

SE RESOLUTIVIDADE IMPORTA, PRIORIZAR É IMPRESCINDÍVEL

A não-atuação como caminho para a eficiência

Helena Ribeiro P. Nunes Filho. Promotor de Justiça do Estado do Rio de Janeiro (MPRJ). Subcoordenador do CAO Educação e do Grupo de Apoio Técnico Especializado (GATE). Fagulha no Laboratório de Inovação do MPRJ (Inova). Pós-graduado pela Escola da Magistratura do Estado do Rio de Janeiro (EMERJ). Graduado pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).

Resumo: Atualmente, se observa uma grande dicotomia entre o custo cada vez maior de proteção da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis, e os recursos postos à disposição do Ministério Público Brasileiro para cumprir a sua missão constitucional. Tal fato, somado à ausência de priorização na atuação ministerial, expõe graves consequências negativas na atividade-fim da Instituição, tais como o aumento do tempo de tramitação dos inquéritos civis, o conhecimento tardio do cometimento de ilícitos (atuação exclusivamente repressiva), a perda de ativos obtidos de forma ilegal, dentre outros. Para mudar este quadro e saltar para um novo patamar de efetividade, é necessário deixar de lado certa cultura institucional existente, e reconhecer a necessidade de priorizar a alocação de recursos humanos e tecnológicos nos casos que tragam maior impacto social com o menor custo possível, ainda que isso resulte na não atuação em casos de menor relevância. A presente proposta de enunciado tem por objetivo, portanto, incentivar as chefias institucionais a regulamentarem a possibilidade de as Promotorias de Justiça de Tutela Coletiva elaborarem planos de trabalho periódicos, com a definição de critérios de prioridade; e, sobretudo, permitir que tais membros deixem de atuar em casos de menor relevância, permitindo a alocação dos recursos disponíveis naqueles casos em que houver maior impacto social.

Palavras-chave: Planos estratégicos. Planejamento. Tutela Coletiva. Atuação resolutiva. Inovação. Ministério Público

Enunciado: Os ramos do Ministério Público Brasileiro devem, em observância ao **princípio da eficiência** (art. 37 da CRFB) e com base nas Recomendações nº 42/2016 e 54/2018 do CNMP, regulamentar a possibilidade de as Promotorias de Justiça de Tutela Coletiva **alocarem tempo de trabalho diferenciado em procedimentos de maior relevância**, assim identificados em cada plano de trabalho, o qual definirá estratégias resolutivas de atuação e **critérios de prioridade** que considerem, no mínimo, a gravidade relativa do fato e o custo da investigação. Durante o período de vigência do plano, os órgãos de execução estarão autorizados a **suspender temporariamente a instauração de novos procedimentos e a sobrestar os existentes que não forem considerados prioritários**.

1. Introdução

Há décadas o Brasil vem experimentando o exponencial crescimento dos problemas sociais e da criminalidade. Por outro lado, as instituições de controle, tais quais o Ministério Público (MP) e os Tribunais de Contas, sofrem com limitação de recursos humanos, de estrutura física e tecnológica e de apoio da sociedade civil organizada – muitas vezes influenciada pela mídia de oportunidade.

Com isso, vem se criando uma considerável **dicotomia entre a necessidade cada vez maior de proteção da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis, e os recursos postos à disposição do Ministério Público Brasileiro para cumprir a sua missão constitucional**.

Diante da insuficiência de recursos, a tentativa de tutelar todos os casos em que haja algum interesse social com a mesma intensidade acaba impossibilitando a alocação de esforços suficientes para tutela daqueles mais relevantes. O resultado disso é o **enfraquecimento do Ministério Público**, que vem se tornando cada vez menos capaz de solucionar os desafios sociais postos sob os seus cuidados.

A solução para reverter esse cenário é reconhecer a **necessidade de priorização** e, com ela, a imprescindibilidade de **não atuação do membro em casos menos relevantes**. Apenas assim o Ministério Público Brasileiro irá conseguir se tornar verdadeiramente eficiente e resolutivo, experimentando resultados concretos e mensuráveis por meio da avaliação de impacto de sua atuação nas mais diversas áreas.

A presente proposta de enunciado, portanto, se mostra um instrumento de incentivo às chefias institucionais para regulamentarem a não atuação decorrente da priorização de acordo com os planos de trabalho desenvolvidos pelas Promotorias de Justiça segundo as necessidades locais, e com o objetivo de atingirem a resolutividade necessária à eficiência.

2. Desenvolvimento

A necessidade de o Ministério Público Brasileiro estabelecer critérios de prioridade para guiar sua atuação não é uma novidade: são várias as recomendações e as resoluções que tratam do tema; algumas, inclusive, editadas pelo próprio Conselho Nacional do Ministério Público.

Apesar disso, ainda observamos uma realidade em que os órgãos de execução do Ministério Público se lançam a investigar, simultaneamente, mais de centenas de fatos, desde os mais simples até os gravíssimos.

Buscando enfrentar esse desafio, o Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro (MPRJ) criou o **Projeto Mosaico**, responsável por abordar de forma mais aprofundada a necessidade de priorização da atuação das Promotorias de Justiça de Tutela Coletiva (PJTC).

Tal iniciativa teve origem em uma pesquisa realizada com dados quantitativos e qualitativos (como a entrevista de membros), que apontaram o **alto número de inquéritos e ações simultaneamente em andamento como um dos fatores que impossibilitam esses órgãos de execução atuarem de forma efetiva e resolutiva**.

Não à toa, dados preliminares levantados nesse cenário – carente de priorização – mostram que um auditor do Tribunal de Contas da União costuma dedicar cerca de 150 horas mensais para uma única auditoria, priorizada em função de sua gravidade e urgência. Já no

Ministério Público Fluminense, um membro lotado em uma Promotoria de Justiça de Tutela Coletiva não consegue dedicar mais do que 30 minutos por investigação no mesmo período¹.

O resultado disso é o exponencial aumento do tempo de duração do inquérito civil ou do procedimento investigatório criminal², o que diminui a chance de efetividade da atuação, na medida em que o conhecimento tardio do fato faz com que provas, evidências e, muitas vezes, os recursos financeiros obtidos ilicitamente com a conduta sejam de difícil recuperação³.

Ademais, a ausência de priorização experimentada atualmente impõe uma atuação multifacetária (*multitask*) pelos órgãos de execução, o que também gera efeitos nocivos à atividade ministerial, tal como a perda do foco nas investigações de maior relevância, a redução da qualidade da análise dos casos e a criação de um senso de inefetividade que se espalha epidemicamente na Instituição (sensação de “enxugar gelo”).

Se já não bastasse, observou-se que, atualmente, a atuação destas Promotorias de Justiça é pautada pelas **demandas encaminhadas por meio da Ouvidoria**, o que muitas vezes pode enviesar a real prioridade das demandas sociais da comunidade (exemplo claro, pelo menos no Estado do Rio de Janeiro, é a alta quantidade de notícias de fato que versam sobre “poluição sonora”).

Esse quadro de excesso de investigações simultâneas e não priorizadas também gera consequências negativas nos órgãos técnicos que prestam apoio às Promotorias de Justiça. Um grande exemplo no âmbito do Rio de Janeiro são as solicitações de análise técnicas recebidas pelo **Grupo de Apoio Técnico Especializado** (GATE).

Explica-se: a impossibilidade de a Promotoria de Justiça determinar o que de fato é relevante tutelar naquele momento em seu território acaba por sobrecarregar o órgão técnico que, por sua vez, não conseguem atender à demanda de forma eficiente e célere.

Nesse cenário, diagnóstico recente da situação do GATE, mostrou que as solicitações de análise técnica sobre economicidade que fossem encaminhadas ao órgão técnico no início de 2023 só começariam a ser analisadas em 2025, ou seja, aproximadamente dois anos depois!

¹ Saiba mais [aqui](https://www.mprj.mp.br/inoва/mosaico) (https://www.mprj.mp.br/inoва/mosaico).

² Ainda segundo os dados preliminares colhidos no Projeto Mosaico, o tempo médio de duração de um inquérito civil no Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro é de **três anos e meio, enquanto um procedimento no Tribunal de Contas da União dura, em média, apenas 1 mês**.

³ Essas consequências refletem também uma atuação costumeiramente reativa, mas nunca preventiva, dos órgãos do Ministério Público.

Os dados (confirmando o que se observa nas regras de experiência) demonstram, dessa forma, que a atuação do Ministério Público não só vem sendo ineficiente, mas também não aponta para um futuro promissor caso nada de diferente seja feito. Pelo contrário: a falta de efetividade faz perpetuar e agravar os problemas sociais, que por sua vez se apresentam como mais demanda de (re)trabalho para o Ministério Público.

Em suma, o atual cenário de ausência de regulamentação sobre priorização resulta na falta de efetividade e resolutividade na atuação, que não consegue atuar preventiva e estrategicamente, mas apenas de forma reativa, sintomática, fragmentária e demandista, caminho oposto ao preconizado pela Recomendação nº 54/2017 do CNMP, que estabelece a Política Nacional de Fomento à Atuação Resolutiva do Ministério Público brasileiro.

Desta Recomendação, destacam-se os seguintes dispositivos relevantes para fundamentação da presente proposta de enunciado:

Art. 1º Sem prejuízo da respectiva autonomia administrativa, **cada ramo do Ministério Público adotará medidas normativas e administrativas destinadas a estimular a atuação resolutiva dos respectivos membros e a cultura institucional orientada para a entrega à sociedade de resultados socialmente relevantes** observando, dentre outros, os parâmetros desta recomendação.

§ 1º Para os fins desta recomendação, entende-se por atuação resolutiva aquela por meio da qual o membro, no âmbito de suas atribuições, **contribui decisivamente para prevenir ou solucionar, de modo efetivo, o conflito, problema ou a controvérsia envolvendo a concretização de direitos ou interesses** para cuja defesa e proteção é legitimado o Ministério Público, bem como para **prevenir, inibir ou reparar adequadamente a lesão ou ameaça a esses direitos ou interesses e efetivar as sanções aplicadas judicialmente em face dos correspondentes ilícitos, assegurando-lhes a máxima efetividade possível** por meio do uso regular dos instrumentos jurídicos que lhe são disponibilizados para a resolução extrajudicial ou judicial dessas situações.

Art. 2º De modo integrado com o disposto no artigo antecedente, cada ramo do Ministério Público **adotará medidas normativas e administrativas destinadas a estimular a produção de resultados jurídicos úteis à atuação resolutiva** de que trata esta recomendação.

A ideia de não atuação nos termos propostos, apesar de inovadora, não é inédita. Em diversos documentos, enunciados, súmulas e recomendações é possível encontrar menções à priorização e à não atuação dos membros do Ministério Público para que o tempo útil possa ser alocado em investigações de maior relevância.

Ainda no âmbito nacional, podemos citar o art. 7º da Recomendação nº 42 do Conselho Nacional do Ministério Público, que fomenta a ideia de não atuação em casos menos prioritários, ao mencionar a possibilidade de criação, pelas unidades, de **“critérios objetivos e**

*transparentes de priorização da atuação em casos de maior relevância e com maior potencial de obtenção de retorno para o erário e para sociedade, bem como a não atuação justificada em matérias de menor relevância*⁴.

No Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro, cita-se o Enunciado nº 55/2016, editado pelo Conselho Superior, que cria a figura do “dano ao erário de importância mínima”, autorizando a homologação de arquivamentos de procedimentos que apurem danos inferiores a 10 salários-mínimos. Confira-se:

ENUNCIADO CSMP Nº 55/2016: CONDOTA ADMINISTRATIVA COM A COMPROVAÇÃO DE DANO AO ERÁRIO DE IMPORTÂNCIA MÍNIMA QUE NÃO CAUSA IMPACTO MONETÁRIO DIRETO AOS COFRES PÚBLICOS. HOMOLOGAÇÃO DA PROMOÇÃO DE ARQUIVAMENTO COM COMUNICAÇÃO AO COLEGITIMADO PARA PROPOSITURA DA AÇÃO DE RESSARCIMENTO. (i) Não havendo indício de presença de ato de improbidade administrativa; **e (ii) comprovada conduta administrativa que importou em dano ao erário destituído de repercussão econômica e impacto monetário aos cofres públicos, por não ser de valor superior ao equivalente a 10 (dez) salários-mínimos; caberá a homologação do arquivamento do procedimento preparatório ou inquérito civil pelo Conselho Superior do Ministério Público.** Dever de remessa de cópias pela Promotoria Justiça de origem ao colegitimado, a fim de possibilitar a propositura da ação de ressarcimento.

Referência legislativa: Constituição Federal de 1988, §5º, art. 37; Lei nº 8.429/92, art. 5º; Lei Federal nº 8.666/23, arts. 23, II e 24, II; Decreto nº 9.412, de 18 de junho de 2018 (ou art. 20 Lei 10.522/2002).

Data da aprovação: 29 de junho de 2016.

Datas das modificações: 13 de fevereiro de 2020, com vigência a partir de 08 de fevereiro de 2021. 11 de novembro de 2021. Objeto: Reformulação do Enunciado CSMP nº 55/2016, com ajustamento aos julgamentos do STJ sobre a matéria e à similitude das Súmulas do CSMP/SP.

Precedentes, informativos e repositórios jurisprudenciais: RE 115331/RJ – Rio de Janeiro, Primeira Turma.

Repercussão geral: (RE) 852475, com repercussão geral. Pleno. Tese: “São imprescritíveis as ações de ressarcimento ao erário fundadas na prática de ato doloso tipificado na Lei de Improbidade Administrativa”

Existem, ainda, outros exemplos – de documentos não normativos, diga-se – espalhados nos mais diversos ramos do Ministério Público. Cita-se, como exemplo, o Manual de Atuação em Tutela Coletiva do Ministério Público Federal⁵, e o Plano Geral de Atuação (PGA) do Ministério Público da Bahia do ano de 2020⁶, ambos tratando expressamente da necessidade de priorização da atuação funcional.

⁴ Disponível em: https://www.cmp.br/portal/images/Normas/Recomendacoes/RECOMENDAO_42.pdf

⁵ Disponível [aqui](https://www.mpf.br/atuacao-tematica/ccr5/noticias-1/manuais-e-cartilhas/publicacoes-diversas/Manual_Atualizacao_Tutela_Coletiva_MPF.pdf). (https://www.mpf.br/atuacao-tematica/ccr5/noticias-1/manuais-e-cartilhas/publicacoes-diversas/Manual_Atualizacao_Tutela_Coletiva_MPF.pdf)

⁶ Disponível [aqui](https://www.mpba.br/sites/default/files/gestaoestrategica/2020/plano-geral-de-atuacao-2020.pdf) (<https://www.mpba.br/sites/default/files/gestaoestrategica/2020/plano-geral-de-atuacao-2020.pdf>)

Com efeito, o enunciado proposto tem o objetivo de superar o atual quadro que, apesar de complexo, é reflexo de algo simples e intuitivo: "quem quer fazer tudo ao mesmo tempo não consegue fazer nada".

Mas tal percepção da realidade não se resume ao senso comum. Existem vários estudos científicos⁷ que demonstram o **custo emocional de se tomar decisões difíceis, ao que se soma a chamada "aversão a tradeoffs"**. Em outras palavras, muitas vezes, aquele que precisa tomar uma decisão prefere não exercer um ato explícito de escolha; mas, na verdade, o faz, ainda que de forma inconsciente.

Trazendo para a realidade ministerial de atuação funcional, objeto da presente proposta, o cenário atualmente observável é que, **por não escolhermos os casos mais relevantes para priorizar – e conseqüentemente deixarmos de atuar nos demais –, acabamos por decidir dedicar o mesmo esforço a casos com diferentes níveis de complexidade e de impacto.**

Com isso, casos que gerariam grandes impactos sociais são tratados da mesma maneira que aqueles de menor relevância; e cujo custo de atuação, muitas vezes, é superior ao que o princípio da eficiência recomendaria.

Se tudo isso já não bastasse, como qualquer inovação, ainda precisamos lidar com o fenômeno da **dependência de trajetória**⁸, que reconhece que a tradição possui uma força que a mantém, dificultando a experimentação e a implementação de novas tecnologias, processos e métodos de trabalho.

Em apertada síntese (e trazendo mais uma vez para o contexto do enunciado), há décadas o Ministério Público Brasileiro vem aplicando uma versão do **princípio da obrigatoriedade – que, na seara da tutela coletiva, sequer tem previsão legal** – incompatível com o dever de eficiência preconizado pela Constituição Federal. Aceitar que há casos que não serão investigados, ainda que para permitir atuação efetiva em casos mais graves, não deixa de ser, até hoje, uma contracultura institucional.

⁷ Apenas como exemplo, citam-se os seguintes trabalhos: NEWPORT, Cal. Trabalho Focado: Como Ter Sucesso em um Mundo Distraído. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018; e SCHWARTZ, B., & WARD, A. (2004). "Doing Better but Feeling Worse: The Paradox of Choice". In P. A. Linley & S. Joseph (Eds.), Positive Psychology in Practice (pp. 86-104). John Wiley & Sons.

⁸ O tema dos desafios enfrentados por aqueles que querem inovar no setor público é mais bem tratado por mim na apresentação realizada no TEDx organizado pela ESMPU em novembro de 2022, disponível [aqui](https://www.youtube.com/watch?v=-Vkc8iGwlgQ) (<https://www.youtube.com/watch?v=-Vkc8iGwlgQ>).

Não custa mencionar que, por certo, o plano de trabalho elaborado pelas Promotorias de Justiça de Tutela Coletiva deve considerar a seleção de temas prioritários para intervenção dentro da atribuição de cada órgão de execução e de acordo com as **diretrizes estratégicas dos órgãos de planejamento do respectivo Ministério Público.**

Mas, além disso, a seleção dos casos prioritários deve observar as **prioridades da comunidade local, a gravidade dos fatos, o custo e o impacto provável de cada investigação,** além de ter a **previsão de entregáveis, de início, meio e fim.**

A título de exemplo, cita-se a definição de critérios de prioridade que vem sendo desenvolvida pela equipe do GATE/MPRJ. Quando do recebimento de uma solicitação de análise técnica por este órgão de apoio, aplica-se um critério de priorização objetivo que leva em consideração circunstâncias como o **valor do contrato em relação ao orçamento daquele município, a parcela da população atingida pela irregularidade narrada, o resultado da apreciação da prestação de contas do governo nos últimos 5 anos, dentre outros.**

Com o resultado dessa priorização, chega-se a um valor que pode gerar a não atuação do órgão técnico no caso concreto – visto que de baixa relevância e impacto – ou em um atendimento mais ou menos prioritário, segundo a seguinte tabela:

72 9

		Range de Prioridades↓								
		Baixa				Média			Alta	
Custo ↓		28	37	46	55	64	73	82	91	100
Muito baixo	1,00	28	37	46	55	64	73	82	91	100
baixo	1,19	23	31	39	46	54	61	69	77	84
médio	1,38	20	27	33	40	46	53	60	66	73
alto	1,56	18	24	29	35	41	47	52	58	64
muito alto	1,75	16	21	26	31	37	42	47	52	57

A regulamentação de cada Ministério Público pode, ainda, prever a necessidade de que a estratégia de atuação seja **homologada pela Subprocuradoria de Planejamento** para fins de garantia da unidade institucional segundo o respectivo PGA. Outra possibilidade a cargo de cada chefia institucional é a **ciência do plano à Corregedoria,** com o objetivo de permitir a fiscalização disciplinar da atuação daquele membro.

A aprovação do enunciado proposto se mostra essencial, portanto, para que não só seja possível às Promotorias de Justiça, sobretudo as de Tutela Coletiva, criarem seus próprios planos de trabalho seguindo critérios de priorização pré-definidos, mas principalmente para que

lhes seja possível, diante de uma nova cultura institucional apoiada pelos órgãos das respectivas Administrações, deixar de atuarem em casos de menor relevância, dedicando maior foco e tempo para os casos mais graves.

3. Conclusão

Desde o advento da Constituição Federal de 1988, o Ministério Público Brasileiro alcançou um espaço jamais antes visto na história da nossa democracia. Além disso, foi garantido à instituição instrumentos poderosos para que fosse possível cumprirmos nossa missão de tutelar a ordem jurídica, o regime democrático e os interesses sociais e individuais indisponíveis.

Contudo, o aumento dos problemas sociais vem superando em muito a nossa capacidade de atuação, principalmente se considerarmos as limitações de recursos existente e a atual cultura institucional de querer fazer tudo ao mesmo tempo.

Se resolutividade importa, a priorização é imprescindível. E, com ela, a **necessidade de deixar de lado casos menos relevantes para que o tempo e os recursos humanos e tecnológicos ali poupados sejam alocados em casos de grande impacto social.**

Ocorre que priorizar de verdade envolve necessariamente duas atividades: em primeiro lugar, ordenar cada caso de acordo com critérios definidos (preferencialmente, os mais objetivos possíveis); e, em segundo – e aqui está a parte mais desafiadora para as chefias institucionais e até para alguns membros –, **admitir que não será possível atuar em tudo, desincentivando (e quiçá proibindo) a atuação em casos não prioritários.**

Este é mais um dos desafios que se coloca no caminho do Ministério Público Brasileiro. Precisamos mudar de era; precisamos deixar para história aquele Ministério Público de resultados apenas retóricos. E, quem sabe, com a cultura da priorização, fazer surgir uma nova versão da instituição, de resultados expressivos, tempestivos, com controle preventivo e em escala dos desafios de política pública.

A aprovação do presente enunciado é, portanto, um reconhecimento de que atuar em diversos problemas sociais simultaneamente não é a estratégia de atuação mais efetiva – em especial considerando que os recursos humanos e operacionais são limitados. É, enfim, um passo essencial para que o Ministério Público Brasileiro consiga, de fato, transformar a

realidade social de maneira efetiva e concreta, entregando resultados expressivos (em primeiro lugar, no que mais importa).

4. Referências Bibliográficas

- BAUMEISTER, R. F., BRATSLAVSKY, E., FINKENAUER, C., & VOHS, K. D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology*, 5(4), 323-370.
- CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. Recomendação de Caráter Geral CNMP-CN nº 02, de 21 de junho de 2018. Dispõe sobre os parâmetros para avaliação da resolutividade e da qualidade da atuação dos membros e das unidades do Ministério Público pelas Corregedorias-Gerais e estabelece outras diretrizes. Disponível em https://www.cnmp.mp.br/portal/images/recomendacao_dois.pdf
- CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. Recomendação nº 34, de 05 de abril de 2016. Dispõe sobre a atuação do Ministério Público como órgão interveniente no processo civil. Disponível em https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Normas/Recomendacoes/RECOMENDAO_34_assinada.pdf
- CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. Recomendação nº 42, de 23 de agosto de 2016. Recomenda a criação de estruturas especializadas no Ministério Público para otimização do enfrentamento à corrupção, com atribuição cível e criminal. Disponível em https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Normas/Recomendacoes/RECOMENDAO_42.pdf
- CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. Recomendação nº 54, de 28 de março de 2017. Dispõe sobre a Política Nacional de Fomento à Atuação Resolutiva do Ministério Público brasileiro. Disponível em: <https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Recomendacoes/Recomenda%C3%A7%C3%A3o-054.pdf>
- MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DA BAHIA. Plano Geral de Atuação do Ministério Público do Estado da Bahia: 2020-2023. Salvador, BA, 2020. Disponível em (<https://www.mpba.mp.br/sites/default/files/gestaoestrategica/2020/plano-geral-de-atuacao-2020.pdf>)

- MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. Enunciado CSMP nº 55/2016. Publicado no Diário Oficial Eletrônico do MPRJ de 14.02.2020. Disponível em https://www.mprj.mp.br/documents/20184/1128257/enunciadoscomvigenciaapartirde08defevereirode2021_comenunciado67.pdf
- MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. Manual de Atuação em Tutela Coletiva. Autor: Alexandre Amaral Gavronski. Brasília, DF, 2005. Disponível em https://www.mpf.mp.br/atuacao-tematica/ccr5/noticias-1/manuais-e-cartilhas/publicacoes-diversas/Manual_Atuario_Tutela_Coletiva_MPF.pdf
- NEWPORT, Cal. Trabalho Focado: Como Ter Sucesso em um Mundo Distraído. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.
- SCHWARTZ, B., & WARD, A. (2004). "Doing Better but Feeling Worse: The Paradox of Choice". In P. A. Linley & S. Joseph (Eds.), *Positive Psychology in Practice* (pp. 86-104). John Wiley & Sons.