir o melhor de suas instituições.

O inverso também pode ocorrer: o “efeito golem” (Bregman, 2021, p. 250-251), quando expectativas negativas realmente afetam o desempenho de uma instituição, numa espécie de círculo vicioso. Há evidências que sugerem que o referido efeito e seu círculo vicioso de acúmulo de expectativas negativas podem arruinar organizações inteiras.

O efeito pigmaleão e o efeito golem, como fenômenos de natureza psicológica, revelam o profundo poder da sugestão e da expectativa sobre o comportamento humano. O olhar do outro (linguagem corporal, voz etc) é o espelho por onde é ajustado ou calibrado o comportamento e a atitude de todos. O ser humano é como uma antena, sempre sintonizado nos outros. O indivíduo é, definitivamente, programado para espelhar o outro.

7- OS RISCOS DO RESOLUTIVISMO

O homem vive em um mundo onde cada ocorrência é carregada de ecos e reminiscências do que veio antes (Dewey, 2012). Não é diferente com a resolutividade, enquanto perfil moderno de atuação do Ministério Público. A doutrina, aqui e acolá, ainda apresenta algumas características do que “veio antes”. E quando isso ocorre, há o risco de pervertê-la em resolutivismo como se passa, por contraste, com o demandismo. E ainda pior: como aconteceu com o perfil judicialista, converter-se numa estrutura permanente de atuação.

Além disso, a história das ideias jurídicas comprova que não existe o triunfo absoluto de uma ideia. Sempre haverá o risco e a possibilidade de deturpações, sabotagens e armadilhas para retirar substancialidade.

Abaixo são apresentadas algumas situações que refletem esse risco.

7.1- Ativismo político ou ideológico⁸

Instituições públicas na execução de suas tarefas legais e constitucionais submetem-se a um rígido padrão ético e profissional. Há controles formais e informais, concretos e difusos, internos e externos dispostos em cascata a exigir certa conformidade a esses fins de realce público. No caso do Ministério Público, a questão assume uma importância ainda mais proeminente, dada a ultrasensibilidade dos interesses a serem protegidos e pela origem constitucional da instituição.

A resolutividade potencializa o ativismo ministerial (ativismo imanente ou essencial), resgatando ou reforçando a essência promotora, assertiva e dinâmica do Ministério Público. Mas, como todo movimento de resgate ou de reação, deu azo a casos-limite de um ativismo político ou ideológico, nocivos aos objetivos constitucionais da instituição. E, definitivamente, embaçou um projeto de “criação de imagem”, tão necessário no dia a dia do serviço público, principalmente a uma instituição cujo passo a passo funcional é seguido com amplo interesse por uma sociedade exigente e reivindicativa, que fala, é escutada e aguarda uma resposta.

Para um cientista (social, como o operador jurídico), assegura James Lovelock (2006, p. 93), nada é garantido: tudo é questão de probabilidades. Para um agente ministerial, face às incertezas do contexto fático cada vez mais diverso, não há uma resposta pronta e acabada a partir de um ferramental ideológico ou político. A construção da solução se faz por meio de uma transversalidade de saberes e com uma postura impessoal aberta à pluralidade de ideias. Já o ativista não hesita em exagerar e especular, defendendo sua bandeira e sua causa com tudo que estiver ao seu alcance (num *approach* ético do “a qualquer custo”).

Como diz Hacker (1981, p. 233), o ativista político ou ideológico pouco liga à verdade objetiva e só lhe importa o triunfo de uma causa que considera indiscutivelmente justa e verdadeira: a sua. E isso é mais um ponto de atrito com o Ministério Público, pois os interesses defendidos pela instituição não são próprios, mas impessoais.

⁸ Item inspirado nas lições contidas em outro estudo (Rodrigues, 2023c).

A corrutela ou perversão intelectual desse “ativismo essencial” (o comportamento militante de membros do MP) é arriscado, pois torna a instituição vulnerável a ataques, quando seus membros assumem posições controversas e, com ela, os interesses superiores da sociedade. A atuação politicamente ativista é, não apenas, fora da vontade e dos padrões de conformidade da instituição, mas contra seus princípios mais essenciais.

7.2- Excesso de projetos retóricos

Assiste-se no horizonte institucional do país, uma proliferação carcinomatosa de projetos retores de “boas práticas”, não apenas em uma ou outra instituição meritocrática, mas em todas as instituições preocupadas com um projeto maior de “construção de imagem” republicana e democrática. Há excelentes iniciativas, que rendem efetivos resultados ao cenário social e comunitário, mas há também “projetos” nascidos da noite para o dia, de um *insight* ou ideia repentina, não dotados de um selo institucional que proporcione maturidade. Brotam apenas como um impulso pessoal de um agente público desejoso (a), em regra, por sugerir uma imagem palatável à comunidade ou aos órgãos de controle internos (disciplinar, hierárquico) ou externos (midiático, social, institucional etc).

Muitos projetos têm apelo retórico e cosmético, mas pouca substância social e jurídica. Neste sentido, é preciso distinguir, como diz Steven Pinker (2018, p. 446), “projetos da moda que desperdiçam tempo e dinheiro de programas que de fato melhoram a vida das pessoas”. Ou ainda, de projetos que realçam o “engajamento” dos benfeitores, daqueles que, efetivamente, melhoram a vida dos beneficiários.

A partir dessa dualidade, a instituição cresce sem fazer-se maior, recheada de projetos pouco longevos e sem efetividade, concebidos antes para atender interesses pouco republicanos de curto prazo, pois se fossem ao menos de longo prazo, poderiam se confundir, ao fim, com algum interesse social ou individual indisponível legítimo. Aceleraram-se as coisas, cortando caminhos. Desse modo, o excesso de positividade constitui a patologia institucional do momento. O que prejudica as diversas instituições meritocráticas, em especial o Ministério Público, não é a escassez, mas sim o excesso de atividade (não planejada, não analisada, não estudada e, portanto, não resolutive).

Essa hiperatividade vazia é fruto direto da resolutividade ou, mais precisamente, da compreensão errônea ou apressada de seus elementos básicos: estudo, análise e planejamento. O padrão usado para medir o valor dos projetos retóricos (ou imagéticos) que surgem na mente de um determinado membro não é a congruência com os fatos, mas a congruência emocional em torno de desejos pessoais (vaidade, autopromoção, prestígio, influência, *image building* ou *bella figura* etc.).

Esses vetores subjetivos referidos acima implicam claro conflito de interesse entre o pessoal e o público, não constituindo um modelo ético adequado para o desempenho resolutivo das funções constitucionais atribuídas ao Ministério Público. Assim, o poder resolutivo inerente à instituição é, para o agente perdido em sua subjetividade, qualquer coisa de inacessível.

Além de tudo isso, os projetos não são mecanismos tão simples como se pode pensar, eles têm um ciclo de vida. Entre a elaboração e a produção de resultados efetivos, há passos importantes a serem observados: 1- iniciação do projeto (com planos, esboços, documentos relevantes, estudos de viabilidade, partes interessadas, identificação de oportunidades e os custos envolvidos ou financiamento - humanos, financeiros, estrutura física ou digital etc.); 2- planejamento do projeto ou plano de desenvolvimento, com orçamento e cronograma; 3- execução do projeto; 4- controle e monitoramento; 5- encerramento do projeto (concluído e lançado o produto ou serviço, surge o momento de avaliar, junto com a equipe, todo o ciclo). Em suma, a concepção, elaboração, execução e encerramento de projetos não são fases guiadas por impulsos repentinos de uma mente inquieta e pretensamente disruptiva.

7.3- *Ética dos resultados*

Os resultados a serem alcançados, a partir da resolutividade e seus postulados, devem obedecer a uma ética própria e a um comportamento íntegro, sem levantar a bandeira de resultados-qualsquer-que-sejam-as-consequências (o que pode gerar uma “instituição de desempenho” ou resolutivista). Resolutividade, no sentido mais puro da doutrina, não se confunde com sucesso pessoal ou simples vitórias em ações judiciais. O

desempenho deve ocorrer alinhado à conformidade (com os princípios éticos e normas legais).

O caso envolvendo a norteamericana Amanda Knox⁹ que tramitou nos tribunais italianos até 2015, convida à reflexão sobre os limites éticos dos resultados alcançáveis a partir da atuação ministerial (Duarte *at al.*, 2024, p. 54). O que levou o Promotor de Justiça a seguir não só com o processo, mas sobretudo, com uma narrativa misógina e fantasiosa contra Amanda? Um caso em que a “intuição pessoal” superou a análise de evidências concretas e, em especial, científicas, para se transformar numa cruzada de responsabilidade criminal em face de uma jovem, no caso de estupro seguido de morte de sua recente companheira de quarto. Qual o propósito de tal cruzada, quando todos os indícios apontavam para uma situação mais prosaica – de invasão de domicílio seguida de estupro por um homem? Em setembro de 2015, a Suprema Corte italiana absolveu em última instância a jovem americana, atribuindo "falhas atordoantes" na investigação e aumento da atenção da mídia, criando "uma busca frenética por culpados". No fim, a percepção geral foi a de que os responsáveis pelos erros crassos foram o Ministério Público e a polícia. Ambas as instituições, guiadas por profissionais pouco preparados, guiaram-se, obsessivamente, por teorias ridículas, fatos inventados e uma gramática ultramoralística.

Um cenário agonístico¹⁰ de atuação profissional, se for levado longe demais, facilmente se transforma numa realidade alternativa na qual o membro combatente (dotado de um “eu hipertrófico”) pode perder contato com o mundo real, vendo no outro sempre o inimigo a ser combatido, punido e esmagado. O membro, imbuído com esse messianismo combativo, não vê numa “situação de tensão” (*spannungsverhältnis*, como dizem os alemães – Dimoulis & Martins, 2020, p. 179) ou num choque de interesses entre indivíduos ou grupos, um evento de possibilidades, mas simplesmente adversários a serem combatidos com o poder tecnocrático do Estado.

A busca por resultados não pode romper com as amarras éticas (legais e constitucionais) que pautam a instituição (Rodrigues, 2015, p. 84-85; 2023b, p. 49). Entre a ética dos princípios (amparada na moral deontológica como a kantiana) e a ética dos

⁹ Tema de um documentário – “Amanda Knox” - exibido pela Netflix em 2016.

¹⁰ “Concepção agonística é aquela que vê a existência como destinada ao combate, à luta” (Singer *et al.*, 2021, p. 47).

resultados ou das consequências (alavancada numa moral teleológica como a utilitarista), o pêndulo deve sempre acertar o compasso pela primeira. E nem poderia ser diferente, pois o Ministério Público é uma instituição jurídica que se desenvolve num Estado Democrático de Direito (entenda-se governo das leis e moderno constitucionalismo) e embora seja “presentada” por chamados agentes políticos, não desempenha uma atividade designadamente político-partidária ou político-ideológica.

O êxito resolutivo não se identifica com o cálculo egocêntrico do agente ministerial, o que é próprio ou se aproxima do demandismo, mas centra-se na entrega de resultados úteis e relevantes por meio de espaços comunicacionais. A ética dos resultados é própria ao campo político, onde só importa o êxito (Freund, 2003, p. 69), independente das baixezas morais, transgressões da legalidade, atos arbitrários etc. Trata-se de vencer o adversário, não de interrogar-se escrupulosamente sobre os meios empregados.

O norte que leva às boas práticas no âmbito do Ministério Público é pavimentado pelas finalidades constitucionais atribuídas à instituição no art. 127 da CF: defesa da ordem jurídica, do regime democrático, dos interesses sociais e individuais indisponíveis. A defesa resolutiva desses interesses é o eixo axiológico a ser trilhado por qualquer iniciativa que aspire à integridade. E a propósito de um modelo de integridade e de *compliance* público ministerial, calha os comentários de Duarte *et al.* (2024, p. 54):

em especial para o Ministério Público, uma ressalva essencial e primária acerca desse tópico é que a conduta republicana não deve ser confundida com o sucesso pessoal ou a vitória em casos judiciais. Não se pode admitir que se alcance um resultado final a qualquer custo, a despeito de evidências, verdades e do respeito às garantias e normas constitucionais. Existem balizas éticas que não podem ser abandonadas por quem exerce uma função pública de grande poder e importância, especialmente quando se aspira à construção de um modelo ético para toda a sociedade. (...)

Qual é o papel que o Promotor de Justiça exerce no imaginário coletivo, e qual é o papel que ele deve de fato desempenhar para garantir a efetividade da missão constitucional? É preciso atentar para a construção do conceito social de “autoridade” e as expectativas existentes em torno desse personagem, para que pessoas de carne e osso possam realizar seu trabalho com base em evidências concretas, em detrimento de projeções coletivas fantasiosas sobre a realização de justiça. Essa é uma questão que atravessa em particular as autoridades que compõem o sistema de justiça brasileiro, e deve estar presente no processo de elaboração do mapeamento de riscos das instituições ministeriais.

No atingimento de resultados, o Ministério Público nem de longe equipara-se ao modelo competitivo próprio do setor privado. Além da efetividade pretendida e do consequente projeto identitário, seu modelo resolutivo reflete uma aderência aos

princípios éticos e de conformidade, o que retroalimenta o valor público da instituição perante a sociedade e evita danos reputacionais. A inércia ou o pouco caso com os valores de fundo de seus serviços não constitui instrumento de ação lícita do Ministério Público.

7.4- Instituição do desempenho

É uma instituição sujeita à ditadura do desempenho e da otimização, cuja obsessão pode resultar em graves assaltos à saúde mental de seus membros (síndrome de Burnout, depressão, ansiedade etc). Essa espécie de violência (ou autoviolência), como diz Han (2018, p. 169), se manifesta como exagero e desproporção, como excesso, exuberância e exaustão, como superprodução, superacumulação, supercomunicação e superinformação. Não é só um *muito pouco* que é prejudicial à resolutividade, mas também um *muito exagerado*.

Em si, volta a dizer Byung-Chul Han (2018, p. 197):

a aceleração não é destrutiva. Temporariamente, um crescimento acelerado de células pode fazer muito sentido na medida em que se submeta à economia de todo o organismo. Onde a aceleração se projeta para além de toda e qualquer determinação de sentido, alcançando autonomia, adquire uma forma diabólica. Esse tipo de aceleração já não pode ser visto como crescimento, mas como uma excrescência. A aceleração autêntica pressupõe um processo que se dirige a uma meta. O que hoje se percebe e compreende por aceleração é, na realidade, uma veloz elevação da entropia, que faz as coisas entrarem em um torvelinho de agitação e proliferação, gerando, assim, uma massa de saturação e sufocação.

A instituição de desempenho alcança sua eficiência máxima quando a excessiva atividade associa-se à construção de imagem. O que deriva dessa combinação é uma perversão das finalidades constitucionais e legais do Ministério Público. Hiperatividade e construção de imagem interpenetram-se e tornam-se indistinguíveis. E na esteira dessa indistinguíbilidade há um desvio substancial da resolutividade.

8- BOAS PRÁTICAS RESOLUTIVAS NA DEFESA COLETIVA DOS DIREITOS FUNDAMENTAIS

As estratégias são traçadas para cada movimento a ser feito pelo Ministério Público. Diante de fatos sociais cambiantes e proteiformes, não é inteligente adotar uma única estratégia. Uma estratégia que tenha funcionado muito bem previamente se mostra, de uma hora para outra, como um tiro que saiu pela culatra (Bostrom, 2018, p. 224-225). Chama-se isso de *curva traiçoeira*.

Para evitar eventuais “curvas traiçoeiras”, algumas boas práticas resolutivas devem ser observadas para colher os melhores ventos na jornada:

- 1- Delimitação do objeto e dos objetivos, o mais cedo possível;
- 2- Identificação do grupo e dos beneficiários;
- 3- Identificação precoce dos fatos mais relevantes e do direito aplicável;
- 4- Uso de dados estatísticos para fortalecer o planejamento, otimizar os limitados recursos disponíveis e forjar políticas institucionais adequadas.

Alguns instrumentos e técnicas podem ser usados na defesa difusa dos direitos fundamentais, potencializando a atuação resolutiva:

- a- Compromisso de ajustamento de conduta (extrajudicial e judicial);
- b- Acordo de não persecução cível;
- c- Mediação;
- d- Conciliação;
- e- Negociação direta;
- f- Práticas restaurativas etc.

Há no cenário jurídico brasileiro, a partir do art. 3, §3º, do Código de Processo Civil, um estímulo geral para as mais diversas formas de solução consensual dos conflitos, numa espécie expansiva de “justiça multiportas” e concretização do comando

constitucional inserto no art. 4, VII. E especialmente em relação ao Ministério Público há o comando constitucional do inciso II, do art. 129, que confere à instituição todas as “medidas necessárias” para garantir o efetivo respeito dos poderes públicos aos direitos fundamentais previstos na Lei Fundamental. Esta norma indica um filão expansivo de efetividade a ser explorado pelo Ministério Público em prol da realização e da concreção de suas finalidades constitucionais.

9- COMO O ESFORÇO RESOLUTIVO PODE SER SABOTADO

O modelo resolutivo aplica-se em todos os ângulos de atuação do Ministério Público. Logo, os mecanismos aferidores devem ser aptos a valorar os atos resolutivos onde quer que se apresentem, e não apenas nos espaços mais evidentes: “atuação extrajudicial e efetivação de provimentos judiciais”. Há um terceiro espaço (ou esfera) aberto à atuação do MP: o espaço das “atuações não procedimentais” ou das atuações não paramétricas (incluindo-se aí, por óbvio, as atividades de negociação, mediação, conciliação, convenções processuais, acordo de resultados e práticas restaurativas), aparentemente infensas à medição e à categorização (Rodrigues, 2023b, p. 64). Todavia, se forem obtidos resultados jurídicos úteis e impactos positivos/efetivos nos interesses constitucionalmente atribuídos ao MP, há resolutividade, e, portanto, devem ser desenvolvidos mecanismos normativos para aquilatar a qualidade funcional para todos os efeitos jurídicos (principalmente a valorização profissional), “assegurando-se-lhes o mesmo prestígio assegurado ao volume de trabalho” (art. 8º, I, a, da Recomendação CNMP n. 54/2017 – CNMP, 2017).

Atos não paramétricos se não forem avaliados e quantificados nos relatórios funcionais podem deixar de ser produzidos pelos membros, resultando em grande prejuízo ao perfil resolutivo. Os agentes ministeriais deixarão de participar de atos (reuniões, diálogos, palestras, atendimento ao público etc.) essenciais à efetividade da atuação, mas não quantificáveis. A falta de registros confiáveis pode sabotar o esforço resolutivo.

Os órgãos de controle, de fiscalização e de julgamento da progressão funcional dos membros do Ministério Público precisam desenvolver critérios e mecanismos de

identificação e aferição dos resultados alcançados pelos membros, de modo a reconhecer e estimular as atividades carregadas de resolutividade e de impacto sociotransformador. Não sendo criadas ferramentas para aferir a resolutividade ministerial – onde quer que ela se manifeste – ou para visualizar os resultados concretos, ocorre o que já era prenunciado pela Carta de Brasília, nos idos de 2016: as aferições de aspectos meramente formais forçarão “o membro do Ministério Público a se enclausurar em seu gabinete, gerando, com isso, desilusão institucional, desestímulo e perda da criatividade por parte dos seus membros” (CNMP, 2016). Ou seja, a inércia e a falta de criatividade dos órgãos diretivos podem funcionar como elemento sabotador do esforço resolutivo da instituição.

CONCLUSÃO

O Ministério Público foi desenhado e projetado para entregar resultados e cumprir finalidades impostas pelo ordenamento jurídico. Sua vocação é pragmática e teleológica, historicamente voltada a cumprir as promessas constitucionais e garantir a consolidação da democracia de rosto humano, em que os indivíduos são para si mesmos um ponto de partida e de chegada inevitável, sendo ainda mais que números impessoais inseridos em máquinas.

Os problemas enfrentados pelo Ministério Público são problemas abertos, sem uma solução matematicamente formulada, pois forjados pela ascendente complexidade da sociedade moderna. Temos o ordenamento jurídico como centralidade construtiva, mas as situações que se apresentam já não toleram um equacionamento sob um modelo cartesiano, lógico-formal. A instituição precisa se abrir a outros saberes e experiências; precisa buscar novos interlocutores para sofisticar com estratégias múltiplas suas atuações funcionais, auscultando a academia (suas pesquisas, seus trabalhos, sua narrativa científica etc.) e a sociedade para encontrar, de forma sistêmica, a solução mais efetiva e mais resolutiva.

Não é necessário mais Ministério Público, ocupando todos os espaços como ente tutelar absoluto, agindo como correia de transmissão e demandisticamente, em situações como a microcriminalidade e a mera reação ao crime. Um sistema de justiça demanda um Ministério Público de qualidade, preocupado em entregar à sociedade resultados

socialmente relevantes, substancialmente vitais, que se liguem, produtivamente, com os problemas de fundo: segurança pública (violência, criminalidade, tráfico de drogas, de armas, de seres humanos, violações dos direitos humanos etc.), meio ambiente (poluição, desastres naturais, áreas de risco etc.), urbanismo, corrupção, saúde, educação, ordem pública, Estado de Direito, democracia etc.

Com a atuação demandística, como carro-chefe da instituição, tinha-se o postulado de clareza e distinção como critério de segurança jurídica, que encontrava seu ápice na coisa julgada. Dada a resolutividade e seu afastamento do ritualismo processual, é impossível hoje ter uma visão clara e distinta (o cenário tornou-se “quântico”). Entra em cena o vago, o obscuro, o incerto e o imprevisível que afastam o membro ministerial de uma tradicional zona de conforto.

Não há uma modalidade específica, destacável e intrínseca de atuação resolutiva. O modelo não se ombreia com os clássicos perfis de atuação do Ministério Público: demandismo e parecerismo. Pode-se ajuizar uma ação e emitir um parecer em determinado processo, sem perder de vista a resolutividade do movimento funcional. Em qualquer forma de atuação funcional pode ser extraída resolutividade, desde que tudo seja pensado em termos estratégicos, pressupondo estudo, análise e planejamento.

A resolutividade é, antes de tudo, uma nova maneira de pensar a atuação do Ministério Público, não propriamente um perfil puro. Rigorosamente, é preferível falar em *postura resolutiva* que, propriamente, em *perfil resolutivo*. A doutrina busca acomodar fatos novos (tutela jurídica dinâmica com resultados socialmente relevantes e úteis) em evidências antigas (demandismo, parecerismo). Obviamente, que se o membro ministerial tem o curso do procedimento nas mãos (como nos procedimentos extrajudiciais), armado com as medidas necessárias, terá mais condições de calibrar o andamento e alcançar resolutividade de forma mais ágil e pronta, além de contribuir para um projeto identitário da instituição sobre uma base de integridade e de conformidade.

Uma instituição verdadeiramente meritocrática e de salvaguarda da democracia, vivida com engajamento e lealdade por seus membros, deve esforçar-se para entregar resultados com clareza diante do público-cliente, principalmente se almeja penetrar no universo social com renovada legitimidade. Nesta aspiração de efetividade, a instituição pode conseguir, senão a perfeição, pelo menos tornar-se, continuamente, melhor.

O cenário moderno de Ministério Público, principalmente no exercício defensivo da democracia, não exige um *ethos* guerreiro e combatente, pronto a desafiar céus e terra, mas dialogal, construtor de consensos e, acima de tudo, resolutivo. Aquela lógica adversarial e sartriana de que “les enfer c’est les autres” (o inferno são os outros) não tem muito espaço numa estratégia que busca a cooperação e a solução pacífica dos conflitos. Não há mais espaço, em tal contexto institucional, para heróis da própria história e do próprio destino.

REFERÊNCIAS:

AMANDA Knox. Direção: Brian McGinn e Rod Blackhurst. Produção: Mette Heide e Stephen Robert Morse. **Gênero:** Documentário/Drama/Crime. Estados Unidos: Netflix, 2016. Disponível em:

<https://www.netflix.com/search?q=amanda%20knox&jbv=80081155>. Acesso em: 16 jul. 2024.

ANDRONICEANU, A. **Transparency in public administration as a challenge for a good democratic governance**. *Administratie si Management Public*, 36, 2021, pp. 149-164. DOI: 10.24818/amp/2021.36-09.

BOSTROM, Nick. **Superinteligência. Caminhos, perigos e estratégias para um mundo novo**. Tradução de Clemente Gentil Penna e Patrícia Ramos Geremias. Rio de Janeiro: DarkSide Books, 2018.

BREGMAN, Rutger. **Humanidade. Uma história otimista do homem**. Tradução de Claudio Carina. São Paulo: Planeta, 5ª reimp., 2021.

BUCKLEY, Walter. **A sociologia e a moderna teoria dos sistemas**. Tradução de Octavio Mendes Cajado. São Paulo: Cultrix, 1971.

CNMP – CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. **Carta de Brasília**. Modernização do controle da atividade extrajudicial pelas Corregedorias do Ministério Público. 7º Congresso Brasileiro de Gestão do CNMP, 22.9.2016. Brasília-DF: Conselho Nacional do Ministério Público, 2016. Disponível em: https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Carta_de_Bras%C3%Adlia-2.pdf. Acesso em: 6 jan. 2024.

DEWEY, John. **Reconstruction in Philosophy**. 2012. Disponível em: <https://www.gutenberg.org/cache/epub/40089/pg40089-images.html>. Acesso em: 13.07.2024.

DIMOULIS, Dimitri.; MARTINS, Leonardo. **Teoria geral dos direitos fundamentais**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 7ª. ed., 2020.

- FERRARA, Francesco. **Interpretação e Aplicação das Leis**. Coimbra: Armênio Amado, 4^a ed., 1987.
- FREUND, Julien. **¿Qué es la política?** Tradução de Sofia Noël. Buenos Aires: Editorial Struhart, 2003.
- FREYER, Hans. **Introducción a la sociología**. Tradução de Felipe Gonzalez Vicen. Madrid: Aguilar, 1973.
- HACKER, Friedrich. **Agressividade. A violência no mundo moderno**. Tradução de Maria Emília Ferros Moura. Lisboa: Livraria Bertrand, 2^a ed., 1981.
- HAN, Byung-Chul. **Topologia da violência**. Tradução de Enio Paulo Giachini. Petrópolis/RJ: Vozes, 1^a. Reimpressão, 2018.
- HARARI, Yuval Noah. **Homo Deus. Uma breve história do amanhã**. Tradução de Paulo Geiger. São Paulo: Companhia das Letras, 1^a ed., 2016.
- JOHNSON, Steven. **De onde vêm as boas ideias**. Tradução de Maria Luíza X. de A. Borges. Rio de Janeiro: Zahar, 2011.
- KOLAKOWSKI, Leszek. **La presencia del mito**. Tradução de Gerardo Bolado. Madrid: Ediciones Cátedra, 1990.
- LEFLAR, Robert A. **The quality of judges**. Indiana Law Journal, vol. 35, n. 3, 1960, pp. 289-305.
- LEIBHOLZ, Gerhard. **Conceptos Fundamentales de la Política y de Teoría de la Constitución**. Tradução Cast. Madrid: 1964.
- LOVELOCK, James. **A vingança de Gaia**. Tradução de Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2006.
- MARKEY, Howard T. **A need for continuing education in judicial ethics**. Valparaiso University Law Review, Vol. 28, n. 2 [1994], pp. 647-656. Disponível em: <https://scholar.valpo.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1947&context=vulr>. Acesso em: 19.07.2024.
- NOGUEIRA, Marco Aurélio. **Os intelectuais, a política e a vida**. In: Dênis de Moraes (org.). **Combates e utopias**. Rio de Janeiro: Record, 2004.
- PARISER, Eli. **O filtro invisível. O que a internet está escondendo de você**. Tradução de Diego Alfaro. Rio de Janeiro: Zahar, 2012.
- PINKER, Steven. **O novo Iluminismo. Em defesa da razão, da ciência e do humanismo**. Tradução de Laura Teixeira Motta e Pedro Maia Soares. São Paulo: Companhia das Letras, 1^a ed., 2018.
- RODRIGUES, João Gaspar. **Lineamentos sobre a nova dinâmica resolutiva do Ministério Público**. Revista Jurídica ESMP-SP, São Paulo, v. 8, 2015, p. 53-90.

RODRIGUES, João Gaspar. **Ministério Público Resolutivo. O guardião das promessas constitucionais.** Rio de Janeiro: Lumen Iuris, 2023a.

RODRIGUES, João Gaspar. **Indicadores de resolutividade no âmbito do Ministério Público.** Revista da Escola Superior do Ministério Público da União (RESMPU), Brasília, v. 1, n. 1, jan/jun 2023b, pp. 45-68.

RODRIGUES, João Gaspar. **Ministério Público Resolutivo e Ativismo Político ou Ideológico.** FORTALEZA-CE: **Revista Acadêmica Escola Superior do Ministério Público do Ceará**, Ano 15, n. 2, jul./dez. 2023c, pp. 261-285. (Disponível em: <https://revistaacademica.mpce.mp.br/revista/article/view/305/216>. Acesso em: 18.12.2023).

ROSLING, Hans. **Factfulness. O hábito libertador de só ter opiniões baseadas em fatos.** Tradução de Vitor Paolozzi. Rio de Janeiro: Record, 2^a. ed., 2019.

SINGER, André.; ARAÚJO, Cícero.; BELINELLI, Leonardo. **Estado e democracia.** Rio de Janeiro: Zahar, 1^a. ed., 2021.