

## O FOMENTO AO DESENVOLVIMENTO HARMÔNICO E SUSTENTÁVEL

via atuações resolutivas, principalmente as atuações resolutivas de Planejamento e de Gestão Sistêmicos, de Negociação, de Mediação e de Conciliação

(DHS via PGS e NMC)

### PRIORIDADE: **ESTRATÉGIA INTEGRAL DE COMUNICAÇÃO E FORMAÇÃO**

(DHS via PGS e NMC: Estratégia Integral de C e F)

Esboço versão de 08-11-2017 do KIT

*“NÓS temos a solução e ela depende de **TODOS NÓS**”.*

#### **OBSERVAÇÕES GERAIS:**

# Saliente-se que as observações gerais são semelhantes (mas não iguais) no arquivo da Estratégia Integral de Comunicação e Formação e no Roteiro de implementação da matriz de convergência (Roteiro)

#### **I- É necessário esclarecer a todos que (contextualização):**

# Os itens que serão apresentados no tópico I das **observações** gerais são importantes para **contextualizar quem vai fomentar o DHS via PGS e NMC: Estratégia de C e F** em eventos (reuniões, palestras, audiências públicas, comitês, etc.) ou em atividades (projetos, políticas públicas, planos de ação, cartilhas, etc.).

# Inicialmente, cabe destacar três pontos importantíssimos para planejar e gerir a exposição que será realizada em eventos (reuniões, audiências públicas, etc.). Pontos que também servem para bem utilizar o conteúdo da Estratégia Integral de Comunicação e Formação e o Roteiro que será exposto no enfoque 5.1 e item 5.2.2.2. Quanto a esse item, recomenda-se a leitura do exemplo referido no documento relativo ao Fomento do DHS via PGS e NMC: Estratégia de Comunicação e Formação – foco Roteiro de Implementação da Matriz de Convergência (arquivo: DHS\_PGS\_NMC\_ROTUIRO\_Matriz)<sup>1</sup>:

1- Desde logo é importante esclarecer que a pessoa que for realizar uma exposição em eventos não precisa falar sem parar, citando/abordando todos os aspectos **da Estratégia Integral de C e F/Roteiro. Durante o evento (ex. em uma palestra, audiência pública, exposição em comitê, reunião - que pode ser familiar, de trabalho, na comunidade, etc.),** o expositor pode falar partes do Roteiro/Estratégia, parar e depois seguir com as articulações da onde parou. Contudo, como tática de exposição convém participar do evento tendo em mente todos os enfoques do Roteiro e buscar abordar

---

<sup>1</sup> Disponível em [psgsitemicos.blogspot.com.br](http://psgsitemicos.blogspot.com.br)

integralmente eles ainda que de forma ampla (para passar uma ideia geral do conteúdo). Para isso, o Roteiro poderá servir, inclusive, como um *checklist* no qual se vai marcando os pontos já abordados (uma versão *checklist* consta como anexo ao Roteiro). Quanto maior o número de participantes maior a chance da reunião (audiência pública, etc.) não ser produtiva. Para que o evento seja eficiente, é preciso, entre outros aspectos, saber onde se quer chegar, como articular (concatenando as ideias) e não dispersar. Melhor, é necessário saber retornar ao ponto onde parou a exposição (ao rumo certo) quando houver dispersão. Para isso essa carta de navegação (o Roteiro) é fundamental. No mesmo sentido, quando se estiver elaborando projetos, políticas públicas, entre outras atividades, deve-se seguir o Roteiro e a Estratégia de C e F para justificar e elaborar as metas, os indicadores, os prazos, etc. (os materiais fornecem uma visão geral do que será necessário para implementar o proposto e avançam com sugestões de como colocar em prática – que podem gerar atividades, metas, etc.). Acrescente-se que isto vale para todos: expositor e público-alvo/ouvintes (quando forem colocar em prática o que ouviram ou forem replicar o fomento fazendo as suas exposições). Assim, esse ponto deverá ser informado também aos ouvintes durante a exposição (sugere-se quando for abordar o enfoque 5: implementação da matriz de convergência);

2- No mesmo sentido do referido no ponto 1, é possível, inclusive, dar uma visão geral/ampla do que se pretende (apresentando apenas os tópicos dos enfoques do Roteiro) em um determinado evento (ex. reunião) e **em data posterior** ir aprofundando cada um dos enfoques (ex. várias reuniões). Contudo, isso deverá ser aplicado somente quando se tiver certeza que serão realizados eventos sucessivos (ex. reuniões dos Comitês, etapas/módulos/aulas de um curso de formação). Caso contrário, cabe, desde logo, fazer a apresentação global e, durante o evento, já ir aprofundando os enfoques mais relevantes (de acordo com o público-alvo/ouvintes e o foco prioritário escolhido). Entre outros enfoques, cabe destacar o 9, relativo aos encaminhamentos. Algumas vezes os encaminhamentos acabam não sendo articulados por falta de tempo. Isso prejudica a eficiência do evento (a relação entre produtos/serviços gerados pelo evento e os recursos/meios/processos utilizados para tanto), a própria produção de ações/atividades (produtos do evento/eficácia) e a efetividade (porque dificulta ou impede que se alcance/impacte o que se pretende com o evento/sua razão de existir);

**Em resumo:** É indispensável para fomentar o DHS via PGS e NMC ter e promover uma visão geral (incluindo o que será preciso fazer para realizar e concretizar o proposto), mas os aprofundamentos e a implementação podem ser expostos e efetivados em momentos/partes sucessivos.

3- Levando em consideração o exposto nos parágrafos anteriores, consta nos anexos da Apresentação PowerPoint aprofundada (arquivo: Apresentação\_APROFUNDADA\_DHS\_PGS\_NMC ESTRATEGIA\_C\_F) e do Roteiro de implementação da matriz de convergência (Roteiro - arquivo: DHS\_PGS\_NMC\_ROTIEIRO\_Matriz), **versões reduzidas (light e checklist** – arquivos: Apresentação\_LIGHT\_DHS\_PGS\_NMC ESTRATEGIA\_C\_F e Versao\_CHECKLIST\_DHS\_PGS\_NMC\_ROTIEIRO\_Matriz). Por meio delas é possível ter uma visão geral da estrutura de fomento do DHS via PGS e NMC. Essas versões poderão ser utilizadas para expor/articular esse fomento em poucos minutos. Contudo, para bem expor sobre o tema (e responder eventuais perguntas), exige-se a leitura, no mínimo, do constante desta Estratégia Integral de C e F

(arquivo: Fomento\_DHS\_PGS\_NMC\_Estratégia\_Comunicação\_Formação) e do Roteiro. Todos estes arquivos estão disponíveis no KIT DHS via PGS e NMC<sup>2</sup>.

# Em eventos, também é relevante **contextualizar o público ouvinte** mencionando o que será apresentado nesta observação geral nº I (em todo ou em parte, mas preferencialmente seguindo a ordem de I.a a I.i). Isso pode ser efetivado na segunda parte da introdução que será exposta.

# **Importante:** A articulação do constante da observação geral nº I é uma síntese que poderá ser utilizada para pautar o tema DHS via PGS e NMC em cerca de três minutos (de forma ampla/geral, quando o tempo de exposição for reduzido).

Assim, deve-se contextualizar dizendo:

**I.a. Está sendo fomentado** o Desenvolvimento Harmônico e Sustentável (DHS) via atuações resolutivas, principalmente as atuações resolutivas de Planejamento e de Gestão Sistêmicos, de Negociação, de Mediação e de Conciliação (**DHS via PGS e NMC**) como uma forma de solucionar as crises e os problemas em geral;

# Ressalte que esse fomento pode ser realizado em **diversas áreas** (saúde, educação, segurança pública, meio ambiente, econômica, etc.), **focos de atuação** (ex. rede de fornecimento de medicamentos, qualidade do ensino, sistema prisional, calamidade, bacia, sub-bacia ou microbacia hidrográfica), **esfera de relações** (pessoal, familiar, pública, privada, comunitária, institucional, interinstitucional, entre outras) e **contexto** (ex. crises econômica, social, ambiental e geopolítica).

**Destaque que, principalmente, a saúde será articulada como exemplo: seja para se escolher a área da saúde** como prioridade para o fomento do DHS via PGS e NMC (e, conseqüentemente, para implementar a Estratégia de C e F, o Roteiro, a matriz de convergência, os guias de passos, etc.), **seja para citar como exemplos** as diversas ações realizadas por boas práticas nesta área (ex. as ações sugeridas no documento “Poder Judiciário: EAD, Workshops e Mesa Redonda” constante da Cartilha da Ação de PGS com foco na saúde – na atividade nº 6 do passo 2.b do enfoque 5.2 da Estratégia). **Saliente que, porém, tudo o que será exposto poderá ser utilizado em outras áreas/focos/esferas/contextos.**

**I.b. Isto, em cooperação** com representantes de instituições dos três setores (público, privado e sociedade civil organizada) e com a comunidade em geral (que inclui as redes sociais);

# Se o público-alvo (ex. ouvintes de uma exposição em audiência pública ou reunião) fizer parte de uma das instituições parceiras, recomenda-se citar a cooperação da(s) instituição(ões) a(s) qual(ais) ele(s) pertencem. Se não fizer parte, pode-se citar algumas instituições que contribuíram para o desenvolvimento e fomento do DHS via PGS e NMC. Instituições nacionais e internacionais, entre as quais: o Conselho Nacional de Justiça/CNJ, o Conselho Nacional do Ministério Público/CNMP, o Colégio Nacional de Defensores Públicos/CONDEGE, a Confederação Nacional de Municípios/CNM, a Organização das Nações Unidas/ONU, o Ministério da Saúde, o Comitê de PGS, o Comitê da Saúde do CNJ no RS, etc.

---

<sup>2</sup> Kit de DHS via PGS e NMC e documentos em português disponíveis em [pogsitemicos.blogspot.com.br](http://pogsitemicos.blogspot.com.br) e [rodrigosschoeller.blogspot.com.br](http://rodrigosschoeller.blogspot.com.br). Aprofundamentos e arquivos em inglês, espanhol e italiano constam, principalmente, no último endereço eletrônico citado.

I.c. O fomento do DHS via PGS e NMC, atualmente, está **priorizando a Estratégia Integral de Comunicação e Formação**, inicial e continuada (Estratégia Integral de C e F);

# Esse texto não separa a comunicação da formação para fins de estratégia por entender que ambas, para serem eficientes, precisam ser abordadas de forma integrada;

# A comunicação e formação permite informar e formar, em parte (por focos ex. os problemas do panorama atual que prejudicam o DHS, a importância da família - inclusive no que se refere ao seu planejamento, os critérios de mensuração/mapeamento do DHS, um roteiro de implementação da matriz de convergência, etc.) ou totalmente: o fomento do DHS via PGS e NMC;

**II- Objetivo principal deste texto: o presente esboço da versão integral da estratégia busca fornecer subsídios para **estratégia, estadual e nacional, de comunicação (C) e formação (F)**, institucional, interinstitucional e com a comunidade em geral (que inclui as comunidades tradicionais, virtuais, etc.). O esboço é importante **principalmente** para elaboração da **linha editorial e da Estratégia Integral de Comunicação e Formação**. A partir dessa estratégia integral deve ser impressa uma cartilha que poderá ser chamada de Cartilha de DHS via PGS e NMC: Estratégia de C e F (Comunicação e Formação). Por isso, o texto a seguir já está sendo desenvolvido com o formato necessário para impressão (Sumário/índice, etc.). Ressalte-se que a Estratégia Integral de Comunicação e Formação é muito mais ampla do que a cartilha. Inclui diversos instrumentos (vide encaminhamentos ao final – item 9, devendo dar destaque para veículos de comunicação em massa/mídia e redes sociais: ex. Facebook, Whatsaap, Twitter, etc).**

**III- De forma geral, onze são os ENFOQUES/aspectos a serem considerados na Estratégia Integral de Comunicação e Formação**, preferencialmente na seguinte ordem:

#### **SUMÁRIO/ÍNDICE DOS ENFOQUES:**

##### **1. Introdução.**

##### **2. Panorama:**

2.1. Contexto da crise.

2.2. Judicialização.

##### **3. Solução proposta:**

3.1. O Desenvolvimento Harmônico e Sustentável via atuações resolutivas, principalmente as atuações resolutivas de Planejamento e de Gestão Sistêmicos, de Negociação, de Mediação e de Conciliação (**DHS via PGS e NMC**).

3.1.1. A Constituição da República Federativa do Brasil.

3.1.2. Causas e consequências do desrespeito à natureza e à dignidade humana, própria e dos demais.

3.1.3. Para mudar valores (Pensamento Complexo e Pensamento Sistêmico).

3.1.4. Definições: DHS, PGS e NMC. Resultados.

3.2. Esboço do termo de acordo de cooperação para fomentar o DHS via PGS e NMC em âmbito nacional.

3.3. Representação gráfica do Fomento ao DHS via PGS e NMC: Estratégia de Comunicação e Formação.

#### **4. Papéis na missão comum.**

#### **5. Implementação da Matriz de Convergência:**

5.1. Orientações gerais da matriz de convergência. Roteiro de implementação da matriz de convergência (Roteiro).

5.2. Sugestões de passos para executar as duas etapas previstas na matriz de convergência (guias de passos).

5.2.1 – Guias genéricos de passos para execução das duas etapas da matriz de convergência.

5.2.1.1 – Guia Genérico de Passos: Gestores e 5.2.1.2. Guia Genérico de Passos: integrantes do Sistema de Justiça (público-alvo).

5.2.1.3. Guia Genérico de Passos: usuários/sociedade como um todo (integrantes dos três setores e da comunidade em geral – incluindo comunidade virtual).

5.2.2. Guia de passos por área de atuação: Guia de Passos da Saúde.

5.2.2.1. Guia de Passos da Saúde: Gestores.

5.2.2.2. Guia de Passos da Saúde: integrantes do Sistema de Justiça.

5.2.2.3. Guia de Passos da Saúde: usuários/sociedade como um todo (integrantes dos três setores e da comunidade em geral – incluindo comunidade virtual).

5.2.3. Guias de passos por área e atividade/foco de atuação.

5.2.4. Guias de passos específicos e observações.

#### **6. Eficiência, Eficácia e Efetividade:**

6.1. Questionários e relatórios para mapeamento, indução e avaliação da transformação.

6.1.1. Questionário/Relatório para usuários dos sistemas/sociedade como um todo (integrantes dos três setores e da comunidade em geral – incluindo comunidade virtual).

6.1.2. Questionário/Relatório para atuações, políticas públicas, projetos, ações, etc.

6.2. Mensuração/mapeamento e avaliação qualificadas.

6.2.1. Indicadores principais.

6.2.2. Índice de Desenvolvimento Harmônico e Sustentável – IDHS.

#### **7. Índices de cartilhas convergentes.**

#### **8. Conclusões/Síntese da Estratégia Integral de Comunicação e Formação.**

#### **9. Encaminhamentos da Estratégia.**

## 10. Construção e divulgação de listas de contatos e de materiais/Aumente a rede.

### 11. ANEXOS

I. Representação gráfica: Apresentação PowerPoint.

I.a. Apresentação aprofundada para o fomento do DHS via PGS e NMC: Estratégia de C e F.

I.b. Apresentação versão *light*.

II. Bibliografia.

II.a. Bibliografia citada na cartilha/texto/Estratégia.

II.b. Bibliografia consultada.

III. Documentos em geral: Legislação, normativas, fluxos operacionais, versões reduzidas de arquivos, folders, exemplos de roteiros, guias de passos, questionários, *checklist*, etc.

III.a. Exemplo de roteiro de implementação da matriz de convergência (Roteiro).

III.b. Versão *checklist* do Roteiro.

IV. DVDS.

### 1º Enfoque: INTRODUÇÃO

***“NÓS temos a solução e ela depende de TODOS NÓS”***

Momentos de crise generalizada podem tornar claro que “estamos todos no mesmo barco”. Mais do que isso, que para alcançar a outra margem todos devem remar para o mesmo lado.

Na busca de soluções para os problemas decorrentes da crise, algumas pessoas e instituições insistem em adotar soluções individualistas, parciais e lineares e em utilizar métodos desatualizados. Contudo, não conseguem obter a efetividade porque os problemas são complexos, sistêmicos, interdependentes e interconectados.

Deve prevalecer o dito por muitos: “a união faz a força”. Necessário acrescentar: e é uma possibilidade de desenvolver a consciência, a efetividade, a sustentabilidade e a paz.

Constata-se que a superação conjunta das correntes e das tormentas que fazem parte da travessia torna os participantes mais fortes para superarem novos desafios.

Para resolver os problemas que prejudicam essa jornada é importantíssimo o planejamento de soluções conjuntas e a gestão compartilhada das atividades executadas. Os resultados dessas formas de pensar e atuar se exteriorizam nos benefícios mútuos, que são evidenciados não apenas na solução dos problemas, mas também no desenvolvimento de relações harmônicas e sustentáveis. Aproxima-se, conjuntamente, da outra margem.

Para que essa travessia seja exitosa, o Sistema de Justiça deve convergir esforços. Isso porque, em um panorama de crise, há uma tendência de aumento da judicialização das políticas públicas e das

atividades desenvolvidas para atender as necessidades. Assim, afigura-se relevante que o Sistema de Justiça desempenhe suas funções de forma alinhada e/ou integrada. Desse modo, poderá contribuir para harmonia e sustentabilidade dessas políticas e atividades.

Para melhorar a maneira de desenvolver suas atividades, muitos movimentos estão surgindo. Da busca de priorizar a atuação extrajudicial, passa-se para o fomento da atuação resolutiva. Levando em consideração que é indispensável desenvolver a convergência em todos os níveis de relação, a percepção de uma missão comum afigura-se relevante. Essa missão pode ser traduzida no fomento ao Desenvolvimento Harmônico e Sustentável (DHS) em âmbito pessoal, familiar, institucional, interinstitucional, nacional, internacional e na comunidade em geral (compreendendo as comunidades tradicionais, virtuais, entre outras). Com isso, é possível atender as necessidades a curto, médio e longo prazo, concretizando e realizando o previsto na Constituição da República Federativa do Brasil e em diretrizes, nacionais e internacionais.

As atuações resolutivas apresentam-se como formas de solucionar os problemas que prejudicam o Desenvolvimento Harmônico e Sustentável.

De acordo com a abrangência dos impactos decorrentes da atuação resolutiva na esfera das relações estabelecidas, podem ser criadas três categorias: atuação resolutiva de impactos individuais; coletivos em geral e de Planejamento e de Gestão Sistêmicos (PGS). Afigura-se necessário destacar que as atuações resolutivas que utilizam os mecanismos de autocomposição e as demais formas de tratamento adequado de conflitos, controvérsias e divergências em geral, entre outros problemas, notadamente as previstas na Resolução nº 125/2010 do Conselho Nacional de Justiça e na Resolução nº 118/2014 do Conselho Nacional do Ministério Público, incluem-se nessas categorias, inclusive para fins de mensuração/mapeamento e de valoração. São formas de remar eficientes.

O desenvolvimento de matrizes de convergência com base em um modelo que sintetiza diversas diretrizes, nacionais e internacionais, apresenta-se como indispensável para alinhar e/ou integrar as diferentes formas de perceber e agir na busca da missão comum. Ademais, permite a mensuração/mapeamento e a valoração das atividades/atuações, projetos, programas, ações, políticas públicas, planos de ação, etc. Modelos de como remar conjuntamente são desenvolvidos durante a passagem.

Para desdobramento das matrizes de convergência é muito relevante promover a convergência estrutural, fomentando o alinhamento e/ou a integração das diretrizes aos planos e planejamentos estratégicos, bem como aperfeiçoando os meios de implementação, os indicadores para mensuração/mapeamento, os modos de valoração, os aspectos examinados nas inspeções e nas correções, os incentivos, a comunicação e formação (inicial e continuada), entre outras normativas e instrumentos. Desse modo, é construída uma estrutura convergente que introduz na rotina das pessoas e das instituições essas formas de pensar e atuar. Ademais, que permite concretizar e realizar a convergência respeitando a necessária adaptação à realidade local e promovendo a escolha de focos prioritários para atuação. Para alcançar a outra margem, recursos e incentivos constantes devem estar presentes.

Em âmbito nacional e nos Estados estão sendo apresentados vários encaminhamentos. No momento, afigura-se fundamental o desenvolvimento de uma estratégia, que priorize a comunicação e formação, para evidenciar que existem soluções para as crises, entre as quais: **O Fomento ao Desenvolvimento Harmônico e Sustentável via Atuações Resolutivas, principalmente as Atuações Resolutivas de Planejamento e de Gestão Sistêmicos, de Negociação, de Mediação e de Conciliação (DHS via PGS e NMC)**. Essa estratégia, que inclui o aperfeiçoamento do esboço do termo

de acordo de cooperação nacional, deve destacar as recomendações e as resoluções convergentes ao Desenvolvimento Harmônico e Sustentável.

São obtidos resultados positivos em várias esferas de relação. Evidenciam-se novas formas de perceber e de agir que se exteriorizam na agregação de valores e na mudança de paradigmas. Sob outro ângulo, esses movimentos propiciam experiências aptas a manifestar as liberdades em prol de uma missão comum. Missão essa vislumbrada, em uma primeira percepção, como o fomento ao Desenvolvimento Harmônico e Sustentável, na consciência da unidade, na paz, interna e externa, e, conseqüentemente, na redução e/ou qualificação da judicialização. O barco, a tripulação e os suprimentos existem para propósitos mais elevados: fazer a travessia.

Timoneiro, marujo e capitão. Em tormentas que se percebe serem todos indispensáveis na passagem. O papel de cada um deles na jornada pode ser diferenciado, mas deve ser convergente à missão comum de atender as necessidades que são exigidas para alcançar a outra margem. Para promover essa convergência, é muito importante que cada tripulante diga quais são as suas atribuições e quais recursos que dispõe para enfrentar as tormentas. Mais do que isso, que demonstre que a razão de sua existência no barco (ou seja, sua missão pessoal) está alinhada e/ou integrada à missão de todos. Se o barco afundar, todos morrem afogados. Muitos ainda estão alienados e não perceberam o tamanho da tormenta. Acreditam que vão conseguir nadar sozinhos no oceano. Breve ilusão.

Terra a vista. Alguns percebem de longe. Outros mais de perto. O importante é continuar remando em uma mesma direção. Evidências e indicadores a demonstrar que esse é o caminho certo surgirão no percurso. Dos relatos transmitidos pelos mais conscientes aos raios de sol que clareiam o céu, por certo que a cooperação trará frutos jamais percebidos de forma isolada e parcial.

Levando em consideração que a estratégia sugerida para navegação nos mares revoltos pode ser aplicada **em qualquer área** (saúde, educação, segurança pública, meio ambiente, econômica, etc.), **foco de atuação** (ex. rede de fornecimento de medicamentos, qualidade do ensino, sistema prisional, calamidade, bacia, sub-bacia ou microbacia hidrográfica), **esfera de relações** (pessoal, familiar, pública, privada, comunitária, institucional, interinstitucional, entre outras) e **contexto** (ex. crises econômica, social, ambiental e geopolítica), espera-se que seu conteúdo possa contribuir para o desenvolvimento de atividades, termos de cooperação, planos e planejamentos, programas, projetos, políticas públicas, cartilhas, roteiros, guias de passos, entre outras formas de atuação convergentes ao Desenvolvimento Harmônico e Sustentável. Mais do que isso, que fomente soluções para um cenário de desconfiança em tudo e em todos. Panorama esse que está se refletindo na falta de esperança de um futuro melhor. Muitos sequer percebem que estão na vida para, remando conjuntamente, chegarem a outra margem. A estratégia indica instrumentos úteis para enfrentar os desafios que surgirão nessa jornada, que é comum a todos.

Que venham as crises. O mapa, a bússola e a espada que orientam o caminho já foram encontrados.

Se a sociedade atuar de forma resolutiva será possível superar obstáculos que surgirem durante a travessia. Mais do que isso, iluminam-se as possibilidades da crise ser transformada em uma oportunidade de fomentar o Desenvolvimento Harmônico e Sustentável e, assim, alcançar a outra margem.

Aliás, cumpre lembrar que, nas tormentas da história, a superação dos desafios propiciou a evolução da humanidade.



Lembrem-se: não estamos em uma corrida de remo na qual todos devem estar sincronizados e direcionados por um timoneiro. As corredeiras dos dias atuais indicam a necessidade de barcos flexíveis, adaptáveis à realidade de cada rio e malháveis ao bater nas pedras do caminho. Mais do que isso, é preciso que cada tripulante reme do seu jeito, mas de forma convergente à missão.

“NÓS temos a solução e ela depende de TODOS NÓS”. Nós tripulantes da mesma jornada. Nós componentes de uma mesma rede tecida em conjunto e na qual os “nós” da malha da vida, quando focados na missão comum, sustentam a e harmonizam a evolução/ascensão da consciência em todos os níveis de relação. Ou seja, em TODOS NÓS.

# Nesta Estratégia Integral de C e F preferiu-se elaborar a introdução apresentando um lema e, logo a seguir, contando uma história relacionada a um barco que busca chegar à outra margem e enfrenta tormentas.

Assim, cabe iniciar a introdução com o seguinte lema: “**NÓS temos a solução e ela depende de TODOS NÓS**”.

Ressalte-se que a utilização da primeira parte do lema, ou seja, “**NÓS temos a solução**”, é excelente para chamar a atenção do público-alvo/ouvintes, principalmente em um cenário de falta de esperança. Alguns virão na busca de soluções. Outros para rebater o que está sendo dito (inclusive porque a solução para uns é o problema para outros/que vivem da falta de soluções). Acrescentando-se a segunda parte lema, que é interdependente, evidencia-se que a solução não é apenas de quem está fazendo a exposição (ou de uma instituição ou de pessoas específicas – “salvadores”, etc.). Permite que se perceba que o NÓS inclui o público-alvo/ouvintes porque: “*e ela depende de **TODOS NÓS***”. O Direito-Dever é de todos. O DHS via PGS e NMC indica como fazer isso/o caminho a seguir (a Estratégia Integral de C e F e o Roteiro fornecem maiores detalhes).

Procurar fazer uma história que represente uma travessia com tormentas/crises na qual o Desenvolvimento Harmônico e Sustentável seja representado pela jornada. Reforçar que a busca para ser eficiente e chegar a outra margem (evolução) não pode ser individual. Deve ser em cooperação: “**todos remar na mesma direção**”. Preferencialmente fazendo paralelos, comunicar que se deve usar as atuações resolutivas de PGS e NMC para fomentar o DHS. DHS é um processo (não é um objeto estático) que visa atender as necessidades de modo a alcançar a efetividade, a sustentabilidade, o exercício das liberdades com consciência da unidade e a paz interna e externa (vide definição de DHS). As atuações resolutivas de PGS e NMC resolvem os problemas que prejudicam esse processo/jornada. Os dois últimos parágrafos são conclusões que podem ser expostas rapidamente na introdução, mas que devem ser reforçadas na conclusão (vide articulações do enfoque 8 deste texto).

# Após ser contada a história, esse é o momento mais oportuno para fazer a **contextualização** indicada no tópico I das Observações Gerais. Pode-se seguir a ordem de articulação sugerida nesse tópico, acrescentar outras informações importantes, etc.

# Alterando-se um pouco a ordem sugerida no tópico I e acrescentando informações, pode-se por exemplo: Salientar, ao final da introdução, que neste texto foi priorizada a articulação das sugestões práticas desenvolvidas pelo Comitê de PGS em cooperação com o Comitê da Saúde do CNJ no RS, bem como das diversas contribuições recebidas de representantes de instituições nacionais e internacionais (Confederação Nacional de Municípios/CNM, Conselho Nacional de Justiça/CNJ, Conselho Nacional do Ministério Público/CNMP, Colégio Nacional de Defensores Públicos/CONDEGE, Organização das Nações Unidas/ONU, Ministério da Saúde, entre outros). Ideias e contribuições que foram sistematizadas

e sintetizadas na Estratégia Integral de Comunicação e Formação com o objetivo de concretizar e realizar o fomento ao Desenvolvimento Harmônico e Sustentável via atuações resolutivas, principalmente as atuações resolutivas de Planejamento e de Gestão Sistêmicos (PGS), de Negociação (N), de Mediação (M) e de Conciliação (C): Estratégia de Comunicação (C) e Formação (F), que, de forma resumida será chamado de (fomento ao) DHS via PGS e NMC: Estratégia de C e F.

# Para fins de localizar exemplos de implementação, esclarecimentos e aprofundamentos, deve ser recomendada a leitura dos documentos “Cartilha da Ação de Planejamento e de Gestão Sistêmicos com Foco na Saúde”<sup>3</sup> e “Cartilha de DHS via PGS e NMC”<sup>4</sup>, bem como a visualização do arquivo PowerPoint “Ap\_DHS\_via\_PGS\_NMC\_Estratégia\_C\_F”. Essa apresentação e a Estratégia Integral de Comunicação e Formação<sup>5</sup> possuem a mesma estrutura de articulação, o que facilita localizar o item a ser esclarecido ou aprofundado. Deve-se, ainda, ressaltar que esses documentos e diversos outros estão disponíveis em <[pgsistemicos.blogspot.com.br](http://pgsistemicos.blogspot.com.br)>.

## **2º Enfoque: PANORAMA**

### **2.1. O contexto da crise**

#### **Inicialmente cabe fazer uma reflexão: Crises são ameaças ou oportunidades?**

Hoje somos 7 bilhões de pessoas no planeta. Para 2050 a previsão é de mais de 9 bilhões de habitantes. A taxa de crescimento decresce, mas a população cresce por vários fatores, entre os quais o aumento considerável da expectativa de vida. O barco está mais lotado para fazer a travessia para outra margem.

Também cresce vertiginosamente a população das cidades. Pessoas que se aglomeram muitas vezes sem as mínimas condições econômica, social e ambiental. Governança, um luxo pouco acessível na maior parte dos *habitats*.

As fronteiras desaparecem com a tecnologia, principalmente a internet. É o mundo interconectado, o que não quer dizer alinhado a uma missão comum. Pior, algumas vezes alienado no mundo da informação sem sentido para existência/sobrevivência do internauta e do *habitat* que ele faz parte. Uma rede que muito disponibiliza, mas que pouco coopera para afastar, de modo evolutivo/produtivo, o sentimento de vazio decorrente da pouca prioridade dada à necessidade de pertencimento.

A maioria das pessoas não percebe que estamos no mesmo barco e que temos uma missão comum. Mais do que isso, que as tormentas/crises vão atingir a todos.

Foge-se da realidade em uma “avatarização” das relações. Distancia-se, principalmente fragilizando as relações interpessoais e locais/presenciais. Fragilidade que reflete o individualismo e, algumas vezes, é direcionada para o cometimento de irregularidades de toda a ordem. O consumo desenfreado/insustentável é apenas uma das “externalidades negativas” desse perceber e agir (valores),

---

<sup>3</sup> COMITÊ DA SAÚDE DO CNJ NO RS. 2015.

<sup>4</sup> COMITÊ DE PGS DO RS; COMITÊ DA SAÚDE DO CNJ NO RS. 2017

<sup>5</sup> Principalmente a Cartilha de DHS via PGS e NMC: Estratégia de C e F (de forma resumida: Cartilha Estratégica de DHS) que é uma versão atualizada e completa deste texto. Disponível em: [pgsistemicos.blogspot.com.br](http://pgsistemicos.blogspot.com.br)

que, de uma forma crescente, pode ser evidenciado em comportamentos individualistas, imaturos, egocentros e autofágicos desordenados.

Alguns acreditam que vão sobreviver nadando sozinhos no oceano, sem se darem conta que, dessa forma, sequer vão conseguir vislumbrar uma solução eficiente para os problemas que se intensificam.

Nesse panorama complexo de proximidade superficial, aumentam os problemas de toda ordem, notadamente quando não há consciência da importância do binômio Direitos-Deveres (que harmoniza os conflitos, as controvérsias e as divergências de percepções e formas de agir, entre outros problemas).

Problemas que desembocam em crises sistêmicas que, por sua vez, geram novos problemas (ciclo crescente crises-problemas). Apenas para exemplificar como as crises são interconectadas/sistêmicas (sem levar em consideração a gama das variáveis decorrentes da complexidade das causas) evidencia-se que uma desaceleração da economia global pode levar a uma diminuição das fontes de custeio de políticas públicas na área social (principalmente em países que priorizaram a exportação de commodities). Sem produtividade (ou/e compradores e investidores) o sustento das políticas públicas fica prejudicado e corre-se o risco de pressionar o meio ambiente a “pagar a conta”, diminuindo o valor e a qualidade e aumentando a quantidade e os impactos nefastos, notadamente na água potável. Neste cenário, surgem problemas de toda ordem, muitos deles reforçados por paradigmas, ideologias, interesses, entre outros fatores.

Em um mundo no qual aumenta a proximidade aparente (intensificam-se as relações de forma superficial) e diminuem os recursos naturais (principalmente a água potável), a necessidade de adaptação a essa nova e desconhecida realidade aumenta, entre outros, o medo, o estresse e a desconfiança. Crescem ainda mais as possibilidades de surgirem novos problemas (principalmente conflitos) e as crises (pessoais e coletivas/sistêmicas) reforçam o ciclo que se retroalimenta, dificultando a convivência.

Diante desse cenário, muitos não compreendem a complexidade das crises e a rapidez em que o mundo mudou. Buscam remediar problemas interconectados com soluções parciais, individualistas, lineares e mecanicistas (muitas delas elaboradas para um contexto de décadas atrás). O resultado: ações ineficientes não produzem impactos eficazes e efetivos nas crises e, conseqüentemente, reforçam a falta de esperança.

Sabe-se que a crise (social, econômica, ambiental, política, geoeconômica, cultural, de valores, etc.), que impacta a todos (direta ou indiretamente), pode se agravar, e muito, nos próximos meses, pois ela exterioriza, entre outros fatores, a falta de confiança nas relações e de credibilidade nas instituições.

O barco está sem rumo e a tripulação está perdendo a esperança.

Ressalte-se que a falta de confiança e de credibilidade poderá acarretar na diminuição dos investimentos e, conseqüentemente, atingir o financiamento das políticas públicas e das demais atividades que atendem as necessidades da população, notadamente no que se refere à Educação e à Saúde.

O barco começa a afundar. As provisões que estão no barco começam a faltar. Piratas aproximam-se para pilhar o resto dos suprimentos. Pior, o barco está infectado de ratos e a peste começa a se alastrar.

O planejamento e a gestão, quando ausentes, inefetivos ou sem a cooperação de todos os envolvidos, pioram ainda mais esse cenário, porque atingem os recursos cada vez mais escassos.

A tripulação não consegue planejar o seu futuro pois cada um pensa em si e o barco fica girando em círculos.

Nesse contexto, os recursos diminuem de modo direto (ex. diminuição dos investimentos) e indireto (diminuição do poder de compra em decorrência da inflação e do valor do dólar/insumos; gestão inefetiva; irregularidades, etc.).

A população em geral percebe o reflexo da crise, de forma mais acentuada nas relações mais próximas, ou seja, no âmbito local.

Cada tripulante passa a perceber que está molhando seus pés.

## **2.2. Judicialização**

O que muitas vezes não é percebido (em um primeiro momento) é que as políticas públicas e as demais atividades voltadas ao atendimento das necessidades, após serem atingidas pela crise, poderão aportar no Sistema de Justiça, por meio da chamada judicialização. A sociedade recorre à Justiça, na maioria das vezes de forma individual.

Cada um dos tripulantes grita para o timoneiro mudar o rumo. Porém, para o seu rumo.

Ocorre que a judicialização de uma demanda individualizada pode prejudicar, em alguns casos, o planejamento e a gestão das políticas públicas e das atividades como um todo, afastando-se da equidade no atendimento das demandas. Isso pode ocorrer, por exemplo, no deferimento de uma determinada vaga na Educação Infantil (creche ou pré-escola), sem a consciência da realidade local e o diálogo e/ou a cooperação.

O timoneiro houve apenas os gritos mais altos e passa a direcionar o barco em zigue-zague. De forma mais ampla, continua navegando em círculos.

Não consegue desvincular-se do timão pois os gritos se intensificam a ponto de ensurdecer. Grudado no timão, passa a ter dificuldades para perceber o que realmente está ocorrendo. Assim, fica difícil posicionar o leme no rumo certo.

Ademais, normalmente há um aumento expressivo nos custos via judicialização individualizada. Exemplo disso é a compra de medicamentos, que, pela via judicial, é muito mais onerosa. Isso quando a sociedade (representada pelo Estado) e as demais instituições de atendimento não são vítimas de pessoas e instituições que utilizam o Sistema de Justiça para cometer irregularidades (ex. por parte da chamada “máfia das próteses”).

Esse panorama, em menor ou maior grau, impacta (ou irá impactar) no desenvolvimento das pessoas, das instituições e do ambiente. Assim, revela um problema geral, que exige a participação de todos na busca de soluções (foco comum para atuação).

Onde está o capitão? São novos tempos. Não há como superar as tormentas/crises sem ser estabelecido um rumo convergente. Todos devem se salvar em conjunto.

### 3º Enfoque: SOLUÇÃO PROPOSTA

#### **3.1. O Desenvolvimento Harmônico e Sustentável via atuações resolutivas, principalmente as atuações resolutivas de Planejamento e de Gestão Sistêmicos, de Negociação, de Mediação e de Conciliação (DHS via PGS e NMC)**

Águias surgem no horizonte indicando que há terra segura na outra margem do rio. Enxergam de cima, de onde planejam seu voo até um objetivo vislumbrado em um foco apurado. Batem as asas, concentram-se em um alvo e promovem a sinergia interna necessária para alcançá-lo. Evidenciam o voo da vida.

A tripulação passa a olhar um pouco mais para cima, para o contorno, focaliza para onde as águias estão indo. Vão além, afinal são seres humanos. Percebem que estão no mesmo barco. Mais, que a travessia pode ser mais rápida se todos remarem do seu modo, mas com foco na missão comum. Promovem a sinergia interna e externa.

Terra à vista. Questão de tempo para chegar a outra margem.

A velocidade aumenta na medida do incremento dos esforços.

Espera-se que as provisões não acabem no meio do caminho.

Cadê o mapa? Vai facilitar a navegação, o planejamento e a gestão dos recursos.

Onde está a bússola para aferir se o barco ruma na direção correta? A tripulação olha para as estrelas, lembra sua família, matriz do seu desenvolvimento. Modelos de convergência de recursos, principalmente afetos. A esperança começa a brotar, pois o modo no qual se rema produz uma a velocidade que passa a superar qualquer obstáculo, inclusive a noite da ignorância e da alienação.

E a espada que harmoniza as relações, garantindo suprimentos para todos. Onde foi parar? Está inacessível?

O timoneiro percebe que a espada encontra-se jogada no mar das ilusões. Ele desamarrou-se do timão para percebê-la. Mergulha e a encontra. Com ela em mãos poderá cortar a venda que cega os tripulantes. A claridade ilumina o que deve ser feito. O barco retomou o caminho certo.

No cenário atual da crise: Onde encontrar os instrumentos de navegação? Mais, Como utilizá-los de forma que eles contribuam para alcançar a outra margem?

**3.1.1. A Constituição da República Federativa do Brasil** que foi promulgada em 1988 (CF/88) revelou-nos os princípios constitucionais da República, a saber: a perpetuidade do pacto federativo; a concepção de Estado Democrático de Direito; o princípio republicano da soberania popular; a postulação da dignidade da pessoa humana; a defesa da livre-iniciativa e o princípio do pluralismo político. De forma sucinta cabe ressaltar que a referida Carta Magna prevê normas para regular as relações estabelecidas no âmbito de sua incidência, de modo a possibilitar o bom convívio e a garantir a existência de uma sociedade fundada na harmonia.

De maneira mais ampla, é possível perceber que os ditames constitucionais fazem parte do escopo de um sistema maior, que visa desenvolver a harmonia, a paz (interna e externa), a qualidade de vida, a

efetividade e a sustentabilidade. Em outras palavras, a Constituição da República Federativa do Brasil, levando em consideração todas as perspectivas envolvidas, visa criar normas para que o processo que busca implementar os ditames constitucionais seja eficiente e alcance a efetividade, estabelecendo uma ordem jurídica com parâmetros indicativos e permitindo correções de rumo. Desse modo, garante a evolução dos sistemas e dos subsistemas, fomentando o atendimento das necessidades a curto, médio e longo prazo.

Por falar em sistema e subsistemas, cabe lembrar que os seres humanos são subsistemas convivendo em sistemas maiores (ex. família, comunidade, ecossistema). Nesse sentido, os autores do livro *a Visão Sistêmica da Vida: Uma concepção unificada e suas implicações filosóficas, políticas, sociais e econômicas*<sup>6</sup>, referem:

Ao longo de todo o mundo vivo, encontramos sistemas aninhados dentro de sistemas maiores. Células são partes de tecidos; tecidos são partes de órgãos, órgãos são partes de organismos; e organismos vivos são partes de ecossistemas e de sistemas sociais. Em cada nível, o sistema vivo é uma totalidade integrada com componentes menores, enquanto, ao mesmo tempo, é parte de um todo maior.

A CF 88 busca harmonizar as partes no todo. Para tanto, preconiza rumos a seguir.

Em termos de navegação, a Constituição da República Federativa do Brasil é um mapa que, entre outras serventias, deve guiar a jornada. Isso porque a CF/88 torna visível e indica caminhos para bem planificar e gerir os recursos existentes no barco que está no âmbito de sua incidência.

Necessário salientar que durante as crises não é produtivo cortar direitos fundamentais. São fases nas quais se deve acabar com privilégios e cobrar deveres. Se todos cumprirem seus deveres, a sociedade poderá atender, de forma equânime, os direitos. Nas tormentas não se tira os suprimentos da tripulação, senão o barco irá parar. Restringem-se ao atendimento das necessidades e exige-se o remar conjunto e a otimização dos recursos, direcionando-os para o cumprimento da missão comum: fazer a travessia e chegar a outra margem. A consciência dos direitos-deveres afasta a ilusão dos desejos desmedidos e promove a sustentabilidade na jornada.

Para concretizar e realizar o previsto na CF/88, é necessário, antes de tudo, refletir sobre o que está causando as tempestades/crises que fazem o barco perder o rumo e naufragar.

**3.1.2. Sob outro ângulo, para que se alcance a efetividade resultante do cumprimento da Lei Maior, é preciso perceber as causas e as consequências do desrespeito à natureza e à dignidade humana, própria e dos demais (e agir a partir dessa percepção).**

Mas quais são as verdadeiras causas? Será que elas estão ligadas apenas à ausência de recursos materiais ou refletem um sentimento mais profundo de vazio? O que está faltando? Por certo que as causas não se limitam às questões materiais. Caso contrário, por que há corrupção, uso de drogas, violência praticada por jovens de classe média e/ou por pessoas que possuem vínculos mais próximos (por exemplo, violência doméstica e abusos sexuais intrafamiliares), etc.

---

<sup>6</sup> CAPRA, Frijof; LUISI, Pier Luigi. Cultrix, 2014.

O Relatório de Desenvolvimento Humano do Brasil 2009-2010<sup>7</sup>, através da consulta “Brasil Ponto a Ponto”, relata a opinião de meio milhão de pessoas acerca de fatores de mudança, através do seguinte questionamento: o que precisa mudar no Brasil para suas vidas melhorarem de verdade? As respostas à referida consulta apontaram para um tema fundamental: valores. Segundo o citado relatório (2009), as pessoas disseram que para suas vidas melhorarem é preciso que haja mais respeito, tolerância, responsabilidade, paz, menos discriminação, mais fraternidade (entre muitos outros valores levantados) não somente em suas casas, mas nas escolas, no trabalho, no trânsito, etc., enfim, no seu dia a dia. Em outras palavras, esses valores seriam o que está faltando para alcançar a qualidade de vida. De forma mais ampla, a falta desses valores apresenta-se como uma das principais causas/circunstâncias que prejudicam a convivência e a felicidade de todos.

A consulta citada aponta para a necessidade da promoção de valores de vida e valores públicos como alavanca para o desenvolvimento. Parte-se do entendimento de que os valores de vida são modelos mentais, diretrizes norteadoras, guias, metas, estruturas sistêmicas, padrões, percepções que nos informam sobre como agir melhor na vida. Os valores de vida, portanto, são os valores que vivemos, ou seja, aqueles que não somente são ditos, mas que influenciam efetivamente as ações dos indivíduos. Por valores públicos entendem-se valores que são essenciais para uma convivência saudável: tratam de temas como educação, humanização da saúde, redução da violência, culturas organizacionais com trabalhos com mais prazer e menos sofrimento, entre outros tantos tópicos.

Em termos gerais, valores são formas de perceber e agir.

A maioria dos seres vivos utiliza apenas os cinco sentidos (visão, audição, olfato, tato e paladar) para perceber o que está ocorrendo a sua volta. A partir dessa percepção ficam condicionados naquilo que gostam e não gostam, querem e não querem. Condicionam-se porque a percepção fica fixada nisso (não percebem as necessidades dos outros). A seguir buscam poder, que é a circunstância que faz com que eles consigam aproximar o que gostam/querem e afastar o que não gostam/não querem. De uma forma mais primitiva o poder se manifesta na capacidade de fugir dos problemas, principalmente os conflitos, as controvérsias e as divergências nas relações (o que pode gerar a depressão nos seres humanos) ou lutar contra eles (o que pode desencadear agressões desmedidas). Na busca de ter poder, os seres humanos utilizam a economia (ter mais dinheiro para manipular os sistemas a seu favor), as irregularidades (de toda a ordem, incluindo a corrupção), entre outros “veículos de poder”. O individualismo é consequência disso (“quero tudo para eu sobreviver melhor e nada para os outros”, conseqüentemente, “manipulo os sistemas em meu favor/aproximar do que gosto e afastar o que não gosto”). Ocorre que essas formas de perceber e agir (valores) não alcançam a efetividade, a sustentabilidade e paz, interna e externa. Em outros termos, não garantem a qualidade de vida, muito menos a felicidade. Na maioria das vezes, geram ou pioram os conflitos, as controvérsias e as divergências (os problemas nas relações). Isso ocorre porque esses problemas, assim como as calamidades e as catástrofes ambientais, possuem causas multifatoriais e interconectadas, o que exige para solucioná-los, entre outros aspectos, perceber as necessidades dos outros (empatia, compaixão, etc.) e do ambiente que os cerca, bem como agir na busca de atender as necessidades de todos. As pessoas individualistas não conseguem solucionar os problemas porque estão condicionadas ao seu gostar e não gostar. Não percebem as necessidades dos outros e, assim, não resolvem problemas multifatoriais, interdependentes e interconectados. Na mesma linha de raciocínio, não alcançam a felicidade. Isso porque a felicidade depende da qualidade das relações que são estabelecidas com a sua consciência e com os seres vivos e objetos com os quais se interage. Não há como ser feliz de forma isolada. É preciso qualificar as relações. Sob outro ângulo, as pessoas individualistas ficam cegas pelo

---

<sup>7</sup> RDH, Relatório de Desenvolvimento Humano, 2009-2010. 2009.

poder e não encontram o caminho para outra margem. Relembrando o dito anteriormente: Se o barco afundar, todos morrem afogados. Muitos ainda estão alienados e não perceberam o tamanho da tormenta. Acreditam que vão conseguir nadar sozinhos na imensidão do mar revolto. Breve ilusão.

**3.1.3. Para mudar valores** é necessário alterar a forma de percepção e de agir. É indispensável passar a perceber o sistema como um todo, as relações, as interconexões, inclusive as consequências dos seus atos no contexto mais amplo (ex. o impacto de uma decisão judicial no Sistema de Saúde). Mas não apenas isso, é preciso agir a partir dessa compreensão. O ponto central para essa alteração no perceber e agir evidencia um núcleo de convergência para todos que se vislumbra nos seguintes termos: “desenvolver a consciência da realidade e o diálogo e/ou a cooperação”. Em outras palavras, é preciso **desenvolver o pensamento sistêmico** (despertá-lo e empregá-lo na vida, ou seja, desenvolvê-lo). No livro *Pensamento sistêmico: caderno de campo: o desafio da mudança sustentada nas organizações e na sociedade*<sup>8</sup>, os autores referem:

Pensamento Sistêmico é um filtro de compreensão do mundo e norteador da ação com base nas teorias de sistemas. Ao mapear uma estratégia sistemicamente, avaliamos suas consistências internas por meio de ciclos de reforço e de equilíbrio e sua sustentabilidade.

Usando outra terminologia para analisar as causas das crises/tormentas, pode-se dizer que elas são complexas. Causas complexas são aquelas que surgem, são criadas e tecidas em conjunto, ou seja, não decorrem de um fator isolado. São multifatoriais, interdependentes e interconectadas.

Assim, para solucionar essas causas não se pode pensar e agir de forma individualista e parcial. Exigem-se as abordagens multidisciplinar, interdisciplinar e, até mesmo, transdisciplinar.

Segundo Edgar Morin<sup>9</sup>:

A transdisciplinaridade significa mais do que disciplinas que colaboram entre elas em um projeto com um conhecimento comum a elas, mas significa também que há um modo de pensar organizador que pode atravessar as disciplinas e que pode dar uma espécie de unidade. Por outro lado, a interdisciplinaridade é um pouco como as Nações Unidas, onde as disciplinas são separadas discutindo sobre seus territórios e transversalidade ou transdisciplinaridade é qualquer coisa que é mais profundamente integradora. Agora, para que haja transversalidade, é necessário um pensamento organizador. É o que eu chamo de **Pensamento Complexo**. Se não há um Pensamento Complexo, não pode haver transversalidade. (grifo nosso)

**Diante da complexidade das causas dos problemas que atingem a sociedade, é muito importante fomentar a** utilização das abordagens multidisciplinar, interdisciplinar e, até mesmo, transdisciplinar (preconizada por Edgar Morin)<sup>10</sup>. Para tanto, é necessária a convergência com os setores público e privado, a sociedade civil organizada (intersetorialidade) e com a comunidade em geral. Isso, principalmente por meio da formação de parcerias e de redes de cooperação, que, entre outros fatores, otimiza os recursos (materiais e humanos) exigidos para atuar na multifatorialidade/complexidade. Essas abordagens propiciam o desenvolvimento de questionários, relatórios e indicadores (normalmente nos indicadores relacionados aos assuntos de um determinado procedimento), que podem ser construídos de forma convergente ao seguinte:

---

<sup>8</sup> ANDRADE, Aurélio L. ...[et. al]. 2006.

<sup>9</sup> MORIN, Edgar. Coleção Grandes Educadores em DVD. Cedec.

<sup>10</sup> MORIN, Edgar. 2008.



### **a) multidisciplinar:**

Glossário: considera-se multidisciplinar quando diversos assuntos esparsos são impactados pela atividade a ser mensurada, mas não se vislumbra a cooperação entre eles para que se atinja o que se propõe. Não há uma interconexão entre eles.

Na prática: ocorrerá a multidisciplinaridade quando uma atividade abranger vários assuntos isolados (sem estarem interconectados ao objeto da atividade). Nesse caso importante consignar, nos sistemas de mensuração/mapeamento, como principal essa circunstância/código (multidisciplinar), o que não afasta a necessidade de listar, também, os demais assuntos abrangidos que compõem a multidisciplinariedade. Difere da hipótese na qual um assunto é o prevalente (ex. denúncia em um determinado crime de roubo – assunto: Criminal) e os demais não são relevantes ao ponto necessitar a consignação deles nos sistemas de aferição de desempenho.

Lembrem-se: todos remando, cada um de seu jeito e de forma desordenada. Muitos tripulantes e o barco andando em círculos.

### **b) interdisciplinar:**

Glossário: considera-se interdisciplinar quando diversos assuntos são impactados pela atividade a ser mensurada e vislumbra-se a cooperação entre eles para que se atinja o que se propõe. Percebe-se uma interconexão entre eles.

Na prática: ocorrerá quando uma atividade abranger vários assuntos e se percebe que um assunto está relacionado ao outro. Exemplo disso é o caso de um dano ambiental, decorrente de um crime ambiental (EX. Samarco). Essa inclusão é importante, notadamente para fins de planejamento estratégico, para que se possa consignar/mensurar/mapear que os assuntos relacionados à reparação cível e criminal, bem como, da cidadania e do meio ambiente são convergentes (interconectadas), o que é essencial para efetividade do que se propõe. Em decorrência disso, por exemplo, diversos órgãos e instituições poderão formar parcerias para atuar nesse foco prioritário. Nesse caso importante consignar como principal essa circunstância/código, sendo necessário listar, também, os demais assuntos abrangidos que convergem na interdisciplinaridade. Como na abordagem anterior (multidisciplinar), difere da hipótese na qual um assunto é o prevalente (ex. denúncia em um determinado crime de roubo – assunto: Criminal) e os demais não são relevantes ao ponto necessitar a consignação de deles. Difere da multidisciplinaridade porque há convergência e interconexão.

O barco segue em frente como se estivesse em uma competição de remo. Todos estão alinhados para avançar. Existe um timoneiro. Contudo, em momentos de turbulência e para chegar à outra margem não basta o alinhamento. É preciso uma integração maior.

Equipes de remo são eficientes para fazer a travessia em águas tranquilas. Em águas agitadas e imprevisíveis, métodos tradicionais de navegação precisam ser aperfeiçoados para superar as ondas e as correntezas.

### **c) transdisciplinar.**

Glossário: considera-se transdisciplinar quando diversos assuntos são impactados pela atividade a ser mensurada, mas vislumbra-se não apenas a cooperação entre eles para que se atinja o que se propõe. Percebe-se também a necessidade de unificar esses assuntos, gerando uma nova forma de pensar, que transpassa as disciplinas/assuntos, para impactar de forma efetiva a complexidade dos fatores que envolvem

a causa do(s) problema(s) em virtude do qual se está atuando e/ou intervindo. Edgar Morin chamou de pensamento complexo e outros autores de pensamento sistêmico.

Na prática: a transdisciplinariedade correrá quando uma atividade abranger vários assuntos e se percebe que, além do fato de nenhum deles ser prevalente, há uma certa dificuldade de definir o(s) assunto/código(s) de mensuração/mapeamento, pois percebe-se que muitos assuntos estão envolvidos mas nenhum abrange tudo o que se propõe ou é impactado. Ademais, quando se perceber que será indispensável a união de esforços de diversos órgãos e/ou instituições com atribuições em assuntos distintos (ex. secretarias municipais, promotorias de justiça, etc.) para efetividade. No momento atual, essa hipótese está bastante atrelada à gestão por projetos. No âmbito das Tabelas Unificadas vinculadas ao Conselho Nacional de Justiça e ao Conselho Nacional do Ministério Público, os casos nos quais for consignada a transdisciplinaridade deverão ser encaminhados obrigatoriamente para o responsável pela gestão das Tabelas Unificadas na sua unidade, para efeitos de análise, orientação e eventual encaminhamento ao Grupo Gestor de Tabelas Unificadas.

A cultura da tripulação mudou. Todos percebem que estão no mesmo barco e que tem uma missão comum. Não apenas isso, remam conjuntamente para alcançar a mesma missão. O barco virou um navio apto a navegar em mares ainda mais bravios. Faz parte da evolução. A consciência da unidade exteriorizada na busca de propósitos mais elevados gera a paz, interna e interna.

Em resumo, pode-se dizer que a complexidade explica a multifatorialidade das causas e a sua interdependência. O pensamento complexo unifica, organiza e promove a integração das percepções ligadas a isso, utilizando a transdisciplinaridade. O pensamento sistêmico, por sua vez, é convergente a isso tudo, mas faz um contraponto mais direto à visão cartesiana, à concepção mecanicista e ao pensamento linear.

Quanto à visão cartesiana, Fritjof Capra<sup>11</sup> afirma que:

No século XVII, René Descartes baseou a sua concepção da natureza numa visão fundamental entre dois domínios independentes e separados – o da mente, a ‘coisa pensante’ (*res cogitans*), e o da matéria, a ‘coisa extensa’ (*res extensa*). Essa cisão conceitual entre mente e matéria tem assombrado a ciência e a filosofia ocidentais a mais de trezentos anos.

Relativamente à concepção mecanicista, Roberto Crema<sup>12</sup> é preciso ao relatar:

Surge assim, sob sua orientação intelectual, a concepção mecanicista: o homem-máquina habita o grandioso Universo-máquina, regido por leis matemáticas perfeitas. Desmorona-se a visão orgânica do mundo, cálida e misteriosa, estabelecendo-se a fria e estreita visão racionalista-mecanicista-reducionista. A inescrutável vastidão de Hólos é reduzida a engrenagens sob o infalível império da causalidade. Atuar nas causas para se produzir efeitos desejáveis passa a ser a grande aspiração. Como afirma Granger, “Descartes anuncia o advento de um mundo positivo e duro, mas que é também aquele em que o homem proclama seu reinado sobre as potências da natureza”.

A concepção mecanicista busca as causas. Porém com uma visão materialista e cartesiana, ou seja, de forma limitada, sem perceber todas as interconexões (ex. as causas psicológicas mais profundas, as interdependências, etc.).

Pode-se dizer que tais concepções são formas de pensar que dominaram o perceber e o agir nos últimos séculos e que culminaram por gerar um individualismo extremado. Esse egocentrismo agravou ainda mais a situação, chegando, inclusive, a colocar em segundo plano a recomendação mecanicista (ainda que na sua forma limitada) de atuar nas causas para se produzir os efeitos, enfocando apenas as

---

<sup>11</sup> CAPRA, Fritjof. 2002.

<sup>12</sup> CREMA, Roberto. 1989.

consequências do crescente desrespeito à natureza e à dignidade humana, na busca de soluções imediatistas. Nesse compasso, pode-se afirmar que há, até mesmo, uma dificuldade de se pensar em termos mecanicistas, o que dirá pensar de forma sistêmica e orgânica.

No momento atual, predomina o pensamento linear, que não percebe as complexidades da vida e, por isso, busca solucionar problemas como, por exemplo, a falta de medicamentos, com ações extremadas e isoladas do contexto, não alcançando, portanto, a efetividade.

Tais circunstâncias estão se refletindo não apenas nos valores e na dificuldade de defender a ordem jurídica, mas, principalmente, na insustentabilidade crescente. Dessa forma, passam a inviabilizar a sobrevivência das espécies no planeta, notadamente a humana.

No livro *Pensamento sistêmico: caderno de campo: o desafio da mudança sustentada nas organizações e na sociedade*<sup>13</sup>, os autores esclarecem: “O pensamento linear opera a causalidade simples....se tem dor toma-se analgésico, se tem mais dor, toma-se mais analgésico.”

Assim para solucionar os problemas, busca-se, com o pensamento linear, fazer: “mais das mesmas coisas que já estavam sendo feitas para solucionar o problema”.

Quanto à ineficiência do pensamento linear, cabe citar a frase atribuída a Albert Einstein: “Insanidade é continuar fazendo sempre a mesma coisa e esperar resultados diferentes”.<sup>14</sup>

### **3.1.4. Definições: de DHS, PGS e NMC. Resultados.**

O pensamento sistêmico assume um caráter mais gerencial. Desenvolve a consciência da realidade e norteia ações sistêmicas. Na busca de criar tecnologias para desenvolver o pensamento sistêmico busca-se fomentar o DHS via PGS e NMC.

Para facilitar a compreensão, cabe fazer remissões à história contada na introdução (à jornada de barco). Assim, o Desenvolvimento Harmônico e Sustentável (DHS) é o processo conjunto, planejado e ordenado de ações e recursos exigidos para fazer a travessia de barco. Para tanto, é preciso atender as necessidades da tripulação, que não são apenas materiais (ex. ter esperança e confiança de que vão conseguir superar as tempestades; sentir-se útil na jornada; etc.). Tais critérios relacionam-se ao Desenvolvimento. Ademais, deve-se garantir suprimentos para todos. Em outras palavras, esse atendimento deve impactar de forma proporcional nos eixos econômico, social e ambiental (Sustentável). A tripulação deve receber seu salário, ter saúde, educação, cidadania, segurança e preservar o ambiente do navio (e a água do oceano também), sob pena de acabarem as provisões e o barco encalhar no caminho (sustentabilidade da jornada). Mas, para continuar no caminho certo, não basta atender as necessidades da tripulação de forma sustentável, é indispensável harmonizar as relações principalmente promovendo a consciência da realidade (o que se busca/onde se quer chegar, como está a tormenta, quais recursos a tripulação e o barco dispõem, etc.) e o diálogo e/ou a cooperação. De forma distinta, mas convergente, todos devem remar na mesma direção (Harmonia/Harmônico). Para tanto, matrizes de convergência e atuações que resolvem os problemas que prejudicam essa jornada devem ser priorizadas (por isso as atuações resolutivas e as matrizes de convergência são consideradas critérios deste processo). Todos devem alinhar e integrar esforços para alcançar a missão comum. Missão percebida em um primeiro momento como o fomento ao DHS e, de forma mais aprofundada, como a busca de desenvolver a

---

<sup>13</sup> ANDRADE, Aurélio L. ...[et. al]

<sup>14</sup> Fonte: <https://www.linkedin.com/pulse/recome%C3%A7o-thiago-zampolin>

consciência em todos os níveis de relação, ou seja, a constante busca de evolução. Para tripulação: cooperar para chegar a outra margem sob pena de naufragar nas tormentas.

As atuações resolutivas de Planejamento e Gestão Sistêmicos são formas de atuar que resolvem os problemas que prejudicam a travessia do barco. Com elas, a tripulação passa a perceber a importância da equipe, do barco e da própria jornada em si. Assim, os marujos, o timoneiro e o capitão começam a agir com base nessa percepção, dialogando e cooperando.

**De forma resumida e utilizando o gráfico** abaixo transcrito no modo visualizar por slides (da apresentação PowerPoint) é possível evidenciar que os **critérios de mensuração/mapeamento do grau de DHS e os requisitos da atuação resolutiva de PGS são semelhantes**. Ademais, que eles preconizam o seguinte processo: **1º critério do gráfico - Escolha o foco(s) prioritário(s)**. Como exemplo desse critério, podem ser citados o tratamento a drogas, a rede de fornecimento de medicamentos, etc. Ademais, quando couber, cabe salientar a importância da família no contexto do foco prioritário escolhido (para alcançar a efetividade nesse foco); **2º- A partir desse foco deve-se atender** (de forma integral ou parcial/em que grau, com apoio da família, etc.) **o quê?** **3º- Necessidades**. Necessidades fisiológicas, psicológicas e de autorrealização. É conveniente aprofundar a explicação de cada uma das necessidades humanas (ex. psicológicas: 1- segurança; 2- pertencimento e 3- autoestima – detalhes nos questionários/relatórios constantes do enfoque 6.1) e, até mesmo, das necessidades dos animais e do ambiente como um todo. (Só para lembrar: uma planta necessita de água, senão ela não vai dar frutos...). Acrescente-se: esses critérios referem-se ao Desenvolvimento (primeira palavra do DHS); **4º- Para tanto, é importante produzir impactos proporcionais nos três eixos da sustentabilidade (econômico, social e ambiental)**. Acrescente-se: esse critério relaciona-se com o termo Sustentável do DHS. **Após a explicação desses critérios**, cabe ressaltar que, a partir do foco prioritário, o atendimento de necessidades com impactos proporcionais nos três eixos da sustentabilidade exige e favorece o que se chama de **núcleo de convergência**. Destaque-se que esse ponto comum para alinhar e integrar atividades é a busca de desenvolver a consciência da realidade (ou seja, ter consciência do que se busca/onde se quer chegar, como está a tormenta, quais recursos a tripulação e o barco dispõem, etc.) e a promoção do diálogo e/ou da cooperação. **5º- Acrescente-se:** o atendimento de necessidades com impactos proporcionais nos três eixos da sustentabilidade **exige e favorece a convergência dos três setores (público, privado e sociedade civil organizada) e da comunidade em geral**. De forma distinta, mas convergente, todos devem remar na mesma direção (Harmonia/Harmônico). **6º- Ressalte-se: é necessário promover atuações resolutivas e/ou matrizes de convergência** para que esse processo seja bem implementado (seja eficiente, eficaz e efetivo). Destaque-se que é muito importante priorizar atuações que resolvem os problemas que prejudicam esse processo. Também, que é recomendável desenvolver matrizes de convergência para atender as necessidades e alcançar a missão de todos os envolvidos. Acrescente-se que isso qualifica a atuação. Mais do que isso, que permite avaliar, induzir e mensurar/mapear a transformação. **Para finalizar a apresentação do gráfico, cabe reiterar** que esses são os critérios de mensuração/mapeamento do grau de Desenvolvimento Harmônico e Sustentável. **Critérios que correspondem aos requisitos** da atuação resolutiva de Planejamento e de Gestão Sistêmicos. Acrescente-se: esse gráfico é uma síntese do processo de DHS. Com ele é possível desenvolver valores e alcançar a efetividade, a sustentabilidade e a Paz (interna e externa). Em outras palavras, alcançar a outra margem da evolução.

A forma gráfica do exposto no parágrafo anterior apresenta-se da seguinte maneira:



Maiores informações sobre os critérios de mensuração/mapeamento do grau de DHS podem ser obtidas no item 3.1 da Síntese constante da Cartilha de DHS via PGS e NMC. Para fins de melhor comunicar e formar sobre o DHS via PGS e NMC cabe destacar os seguintes parágrafos da Síntese:

Para alterar a forma de percepção e desfazer os condicionamentos, é indispensável atender não apenas às necessidades fisiológicas dos seres humanos, mas também a suas necessidades psicológicas e de autorrealização. Nesse sentido, inicialmente, cabe distinguir necessidades de vontades e desejos. O escritor James C. Hunter<sup>15</sup> refere que “Uma vontade – Simião explicou – é simplesmente um anseio que não considera as consequências físicas e psicológicas daquilo que se deseja. Uma necessidade, por outro lado, é uma legítima exigência, física ou psicológica para o bem-estar do ser humano”.

Assim, diante da insustentabilidade crescente, torna-se urgente a adoção, na prática, dessas distinções, sob pena de inviabilidade das formas de atendimento das necessidades e extinção de ecossistemas. Parte-se do entendimento de que suprir as exigências de fome, sono, entre outras necessidades fisiológicas, é inafastável. Contudo, para que possa ocorrer o desenvolvimento das potencialidades, é necessário, também, que as pessoas se sintam seguras, pertencentes e valorizadas no convívio com seus semelhantes (necessidades psicológicas).

Necessidade psicológica de segurança, que se refere à exigência de proteção contra o perigo, de ordem, de orientação (inclui o estabelecimento de limites, regras e padrões). Esta deve ser suprida inicialmente pelos pais e exterioriza-se em questões como os direitos trabalhistas e a segurança pública.

<sup>15</sup> HUNTER, James C. 2004

A necessidade psicológica de pertencimento, por sua vez, uma das mais afetadas no contexto atual individualista, refere-se à exigência de sentir-se amado, aceito, participante, parte integrante. O pertencimento está relacionado ao afeto e à identificação com um grupo (que pode influenciar em condutas positivas ou negativas).

A terceira espécie de necessidade psicológica é a de autoestima, ou seja, de sentir-se valorizado, útil na cooperação, com sentimento de reconhecimento e aprovação.

Ao suprir essas necessidades psicológicas, o indivíduo percebe: “Estou seguro no grupo, pertenço a ele e sou valorizado”. As necessidades psicológicas são necessidades de qualidade relacional, com outras pessoas e com o ambiente como um todo.

Por fim, a necessidade de autorrealização, ou seja, de superar condicionamentos e desenvolver potenciais. O psicólogo humanista Abraham Maslow<sup>16</sup> usava o termo *self-actualization*, traduzido como autoatualização, para definir essa necessidade como “o uso e a exploração plenos de talentos, capacidades, potencialidades, etc.”.

O referido autor articulava a existência de uma hierarquia de necessidades. Segundo ele, as necessidades fisiológicas surgem e devem ser atendidas antes das necessidades psicológicas e, essas, antes da necessidade de autoatualização.

Em que pese o posicionamento de Maslow, acredita-se que o contexto atual, que exige a cooperação, possibilita que sejam atendidas, concomitantemente, a gama de necessidades humanas. Isso porque as necessidades de uma pessoa somente poderão ser supridas de forma harmônica e sustentável se o processo utilizado para atendê-las incluir e beneficiar a população global como um todo. Assim, para suprir necessidades fisiológicas, é cada vez mais indispensável, priorizar exigências relacionais que atendam, concomitantemente, às necessidades psicológicas de todos os participantes.

Também, nas relações, há que se desenvolver, conjuntamente, a percepção da unidade sob a aparente contradição. Desse modo, é possível transcender divergências e priorizar convergências, fomentando a paz nas relações e desenvolvendo características de pessoas autoatualizadoras, dentre as quais a destacada por Abraham Maslow<sup>17</sup> nos seguintes termos: “a percepção mais eficiente da realidade e relações mais satisfatórias com ela”.

Durante a superação dos condicionamentos que impedem o desenvolvimento, o que será necessário para que as alterações que estão se efetivando possam ser consideradas sustentáveis? Por certo que essas modificações deverão gerar impactos proporcionais nos três eixos da sustentabilidade:

- a) Eixo econômico: com a geração de renda e agregação de valor, mas de forma sustentável, o que exige a visão e integração dos outros dois eixos;
- b) Eixo social, com as áreas da saúde, educação, cidadania e segurança, as quais devem sempre atuar de forma integrada; e
- c) Eixo ambiental, que deve buscar o equilíbrio e a harmonia, não podendo ser articulado de forma extremada, mas, sim, integrado com os dois outros eixos, sob pena de inefetividade das propostas.

Em outras palavras, todos são componentes inseparáveis do ecossistema, traduzindo-se essa qualidade na expressão sustentabilidade. Da forma exposta, as necessidades humanas poderão ser atendidas de forma sustentável, ou seja, pela definição tradicional, suprimindo-se as gerações presentes sem comprometer as gerações futuras. Nessa busca de proporcionalidade e sustentabilidade, afastam-se desejos isolados, gerando efeitos públicos, que se traduzem em benefícios mútuos e agregam valor sustentável.

Com isso, é exigida e favorecida a convergência dos três setores (público, privado e sociedade civil organizada) e da comunidade em geral (que compreende as comunidades tradicionais, virtuais,

---

<sup>16</sup> MASLOW, 1970 *apud* FADIMAN e FRAGER.

<sup>17</sup> MASLOW, 1970 *apud* FADIMAN e FRAGER.

entre outras), facilitando a formação de parcerias e de redes de cooperação. Exigida porque não há como atender às necessidades, gerando impactos proporcionais, sem a participação dos três setores e da comunidade. Favorecida porque, para a sociedade, não interessa quem faça isso, desde que faça, ou seja, fomente o Desenvolvimento Harmônico e Sustentável. Sob outro ângulo de percepção, evidencia-se uma missão comum que facilita a convergência de todos (o alinhamento e/ou a integração).

Com relação às necessidades, também cabe analisar o previsto nos relatórios/questionários do item 6.1 da Estratégia de Comunicação e Formação. Saliente-se que o DHS enfoca não apenas as necessidades dos usuários do(s) sistema(s) relacionado ao foco(s) prioritário(s) escolhido(s) (ex. Sistema de Saúde – rede de fornecimento de medicamentos/subsistema), mas também das pessoas que atuam (ex. enfermeiros, médicos, secretários de saúde, etc.) e/ou intervêm nesse(s) sistema(s) (ex. Magistrados, Membros do Ministério Público, Defensores Público, Conselheiros dos Tribunais de Contas, entre outros). Ressalte-se que o DHS prioriza desenvolvimento conjunto da consciência da realidade e do diálogo e/ou cooperação, via atendimento das necessidades de todos. Como exemplo, cabe citar a entrega do medicamento: atende necessidade fisiológica do usuário e deve atender as necessidades psicológicas de quem atua (ex. sentir-se pertencendo à rede de atendimento, ser valorizado, autorrealizar-se no trabalho, etc.). Tais aspectos estão interconectados e devem ser abordados se o objetivo for, realmente, de alcançar o que se propõe/efetividade. Senão... novamente se estará “enxugando gelo”/atuação ineficiente.

No gráfico consta: “Dando relevância à família”. Recomenda-se destacar a importância da família sempre que couber (nos casos em que o foco prioritário envolver esse ambiente). Isso, em todas as áreas de atuação/focos prioritários, inclusive na saúde. Ressalte que um dos principais ambientes de fomento ao Desenvolvimento Harmônico e Sustentável é a família. Os familiares devem formar uma rede de diálogo e/ou cooperação no contexto familiar. A qualidade relacional estabelecida nesse ambiente é importantíssima para desenvolver os valores que irão se expandir na comunidade, no município e assim por diante. Por isso, a Constituição de República Federativa do Brasil considera a família a base da sociedade (art. 226 da CF/88). Base que deve ter consciência da sua importância, inclusive no que se refere ao planejamento e à gestão dos recursos psicológicos e de autorrealização que são inerentes ao ambiente familiar. Nesse contexto, o planejamento familiar é uma atividade convergente a muitas redes de cooperação que são formadas para fomentar o DHS. Contudo, essa atividade deve focar a qualidade relacional e a importância dos pais no atendimento de necessidades que não são fisiológicas. O número de filhos deverá ser uma consequência da consciência da capacidade (ou não) de atender essas necessidades, não podendo ser o norte principal da atuação (sob pena de ineficiência da ação). Saliente-se que a família (incluindo o planejamento familiar) pode ser um foco prioritário uma vez que o Estado até pode suprir necessidades fisiológicas, mas o afeto de pai e mãe evidencia a importância da família para o Desenvolvimento Harmônico e Sustentável.

Aprofundando um pouco o dito nos dois últimos parágrafos, demonstra-se relevante informar que, muitas vezes, a busca por um determinado medicamento decorre da somatização (sintomas físicos) relacionada a carências psicológicas (de segurança, pertencimento e/ou de autoestima) e de autorrealização, o que exige, para alcançar a efetividade do tratamento, as abordagens abordagem multidisciplinar, interdisciplinar e, até mesmo, transdisciplinar. Por isso, é preciso atuar de forma intersetorial (com a cooperação de todos, inclusive da família). Tais aspectos também são importantes para o tratamento de usuários de drogas. A ausência dessas abordagens implica na ineficiência da atuação e no desperdício de recursos públicos (em se tratando de políticas públicas).

Em que pese a apresentação do gráfico ser suficiente para comunicar e formar a maioria dos públicos-alvo em um tempo normal de exposição (cerca de 30 minutos), se os ouvintes forem mais

técnicos ou se houver mais tempo disponível é importante aprofundar um pouco as explicações. Assim, por exemplo, pode-se apresentar a definição resumida de DHS e, até mesmo, a definição completa. A definição resumida: Desenvolvimento Harmônico e Sustentável (DHS) é o processo evolutivo que busca, a partir do(s) foco(s) prioritário(s) e, no que couber, dando relevância à família, atender necessidades, com impactos proporcionais nos 3 (três) eixos da sustentabilidade (econômico, social e ambiental), por meio da convergência dos 3 (três) setores (público, privado e sociedade civil organizada) e da comunidade em geral e via promoção de atuações resolutivas e matrizes de convergência, gerando a melhora nas relações (qualificando-as), a liberdade com a consciência da unidade e a Paz, interna e externa. A definição completa consta da Síntese da Cartilha de DHS via PGS e NMC. Informações detalhadas sobre os componentes da definição de DHS podem na ser obtidas na Síntese e no esboço da Política de DHS via PGS (artigo 16), constantes da Cartilha de DHS via PGS e NMC<sup>18</sup>.

No mesmo sentido, pode-se acrescentar que as atuações resolutivas de PGS desenvolvem o pensamento complexo e o pensamento sistêmico, que afastam causas que prejudicam o DHS. Para chegar a outra margem é preciso perceber, planejar e gerir bem os recursos (da tripulação e os existentes no ambiente do navio), o que essas formas de pensar promovem. Se isso não for realizado a jornada terá problemas. As atuações resolutivas de PGS servem para solucionar esses problemas. Fazem isso através dos requisitos expostos no gráfico anterior, com o que desenvolvem o pensamento complexo e o pensamento sistêmico. Com eles, naturalmente a tripulação passará a perceber, planejar e gerir bem os recursos. Esse raciocínio pode ser contextualizado através de exemplos relativos a uma determinada área de atuação. Assim, é possível dizer que as atuações resolutivas são formas de perceber e agir (valores) que, entre outras circunstâncias, fomentam o aperfeiçoamento e/ou a convergência (alinhamento e/ou integração) dos planejamentos e das gestões desenvolvidos pelos sistemas que atuam (ex. Sistema de Saúde. Sistema Prisional) e/ou intervêm (ex. Sistema de Justiça), para solucionar um (ou mais) problema(s), que atinge(m) as pessoas, a coletividade e/ou o ambiente como um todo (ex. a falta de medicamento). Acrescente-se que isso pode se dar, por exemplo, por meio da criação de fluxos operacionais sistêmicos de atendimento extrajudicial e/ou judicial de demandas (ex. para o fornecimento de medicamentos, de vagas em escolas, etc.). Sem a adoção de atuações resolutivas de PGS, não será possível otimizar, mensurar/mapear e valorar o desempenho e dificultará a qualificação das relações (torná-las harmônicas e sustentáveis). Nos casos de alta complexidade e repercussão social essa adoção é indispensável para alcançar a efetividade. Desse modo, estar-se-á implementando o articulado na definição simples de PGS.

De uma forma mais qualificada e levando em consideração os impactos alcançados, as atuações resolutivas de Planejamento e de Gestão Sistêmicos podem ser definidas como sendo aquelas maneiras (formas) de atuar que solucionam o(s) problema(s) problema(s), que prejudica(m) o Desenvolvimento Harmônico e Sustentável (DHS), produzindo **impactos** prioritariamente na esfera de **relações** estabelecidas para atender as circunstâncias abrangidas e as decorrentes dos **planejamentos e das gestões** (desenvolvidos para atender as necessidades como um todo – ex. produz impactos prioritários no planejamento e na gestão da rede de fornecimento de medicamentos). **Ademais**, as atividades desenvolvidas em uma atuação resolutiva de Planejamento e de Gestão Sistêmicos deverão fazer parte de uma determinada sistematização, preferencialmente um procedimento, que preencha os seguintes **requisitos** (qualificadores da atuação):

a. Estabeleça a escolha de foco(s) prioritário(s) para atuação voltado(s) ao atendimento de necessidades;

---

<sup>18</sup> COMITÊ DE PGS; COMITÊ DA SAÚDE DO CNJ NO RS. 2017.



b. Promova o atendimento de necessidades fomentando a produção de impactos proporcionais nos eixos econômico, social e ambiental e dando relevância ao contexto familiar, no que couber;

c. Desenvolva a consciência da realidade, o diálogo e/ou a cooperação (interna e/ou externamente, principalmente na modalidade de parcerias e/ou redes de cooperação), inclusive de modo a estimular, no que couber, a convergência (alinhamento e/ou integração) dos setores público, privado e sociedade civil organizada, bem como da comunidade em geral; e

d. Fomente o desenvolvimento de atuações resolutivas e/ou de matrizes de convergência, levando em consideração as atividades previstas na matriz de convergência que será exposta neste texto e promovendo, no mínimo, o mapeamento, o aperfeiçoamento e/ou à convergência (alinhamento e/ou integração) dos planejamentos e das gestões desenvolvidos pelos sistemas que atuam e/ou intervêm nas políticas públicas e nas atividades relacionadas ao(s) foco(s) prioritário(s) escolhido(s).

Como foco prioritário entende-se o parâmetro delimitador da atuação, decorrente de um processo de escolha, que deve levar em consideração as diretrizes propostas, bem como preencher critérios de conveniência, oportunidade e urgência. O foco prioritário deve ser o ponto a partir do qual se promove a atuação resolutiva. **Saliente-se que é possível estabelecer prioridades dentro de prioridades, ou seja, focos prioritários dentro de focos** (ex. área da saúde e, mais especificamente/foco do foco saúde: rede de fornecimento de medicamentos/determinada unidade básica de saúde, etc; foco na água: bacia, sub-bacia e/ou microbacia hidrográfica, e assim por diante). O tamanho/abrangência do foco deverá ser escolhido de acordo a definição de foco prioritário. Normalmente entende-se que é mais conveniente iniciar com um foco mais específico/reduzido para depois ampliar para toda a área/áreas (mas tudo depende de diversas circunstâncias como o tamanho da rede de cooperação/recursos, das urgências, etc.).

A Estratégia de C e F poderá ser facilmente adaptada para ser utilizada em qualquer área (ex. educação, meio-ambiente, segurança pública, etc.) ou atividade/foco de atuação (ex. qualidade do ensino, calamidade, sistema prisional, planejamento familiar).

Importante destacar que os requisitos da atuação resolutiva de PGS correspondem aos critérios de mensuração/mapeamento do grau de DHS. São circunstâncias exigidas para mensurar/mapear o grau de impacto produzido. Na medida e na proporção em que os requisitos/critérios forem sendo preenchidos poder-se-á considerar, mensurar/mapear e avaliar determinada atuação resolutiva de PGS. Muitas formas de atuação resolutiva podem ser enquadradas como sendo de PGS (pela definição simples sem o respeito a todos os critérios), mas os critérios possibilitam diferenciar a qualidade das atuações resolutivas (e os impactos produzidos). Fazendo um paralelo, pode-se dizer que quem comete um homicídio de forma qualificada deve ter uma pena maior do que um homicídio simples. Quem soluciona/extingue os problemas de uma maneira mais qualificada deve ter sua conduta valorada positivamente em maior grau. Isso porque atua não apenas a nível de eventos, mas também produz efeitos nos padrões de comportamento, nas estruturas sistêmicas e nos modelos mentais (ao implementar os requisitos/critérios que qualificam a atuação). Informações detalhadas sobre os critérios/requisitos podem ser obtidas no artigo 16 da Política de DHS via PGS<sup>19</sup>, constante da Cartilha de DHS via PGS e NMC. Essa cartilha tem como título: Atuações Resolutivas, principalmente as atuações resolutivas de Planejamento e de Gestão Sistêmicas (PGS), de Negociação, de Mediação e de Conciliação: COMO fomentar o Desenvolvimento Harmônico e Sustentável (DHS) e, conseqüentemente, reduzir e/ou qualificar a judicialização<sup>20</sup>.

---

<sup>19</sup> COMITÊ DE PGS DO RS. 2017.

<sup>20</sup> COMITÊ DE PGS; COMITÊ DA SAÚDE DO CNJ NO RS. 2017.

Cabe salientar que embora o DHS seja semelhante ao PGS não são a mesma coisa. O DHS é mais amplo, sendo o processo como um todo que pode ser promovido via atuação resolutive de PGS ou outras formas de atuação (ex. cuidados familiares, mediação, etc.). O PGS, por sua vez é uma maneira de atuar que busca solucionar os problemas que prejudicam o DHS promovendo atividades que implementem os critérios de mensuração/mapeamento do DHS (por isso eles passam a corresponder aos requisitos da atuação de PGS). Atividades que suprem a falta das abordagens preconizadas nos critérios (isso é um problema para o DHS). Para tanto as atuações resolutivas de PGS podem fazer parte de uma determinada sistematização, preferencialmente um procedimento, que preencha requisitos (definição qualificada). No mínimo, as atuações resolutivas de PGS devem promover o mapeamento, o aperfeiçoamento e/ou à convergência (alinhamento e/ou integração) dos planejamentos e das gestões desenvolvidos pelos sistemas que atuam e/ou intervêm (definição simples). Para ser considerada resolutive a atuação deve contribuir para DHS. Ressalte-se que as atuações resolutivas de PGS podem incluir nas suas atividades mecanismos de negociação, mediação e conciliação, entre outras formas de atuação resolutivas (essa abordagem faz parte dos seus requisitos). Nesse caso, esses instrumentos serão “subatuações” dentro de uma atuação mais abrangente: a resolutive de PGS.

Ressalte-se que membros das diversas unidades e ramos do Ministério Público, bem como de outras instituições do Sistema de Justiça, já realizam, mesmo que de forma empírica e nos moldes da definição mais simples, atuações resolutivas de Planejamento e de Gestão Sistêmicos. Entre outros exemplos, os citados no documento “Judicialização da Saúde: Redes de Cooperação”, elaborado pelo Fórum Nacional de Saúde do Conselho Nacional do Ministério com a colaboração do Fórum Nacional do Judiciário do Conselho Nacional de Justiça, evidenciam essa convergência<sup>21</sup>.

No Estado do Rio Grande do Sul, com uma caminhada de mais de uma década, a Ação de Planejamento e de Gestão Sistêmicos (PGS), que se enquadra na categoria de atuações resolutivas de Planejamento e de Gestão Sistêmicos, foi aperfeiçoada nos últimos anos e hoje utiliza os requisitos/critérios para formular suas atividades. Ademais, desenvolve um modelo de matriz de convergência baseado nos exemplos referidos no parágrafo anterior (maiores informações sobre a matriz de convergência constam no esboço do termo de acordo de cooperação que será exposto neste texto). Em resumo, os requisitos/critérios sintetizam as principais diretrizes, nacionais e internacionais, servindo para avaliação e alinhamento de ações e políticas públicas, entre outras funções. A **matriz** de convergência elaborada pela Ação de Planejamento e de Gestão Sistêmicos, como o próprio nome já evidencia, é um roteiro com orientações gerais para fomentar a convergência (alinhamento e/ou integração). Informações detalhadas sobre a Ação de Planejamento e de Gestão Sistêmicos com foco na saúde podem ser obtidas nos seguintes endereços eletrônicos: <[pgsistemicos.blogspot.com.br](http://pgsistemicos.blogspot.com.br)> e <[rodrigosochoeller.blogspot.com.br](http://rodrigosochoeller.blogspot.com.br)>. No primeiro endereço citado, está disponível na Cartilha da Ação de PGS com foco na Saúde (publicada em agosto de 2015)<sup>22</sup>, que fornece informações completas de como concretizar e realizar o proposto, incluindo roteiro, guias de passos, sugestões de critérios para o atendimento de demandas (atendimento inicial e judicialização), o provimento que cria o núcleo de monitoramento, fiscalização, controle e combate às irregularidades, entre outras informações que cooperam na implementação. No segundo endereço eletrônico, está disponível uma reflexão sobre os **resultados obtidos** na área da Saúde (entre outros, a redução do número de processos em tramitação e da judicialização). **O aperfeiçoamento dos sistemas abrangidos (com reflexos positivos no atendimento das necessidades) e a redução da porcentagem de ajuizamentos/judicialização**

---

<sup>21</sup> FÓRUM NACIONAL DE SAÚDE DO CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. 2015.

<sup>22</sup> COMITÊ DA SAÚDE DO CNJ NO RS. 2015.

(ingresso de novas ações judiciais x número de atendimentos extrajudiciais) podem ser evidenciados no texto “Estamos no caminho certo?” constante da Cartilha de DHS via PGS e NMC<sup>23</sup>. Em locais onde foi implementada a tecnologia de PGS as soluções extrajudiciais passaram a ser de até 90% dos atendimentos, revelando uma melhora significativa na atuação extrajudicial.

Embora a crise tenha aumentado no ano de 2016, segundo o Secretário Estadual de Saúde do Rio Grande do Sul, Dr. João Gabbardo dos Reis, “Conseguimos uma redução nos gastos na judicialização ‘normal’ (de pacientes individuais) de R\$ 324.898.973,03 para R\$ 275.807.868,21” (informação constante do item II – A: “Resultados: apresentação da Secretaria da Saúde do RS” disponível na Cartilha de DHS via PGS e NMC).

Nesse mesmo ano, levando em consideração os resultados obtidos, foi assinado no Estado do Rio Grande do Sul o termo de cooperação relativo ao fomento da utilização dos critérios e da matriz de convergência da Ação de PGS para diversas áreas afetadas pela crise. Este termo pode está disponível ao público nas versões em português, inglês e espanhol<sup>24</sup>.

Aprofundando um pouco, cabe referir que a atuação resolutiva de PGS, ao promover o Desenvolvimento Harmônico e Sustentável, altera os paradigmas decorrentes do pensamento linear, da visão cartesiana e da concepção mecanicista, que aprisionam a consciência na percepção apenas das partes e no agir “reativo”, voltado a “fazer mais do mesmo”. Em outras palavras, em um verdadeiro “enxugar gelo”. Isso porque essa forma de atuar promove o alinhamento e/ou a integração das diversas maneiras de perceber a vida, construindo um processo criativo focado e decorrente da consciência da unidade em todos os níveis (pessoal, familiar, comunitária, institucional e assim por diante). As liberdades (no Sistema de Justiça, acrescente-se a independência funcional) são valoradas na medida em que se afastam do processo autofágico desordenado e são desenvolvidas de forma harmônica e sustentável, agregando valores (formas de perceber e agir).

Levando-se em consideração as definições expostas nos parágrafos anteriores, é possível definir a **atuação resolutiva** como a maneira (forma) de atuar que **soluciona o(s) problema(s)** que prejudica(m) o Desenvolvimento Harmônico e Sustentável. Com isso, a atuação resolutiva **contribui/coopera para melhorar** (qualificar) **as relações estabelecidas para atender as necessidades** que geram interesses individuais e coletivos em geral (coletivos em sentido estrito, difusos e individuais homogêneos), **bem como as circunstâncias** abrangidas e as decorrentes de planejamentos e de gestões desenvolvidos para atendê-las. Isso porque o Desenvolvimento Harmônico e Sustentável é o processo que melhora (qualifica) essas relações. Saliente-se que existem outras definições de atuação resolutiva que são convergentes ao DHS.

Afigura-se necessário destacar que as atuações resolutivas que utilizam os seguintes mecanismos de autocomposição também são convergentes ao DHS: Mediação(M), Negociação(N) e Conciliação (C). Mas não apenas essas estão alinhadas e/ou integradas ao DHS. Convergem as práticas restaurativas, as convenções processuais (as definições constam nos artigos 13 e 15 da Resolução nº 118/14 do CNMP) e as diversas outras formas de autocomposição e de tratamento adequado de conflitos (Resolução 125/10

---

<sup>23</sup> COMITÊ DE PGS; COMITÊ DA SAÚDE DO CNJ NO RS. 2017.

<sup>24</sup> Disponível em: <pgsisticos.blogspot.com.br> e <rodrigosochoeller.blogspot.com.br>.

do CNJ, etc.). Maiores informações podem ser obtidas no Manual de Negociação e Mediação para Membros do Ministério Público<sup>25</sup> e no Manual de Mediação Judicial<sup>26</sup>.

Problema é uma circunstância (ou mais de uma) que prejudica (dificulta ou impede) o Desenvolvimento Harmônico e Sustentável. Dessa forma, essa circunstância impacta negativamente na qualidade das relações estabelecidas, devendo ser considerada a partir de um determinado foco prioritário escolhido e tanto na perspectiva micro (fazer parte de um problema maior) quanto macro (a soma de todos os problemas relacionados ao foco). Esta definição abrange as catástrofes naturais, as calamidades, os conflitos, as controvérsias, as lesões a direitos e interesses, as dificuldades de efetivação de sanções, as divergências de percepções e formas de agir, entre outras circunstâncias.

Levando em consideração a abrangência dos impactos, decorrentes da atuação de forma resolutiva, na esfera das relações estabelecidas, podem ser instituídas as seguintes categorias:

I – atuações resolutivas de impactos individuais, que são aquelas maneiras (formas) de atuar que solucionam o(s) problema(s) que prejudica(m) o Desenvolvimento Harmônico e Sustentável, produzindo impactos prioritariamente na esfera de relações estabelecidas para atender as necessidades que geram interesses individuais;

II – atuações resolutivas de impactos coletivos em geral, que são aquelas maneiras (formas) de atuar que solucionam o(s) problema(s) que prejudica(m) o Desenvolvimento Harmônico e Sustentável, produzindo impactos prioritariamente na esfera de relações estabelecidas para atender as necessidades que geram interesses coletivos em geral (coletivos em sentido estrito, difusos e individuais homogêneos); e

III – atuações resolutivas de Planejamento e de Gestão Sistêmicos, que já foram explicitadas nos parágrafos anteriores (definição simples e qualificada/de acordo com os impactos).

Todas as categorias de atuação resolutiva fomentam o DHS. Contudo, as atuações resolutivas de Planejamento e de Gestão Sistêmicos são as que têm o maior potencial de promover o DHS uma vez que os requisitos dessa forma de atuação coincidem com os critérios de mensuração/mapeamento do grau de DHS.

Afigura-se necessário destacar que as atuações resolutivas que utilizam os mecanismos de autocomposição e as demais formas de tratamento adequado de conflitos, controvérsias e divergências em geral, ou seja, de problemas nas relações, notadamente as previstas na Resolução nº 125/2010 do Conselho Nacional de Justiça e na Resolução nº 118/2014 do Conselho Nacional do Ministério Público, incluem-se nessas categorias, inclusive para fins de mensuração/mapeamento e de valoração.

**Informações completas** sobre o DHS via PGS e NMC podem ser acessadas na Cartilha DHS via PGS e NMC<sup>27</sup>. Trata-se de uma sistematização realizada pelo Comitê de Planejamento de Gestão Sistêmicos do RS em cooperação com o Comitê da Saúde do CNJ no RS, que recebeu diversas contribuições por parte de representantes de instituições nacionais e internacionais (Confederação Nacional de Municípios/CNM, Conselho Nacional de Justiça/CNJ, Conselho Nacional do Ministério Público/CNMP, Colégio Nacional de Defensores Públicos/CONDEGE, Organização das Nações Unidas/ONU, Ministério da Saúde, etc.). Esse documento está disponível no endereço eletrônico citado nos parágrafos anteriores, sítio em que consta também a Cartilha da Ação de Planejamento e de Gestão

---

<sup>25</sup> ENAM. 2014.

<sup>26</sup> COMITÊ GESTOR NACIONAL DA CONCILIAÇÃO DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. 2016.

<sup>27</sup> COMITÊ DE PGS; COMITÊ DA SAÚDE DO CNJ NO RS. 2017.

Sistêmicos com foco na Saúde<sup>28</sup>, que evidencia, passo a passo, como colocar em prática o proposto. As cartilhas possuem um conteúdo bastante completo, constando todos os detalhes para implementar e adaptar à realidade local diretrizes, nacionais e internacionais, em qualquer contexto.

Em âmbito nacional foi formado um grupo de trabalho com integrantes das instituições citadas no parágrafo anterior com o objetivo de fomentar o DHS via PGS e NMC. Para tanto, foi construído o esboço de termo de acordo de cooperação que será exposto a seguir.

### **3.2. Esboço do termo de acordo de cooperação para fomentar o DHS via PGS e NMC em âmbito nacional**

O barco está cheio e a deriva. É preciso estabelecer diretrizes básicas para orientar a jornada.

Necessário salientar que em âmbito nacional e em alguns Estados (entre os quais o Estado do Rio Grande do Sul) diversas diretrizes convergentes ao DHS foram criadas nos últimos anos (resoluções, recomendações, provimentos, portarias, ordens de serviço, etc. – algumas disponíveis na Cartilha DHS via PGS e NMC<sup>29</sup>).

As normativas e os instrumentos alinhados e/ou integrados fazem parte da convergência estrutural necessária para implementar na rotina diária as formas de pensar e agir que são propostas e preconizadas. Um dos mais importantes documentos de estruturação a ser construído é o termo de acordo de cooperação. Ele evidencia a missão comum e estabelece as diretrizes prioritárias. Serve de mapa estratégico para navegação.

Devido a sua importância, em âmbito nacional está sendo desenvolvido um esboço de termo de cooperação. Importante destacar que se trata de um esboço passível de ser aperfeiçoado. Assim, o leitor que quiser contribuir com **sugestões e críticas** pode enviar e-mail para [pgsblog@gmail.com](mailto:pgsblog@gmail.com). Também é possível cooperar divulgando o esboço do termo e o endereço eletrônico [pgsistemicos.blogspot.com.br](http://pgsistemicos.blogspot.com.br) para sua lista de contatos. A solução para crise depende do esforço de todos.

Além disso, convém ressaltar que, como o esboço do termo sintetiza uma série de diretrizes, nacionais e internacionais, seu conteúdo serve, desde logo, para **subsidiar** a elaboração de termos de cooperação, ações, políticas públicas, projetos, cartilhas, etc. **de forma universal** (para qualquer área de atuação: educação, segurança pública, saúde, etc.; esfera de relações: pessoal, familiar, comunitária, institucional, interinstitucional, municipal, estadual, federal, internacional, entre outras; eixos: econômico, social, ambiental e geopolítico; etc.).

Assim, o esboço está sendo apresentado nos **seguintes termos (versão 30/06/17: com sugestões de aperfeiçoamentos incluídas no texto. A versão mais atual sempre estará disponível no blog [pgsistemicos.blogspot.com.br](http://pgsistemicos.blogspot.com.br))**.

---

<sup>28</sup> COMITÊ DA SAÚDE DO CNJ NO RS. 2015.

<sup>29</sup> COMITÊ DE PGS; COMITÊ DA SAÚDE DO CNJ NO RS. 2017.

## **TERMO DE ACORDO DE COOPERAÇÃO TÉCNICA**

TERMO DE ACORDO DE COOPERAÇÃO TÉCNICA QUE ENTRE SI CELEBRAM O

### **OBSERVAÇÃO - SUGESTÕES DE INSTITUIÇÕES:**

CNJ, CNMP, AGU, MS, CONDEGE, DPU, CNM, CONSELHO FEDERAL DA ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL, CONSELHO FEDERAL DE FARMÁCIA, CONSELHO FEDERAL DE MEDICINA, A UNIÃO NACIONAL DAS INSTITUIÇÕES DE AUTOGESTÃO EM SAÚDE, CONASEMS E CONASS, CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA, TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA

### **(OBSERVAÇÕES:**

1 - favor sugerir atores para participarem – se possível com a respectiva qualificação;

2- favor consignar a instituição a qual você pertence

3- parece ser importante a escolha de representantes dos setores público, privado e sociedade civil organizada, bem como da comunidade em geral.

VISANDO FOMENTAR O DESENVOLVIMENTO HARMÔNICO E SUSTENTÁVEL (DHS) VIA ATUAÇÕES RESOLUTIVAS, PRINCIPALMENTE AS ATUAÇÕES RESOLUTIVAS DE PLANEJAMENTO E DE GESTÃO SISTÊMICOS (PGS), DE NEGOCIAÇÃO, DE MEDIAÇÃO E DE CONCILIAÇÃO (DHS VIA PGS E NMC).

### **(OBSERVAÇÃO:**

1 - No RS participaram do termo de cooperação assinado em 2016<sup>30</sup> (que serviu de base para o presente esboço):

O PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, inscrito no CNPJ sob o nº 89.522.064/0001-66, com sede nesta Capital, na Praça Marechal Deodoro, nº 55, CEP 90010-908, neste ato representado por seu Presidente, Desembargador José Aquino Flôres de Camargo, o PODER EXECUTIVO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, inscrito no CNPJ sob o nº CNPJ sob o nº 87.934.675/0001-96, com sede nesta capital, na Praça Marechal Deodoro, s/nº, representado neste ato pelo GOVERNADOR JOSÉ IVO SARTORI, a JUSTIÇA FEDERAL DE PRIMEIRO GRAU – SEÇÃO JUDICIÁRIA DO RIO GRANDE DO SUL, inscrita no CNPJ sob o nº 05.442.380.0001-38, com sede nesta Capital, na Rua Otávio Francisco Caruso da Rocha, nº 600, Bairro Praia de Belas, por intermédio de seu

---

<sup>30</sup> Termo de Cooperação assinado no RS em 2016 disponível em [pgsistemicos.blogspot.com.br](http://pgsistemicos.blogspot.com.br) e na Cartilha de DHS via PGS e NMC, nas versões português, inglês e espanhol.

representante legal, competente para o ato, o MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL - MPE-RS, inscrito no CNPJ sob o nº 93.802.833/0001-57, com sede nesta capital, na Avenida Aureliano de Figueiredo Pinto, nº 80, CEP 90050-190, telefone (51) 3295-1100, neste ato representado pelo Procurador-Geral de Justiça, Dr. MARCELO LEMOS DORNELLES, RG 1010919916 e CPF 362.528.400-68, o MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL – por meio da PROCURADORIA DA REPÚBLICA NO RIO GRANDE DO SUL, inscrito no CNPJ sob o nº 26.989.715/0028-22, com sede nesta Capital, na Praça Rui Barbosa nº 57, CEP 90030-100, por intermédio de seu representante legal, competente para o ato, a DEFENSORIA PÚBLICA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL - DPE-RS, inscrita no CNPJ sob o nº 74.704.636/0001-50, com sede nesta Capital, na Avenida Sete de Setembro, nº 666, Centro, CEP 90010-190, telefone (51) 3210-9409, ramal 2023, neste ato representada pelo Defensor Público-Geral, a DEFENSORIA PÚBLICA DA UNIÃO NO RIO GRANDE DO SUL - DPU, inscrita no CNPJ sob o nº 00.375.114/0001-16, com sede nesta Capital, na rua Comendador Manoel Pereira, nº 24, Centro Histórico, CEP 90030-010, telefone (51) 3216-6946, neste ato representada pelo Defensor Público Chefe, Dr. DANIEL MOURGUES COGOY, RG 5053064498SJS/RS e CPF 809.470.000-97, a ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO – por meio da PROCURADORIA REGIONAL DA UNIÃO NA 4ª REGIÃO, inscrita no CNPJ sob o nº 26.994.558/0001-23, com sede nesta Capital, na rua Mostardeiro, nº 483, 5º andar, Bairro Moinhos de Vento, CEP 90430-001, neste ato representada pelo Advogado da União ÉDER MAURÍCIO PEZZI LÓPEZ, CPF 969.679.350-20, a CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE MUNICÍPIOS - CNM, inscrita no CNPJ sob o nº 00.703.157/0001-86, com sede nesta Capital, na Rua Marcílio Dias, nº 574, Bairro Menino Deus, CEP 90130-000, telefone (51) 3232-3330, neste ato representada por seu Presidente PAULO ROBERTO ZIULKOSKI, RG 2001772132/SSPRS e CPF 150.980.100-63, o CONSELHO REGIONAL DE FARMÁCIA - CRF-RS, inscrito no CNPJ sob o nº 93.026.771/0001-39, com sede nesta Capital, na Rua São Nicolau, nº 1070, CEP 91030-230, telefone (51) 3027-7500, neste ato representado por seu Presidente Dr. MAURÍCIO SCHULER NIN, CRF-RS nº 1-10395, a FEDERAÇÃO DAS ASSOCIAÇÕES DE MUNICÍPIOS DO RIO GRANDE DO SUL - FAMURS, inscrita no CNPJ sob o nº 88.733.811/0001-42, com sede nesta Capital, na Rua Marcílio Dias, nº 574, Bairro Menino Deus, CEP 90130-000, telefone: (51) 3232-3330, neste ato representada por seu Presidente, a FEDERAÇÃO DAS COOPERATIVAS MÉDICAS DO RIO GRANDE DO SUL LTDA - UNIMED/RS, inscrita no CNPJ sob o nº 87.158.507/0001-56, com sede nesta Capital, na Rua Santa Terezinha, nº 340, CEP 90040-180, neste ato representada por seu Presidente NILSON LUIZ MAY, CPF 007.528.190-20 e RG 6008031046, e a UNIÃO NACIONAL DAS INSTITUIÇÕES DE AUTOGESTÃO EM SAÚDE – SUPERINTENDÊNCIA ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL - UNIDAS-RS, inscrita no CNPJ sob o nº 69.275.337/0019-37, com sede nesta Capital, na Praça Osvaldo Cruz, nº 15, 4º andar, sala 405, Centro, CEP 90030-160, neste ato representada por seu Diretor Superintendente PAULO RICARDO MARTINEZ MALABARBA;)

**CONSIDERANDO** que a Constituição de 1988 estabelece como princípio fundamental a República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constituindo-se em Estado Democrático (democracia representativa e participativa);

**CONSIDERANDO** que a Constituição da República Federativa do Brasil prevê que a ordem social e a ordem econômica, incluindo a defesa do meio ambiente, baseiam-se no trabalho e objetivam a dignidade, o bem-estar e a Justiça sociais (artigos 170 e 193 da Lei Maior);

**CONSIDERANDO** que a Constituição da República Federativa do Brasil revela um plano estratégico para desenvolver relações harmônicas e sustentáveis, incluindo normas que estabelecem atribuições na busca dessa missão comum;

**CONSIDERANDO** que a defesa da democracia, representativa e participativa, exige desenvolver a consciência da realidade e o diálogo e/ou a cooperação nos e entre os setores público, privado e sociedade civil organizada, bem como na comunidade em geral;

**CONSIDERANDO** que, na pesquisa Brasil Ponto a Ponto realizada pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), cerca de 500 mil brasileiros, ao responderem a pergunta “O que deve mudar no Brasil para sua vida melhorar de verdade?”, apontaram para o tema “Valores” (informações disponíveis em: <http://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/library/rdhs-brasil/relatorio-do-desenvolvimento-humano-2000142.html>);

**CONSIDERANDO** que os valores refletem as formas de perceber e agir da sociedade e influenciam na qualidade das relações estabelecidas para satisfazer as necessidades a curto, médio e longo prazo;

**CONSIDERANDO** ser indispensável desenvolver a consciência da realidade, o diálogo e/ou a cooperação para que se possa obter a efetividade e a sustentabilidade das ações/atuações, atividades, projetos, decisões e políticas públicas, bem como para harmonizar as relações institucionais, interinstitucionais e junto à comunidade em geral;

**CONSIDERANDO** a importância de se fomentar a consciência não apenas dos direitos, mas também, dos deveres, para alcançar a equidade e a Paz, dentro e entre os sistemas nos quais se atua ou/ se intervêm;

**CONSIDERANDO** a relevância de se priorizar a convergência a partir de necessidades comuns e focos prioritários, respeitando as divergências (mas colocando-as em um segundo plano), para desenvolver, de forma harmônica e sustentável, os sistemas e subsistemas que se interrelacionam no Habitat;

**CONSIDERANDO** que convergência é o processo que promove, a partir de um foco prioritário, o alinhamento (desenvolvimento paralelo) e/ou a integração (unificação) de atividades na busca da missão comum;

**CONSIDERANDO** que foco prioritário é o parâmetro delimitador da atuação, decorrente de um processo de escolha, que deve levar em consideração as diretrizes propostas, bem como preencher critérios de conveniência, oportunidade e urgência (ex. saúde, educação, segurança pública, uma calamidade, um determinado problema, etc.)

**CONSIDERANDO** a necessidade de se otimizar recursos (materiais e humanos), por meio de ações/atuações efetivas de planejamento e de gestão, notadamente diante de crises econômicas, sociais e ambientais;



**CONSIDERANDO** que adaptação à realidade local é o processo que torna factível a concretização e realização de diretrizes, nacionais e interacionais, levando em consideração as necessidades, as possibilidades e atividades do contexto econômico, social, ambiental, geopolítico, familiar e temporal;

**CONSIDERANDO** que os Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis (ODS - <<https://sustainabledevelopment.un.org/sdgsproposal.html>>) e as diretrizes relacionadas à Conferência das Nações Unidas sobre Habitação e Desenvolvimento Urbano Sustentável III (Habitat III - <<https://www.habitat3.org/the-new-urban-agenda/summaries>>) estão vinculados à defesa dos Direitos Fundamentais, revelando-se de grande importância para o planejamento e o desenvolvimento pessoal, familiar, comunitário, municipal, estadual, distrital, regional, nacional e internacional;

**CONSIDERANDO** que a adaptação à realidade local do ODS 3: Saúde é indispensável para garantia dos Direitos Fundamentais, sendo um dos focos prioritários a partir dos quais devem convergir atividades executadas em diversas áreas de atuação e por comitês, comissões, grupos de trabalho, entre outras formas de redes de cooperação existentes;

**CONSIDERANDO** que a adaptação à realidade local do ODS 3: Saúde deve ser efetivada nos termos do constante do *caput* do art. 196 da Constituição Federal do Brasil, que determina:

A saúde é direito de todos e dever do Estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas que visem a redução do risco de doença e de outros agravos e ao acesso universal e igualitário às ações e serviços para sua promoção, proteção e recuperação.

**CONSIDERANDO** que este dispositivo constitucional recepciona o Artigo XXV da Declaração Universal dos Direitos Humanos:

1. Todo ser humano tem direito a um padrão de vida capaz de assegurar-lhe, e a sua família, **saúde e bem-estar**, inclusive alimentação, vestuário, habitação, cuidados médicos e os serviços sociais indispensáveis, e direito à segurança em caso de desemprego, doença, invalidez, viuvez, velhice ou outros casos de perda dos meios de subsistência em circunstâncias fora de seu controle (grifo nosso).

**CONSIDERANDO** que as pessoas têm direito ao atendimento, de forma harmônica e equitativa e relevando o contexto familiar, das necessidades fisiológicas, psicológicas (notadamente segurança, pertencimento e autoestima) e de autorrealização, inerentes ao desenvolvimento dos seres humanos;

**CONSIDERANDO** que a sustentabilidade das formas de intervenção é alcançada com a produção de impactos proporcionais nos eixos econômico, social (principalmente nas áreas de saúde, educação, cidadania e segurança) e ambiental;

**CONSIDERANDO** que a harmonia e a democracia se estabelecem principalmente com a boa relação, participação e proporção, qualitativa e quantitativa, dos setores público, privado e sociedade civil organizada, bem como da comunidade em geral;

**CONSIDERANDO** que o Desenvolvimento Harmônico e Sustentável (DHS) é o processo evolutivo que busca, a partir do(s) foco(s) prioritário(s) e, no que couber, dando relevância à família, atender necessidades, com impactos proporcionais nos 3 (três) eixos da sustentabilidade (econômico, social e ambiental), por meio da convergência dos 3 (três) setores (público, privado e sociedade civil organizada) e da comunidade em geral e via promoção de atuações resolutivas e matrizes de convergência, gerando a melhora nas relações (qualificando-as), a liberdade com a consciência da unidade e a Paz,

interna e externa.

**CONSIDERANDO** que as atuações resolutivas são maneiras (formas) de atuar que solucionam o(s) problema(s) que prejudica(m) o Desenvolvimento Harmônico e Sustentável;

**CONSIDERANDO** que problema é uma circunstância (ou mais de uma) que prejudica (dificulta ou impede) o Desenvolvimento Harmônico e Sustentável, abrangendo as catástrofes naturais, as calamidades, os conflitos, as controvérsias, as divergências de percepções e formas de agir, entre outros fatores.

**CONSIDERANDO** que, de acordo com a abrangência dos impactos decorrentes da atuação de forma resolutiva na esfera das relações, podem ser instituídas as seguintes categorias: I – atuações resolutivas de impactos individuais; II – atuações resolutivas de impactos coletivos em geral; III – atuações resolutivas de Planejamento e de Gestão Sistêmicos (PGS);

**CONSIDERANDO** que se entende por sistema o conjunto de elementos relacionados entre si em vista de uma finalidade, formando o todo ou uma unidade;

**CONSIDERANDO** que a síntese dos critérios de mensuração/mapeamento do grau de Desenvolvimento Harmônico e Sustentável corresponde aos requisitos da Atuação Resolutiva de Planejamento e de Gestão Sistêmicos (PGS), prevendo como núcleo de convergência: desenvolver a consciência da realidade e o diálogo e/ou a cooperação; bem como estabelecendo os seguintes critérios: 1- Foco(s) prioritário(s); 2-atender; 3-necessidades (fisiológicas, psicológicas e de autorrealização); 4- impactos proporcionais nos três eixos da sustentabilidade; 5-convergência dos três setores e da comunidade em geral; 6- promoção de atuações resolutivas e/ou de matrizes de convergência;

**CONSIDERANDO** a importância dos critérios de mensuração/mapeamento do grau de Desenvolvimento Harmônico e Sustentável/requisitos da Atuação Resolutiva de Planejamento e de Gestão Sistêmicos (PGS) principalmente para o mapeamento, a avaliação, o alinhamento e a integração, em âmbito institucional, interinstitucional e na comunidade em geral, de ações/atuações, atividades, projetos e políticas públicas, bem como para criação de indicadores;

**CONSIDERANDO** que o modelo de matriz de convergência sugerido pela Atuação Resolutiva de Planejamento e de Gestão Sistêmicos (PGS) indica como núcleo de convergência: desenvolver a consciência da realidade e o diálogo e/ou a cooperação, bem como oferece as seguintes orientações gerais: 1- escolher o ambiente/Habitat; 2- fomentar a atuação interinstitucional e com a comunidade em geral; 3- fomentar a atuação institucional; 4- através de três abordagens: 4.1-conscientização e/ou necessidade, 4.2-meios e 4.3-incentivos; 5- em duas etapas: 5.1-escolher o foco prioritário e 5.2-mapear, aperfeiçoar e/ou promover a convergência estrutural; 6- sempre a partir do foco prioritário e levando em consideração, no que couber, os critérios de mensuração/mapeamento do DHS/ os requisitos da Atuação Resolutiva de PGS;

**CONSIDERANDO** a relevância da matriz de convergência da Atuação Resolutiva de Planejamento e de Gestão Sistêmicos (PGS) para o desenvolvimento, a replicação, o alinhamento e a integração de ações/atuações, atividades, projetos e políticas públicas aptas a implementar diretrizes, nacionais e internacionais, principalmente metas dos ODS e as relacionadas à Habitat III, adaptando-as à realidade local;

**CONSIDERANDO** que a convergência estrutural é o processo que constrói o aperfeiçoamento das normativas e dos instrumentos utilizados para alinhamento e/ou integração, em âmbito institucional, interinstitucional e junto à comunidade em geral (que compreende os indivíduos, as famílias e as comunidades tradicionais, virtuais, entre outras), notadamente no que se refere aos seguintes aspectos:

I – a convergência dos planejamentos e dos planos;

II- o aperfeiçoamento dos meios de concretização e realização;

III- o aperfeiçoamento da mensuração/mapeamento, incluindo a criação de indicadores;

IV- a convergência dos três setores (público, privado e sociedade civil organizada) e da comunidade em geral;

V- o desenvolvimento de modos de valoração do desempenho;

VI - o aperfeiçoamento dos aspectos examinados nas inspeções, nas correições e nas fiscalizações;

VII- o desenvolvimento de incentivos;

VIII – a comunicação e formação (inicial e continuada);

**CONSIDERANDO** as diretrizes da Lei n. 13.105 de 16-03-2015 (Novo Código de Processo Civil), entre as quais as estabelecidas nos artigos 138, 139, 165, 167 e 334, bem como os mecanismos de autocomposição e as diversas formas de tratamento adequado de conflitos, controvérsias e divergências em geral, entre outros problemas (notadamente o previsto na Resolução nº 125/2010 do Conselho Nacional de Justiça e na Resolução nº 118/2014 do Conselho Nacional do Ministério Público), preconizam maneiras de atuar resolutivas;

**CONSIDERANDO** que atuar de forma proativa, preventiva e resolutiva são processos eficientes para se alcançar a efetividade;

**CONSIDERANDO** que para efetividade da Justiça exige-se não apenas responsabilizar, remediando as consequências do desrespeito à natureza e à dignidade humana, mas também atuar nas causas, cooperando e orientando na busca de soluções para os problemas que prejudicam o Desenvolvimento Harmônico e Sustentável;

**CONSIDERANDO** que o Desenvolvimento Harmônico e Sustentável sintetiza uma missão comum a todas as instituições e pessoas que integram a comunidade em geral, melhorando as relações e refletindo-se na qualificação e/ou na redução da judicialização;

**RESOLVEM** firmar o presente Termo de Acordo de Cooperação, nos seguintes termos:

#### **CLÁUSULA PRIMEIRA – DO OBJETO**

O presente instrumento tem por objeto fomentar o Desenvolvimento Harmônico e Sustentável (DHS) via atuações resolutivas, principalmente as atuações resolutivas de Planejamento e de Gestão Sistêmicos (PGS), de Negociação, de Mediação e de Conciliação (DHS via PGS e NMC).

#### **CLÁUSULA SEGUNDA – DO COMITÊ DE TRABALHO**

Para implementar o previsto no presente Termo de Acordo de Cooperação, fica estabelecido o grupo de trabalho intitulado Comitê Nacional de Desenvolvimento Harmônico e Sustentável (Comitê

Nacional de DHS), composto por representantes das instituições signatárias e com previsão de participação de representantes dos setores público, privado, sociedade civil organizada e da comunidade em geral que vierem a aderir ao presente Termo de Acordo de Cooperação, que passarão a ser oficialmente membros da rede de cooperação.

Na concretização e realização das atividades decorrentes do presente Termo de Acordo de Cooperação, o Comitê Nacional de DHS e os Comitês de DHS de âmbito estadual, distrital e municipal e das comarcas poderão alinhar e/ou integrar esforços com os comitês, as comissões, os grupos de trabalho e as diversas formas de redes de cooperação existentes, nos termos do previsto na alínea “c” da cláusula terceira do presente Termo, podendo delegar a eles a execução de atividades e o desenvolvimento de diretrizes específicas e locais de ação.

### CLÁUSULA TERCEIRA – DAS ATRIBUIÇÕES DAS PARTES

Compete a **TODOS** os envolvidos:

a) cooperar na elaboração e na implementação da Política Nacional de Desenvolvimento Harmônico e Sustentável via Atuações Resolutivas, principalmente as Atuações Resolutivas de Planejamento e de Gestão Sistêmicos (PGS), de Negociação, de Mediação e de Conciliação (Política Nacional de DHS via PGS e NMC);

b) cooperar na elaboração e na implementação de Planos de Trabalho, interinstitucionais, institucionais e junto à comunidade em geral, alinhados e/ou integrados ao previsto neste Termo de Acordo de Cooperação;

c) fomentar a formação, o alinhamento, a integração e/ou o aperfeiçoamento, na esfera regional, estadual, distrital e municipal e nas comarcas e subseções judiciárias, de Comitês de Desenvolvimento Harmônico e Sustentável locais (Comitês de DHS locais) e de outras formas de redes de cooperação (como, por exemplo, Comitês Executivos do Fórum Nacional do Judiciário para a Saúde do CNJ, Comitês de Fomento à Atuação Resolutiva, Comitês de Planejamento e de Gestão Sistêmicos, Núcleos Permanentes de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos, Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania, Centros de Mediação Comunitária, Núcleos Permanentes de Incentivo à Autocomposição, Grupos e Comissões de Trabalho, Redes de Combate à Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher, Comitês de Gestão Social e Comissões Mistas), para o fim de desenvolverem atividades convergentes ao objeto e às alíneas deste Termo de Acordo de Cooperação, levando em consideração principalmente os exemplos desenvolvidos na área da saúde;

d) fomentar utilização dos critérios de mensuração/mapeamento do grau de Desenvolvimento Harmônico e Sustentável/requisitos da Atuação Resolutiva de Planejamento e de Gestão Sistêmicos (PGS), promovendo o mapeamento, a avaliação, o alinhamento e a integração, bem como o desenvolvimento de indicadores, de ações/atuções, atividades, projetos e/ou políticas públicas que contribuam para alcançar o objeto deste Termo de Acordo de Cooperação;

e) fomentar a utilização de mecanismos de autocomposição e de tratamento adequado de conflitos, controvérsias e divergências em geral, entre outros problemas; dos critérios de mensuração/mapeamento do grau de Desenvolvimento Harmônico e Sustentável/requisitos da Atuação Resolutiva de Planejamento e de Gestão Sistêmicos e do modelo de matriz de convergência sugerido pela Atuação Resolutiva de PGS, promovendo a escolha de foco(s) prioritário(s) para atuação e o desenvolvimento, a replicação, o alinhamento e a integração de ações/atuções, atividades, projetos e/ou políticas públicas que contribuam alcançar o objeto deste Termo de Acordo de Cooperação;

f) Estimular que as atividades desenvolvidas em decorrência do presente Termo de Acordo de Cooperação sejam efetivadas de forma similar ao que consta das Cartilhas da Atuação Resolutiva/Ação de Planejamento e de Gestão Sistêmicos (disponíveis em: [pgsistemicos.blogspot.com.br](http://pgsistemicos.blogspot.com.br));

g) fomentar a convergência estrutural, institucional, interinstitucional e junto à comunidade em geral (que compreende os indivíduos, as famílias e as comunidades tradicionais, virtuais, entre outras), promovendo o aperfeiçoamento das estruturas necessárias para alinhar, integrar e desenvolver relações harmônicas e sustentáveis (planejamentos e planos, meios de concretização e realização, mensuração/mapeamento, convergência dos três setores e na comunidade em geral, valoração do desempenho, inspeções, correções e fiscalizações, incentivos e formação);

h) cooperar com as instituições signatárias do presente Termo de Acordo de Cooperação e com as demais instituições que venham a ratificá-lo, nas questões operacionais e institucionais, principalmente no desenvolvimento de cartilhas e na promoção de atividades relacionadas à concretização do objeto deste Termo, que devem atentar para o desenvolvimento de pesquisas, de ferramentas de educação à distância (EAD) e para a realização de seminários, congressos, workshops, capacitações, entre outras ações/atuções convergentes à formação (inicial e continuada);

i) adotar estratégia de comunicação, interna e externa, do conteúdo deste Termo e das atividades decorrentes, incluindo a cooperação na elaboração de diagnóstico, na integração de dados relacionados ao objeto (banco de dados e práticas), na disponibilização de endereços eletrônicos (sites e blogs) e na divulgação junto aos meios de comunicação (mídia e redes sociais), bem como relevando as comunidades virtuais interativas, inclusive para acompanhar, avaliar e planejar novas ações/atuções que auxiliem na solução dos problemas identificados;

j) promover as atividades previstas neste Termo de Acordo de Cooperação na esfera nacional, estadual, distrital e municipal e nas comarcas, bem como em âmbito institucional, interinstitucional e na comunidade em geral (que compreende os indivíduos, as famílias e as comunidades tradicionais, virtuais, entre outras), na medida das necessidades, possibilidades e atividades do contexto econômico, social, ambiental, geopolítico, familiar e temporal e levando em consideração critérios de conveniência, oportunidade e urgência;

k) fomentar que atividades realizadas em decorrência deste termo de cooperação sejam efetivadas de forma alinhada ou/e integrada com as metas dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis e as diretrizes da Conferência das Nações Unidas sobre Habitação e Desenvolvimento Urbano Sustentável III (Habitat III), inclusive de modo a promover a adaptação à realidade local;

l) intercambiar outras informações, documentos e apoio técnico-institucional, necessários à consecução do objeto do presente Termo de Acordo de Cooperação;

m) acompanhar e avaliar, constantemente, a execução das ações/atuções a serem desenvolvidas.

#### **CLÁUSULA QUARTA – DA EXECUÇÃO**

O início da execução dar-se-á a partir da assinatura do presente Termo de Acordo de Cooperação e não envolve transferência de recursos financeiros entre as partes. As ações/atuções resultantes deste Termo de Acordo de Cooperação que implicarem transferência ou cessão de recursos serão viabilizadas mediante instrumento apropriado.

A implementação do previsto neste Termo terá como exemplo de concretização e realização a área da saúde e será efetivada de modo a adaptar à realidade local diretrizes, nacionais e internacionais, e a reduzir e/ou qualificar a judicialização, podendo ocorrer em qualquer área de atuação (saúde, educação, segurança pública, calamidades, etc.), esfera de relações (pessoal, familiar, pública, privada, comunitária, institucional, interinstitucional, entre outras) e contexto (econômico, social, ambiental e geopolítico).

#### **CLÁUSULA QUINTA – DO PRAZO**

O prazo de vigência do presente Termo de Acordo de Cooperação será até o **XXX (observação: consignar cinco anos a partir da assinatura)**, podendo-se prorrogar mediante termo aditivo.

#### **CLÁUSULA SEXTA – DO DISTRATO E DA RESILIÇÃO UNILATERAL**

É facultado aos signatários deste Termo de Acordo de Cooperação promover o distrato do presente, a qualquer tempo, por mútuo consentimento, ou a resilição unilateral pela iniciativa de qualquer deles, hipótese em que deverá comunicar aos demais com trinta dias de antecedência, mediante notificação por escrito, restando para o resiliente tão-somente a responsabilidade pelas tarefas assumidas no período anterior à notificação.

#### **CLÁUSULA SÉTIMA – DAS ALTERAÇÕES E MODIFICAÇÕES**

Este Termo de Acordo de Cooperação poderá ser alterado, por mútuo entendimento entre os participantes, durante a sua vigência, mediante Termo Aditivo, visando aperfeiçoá-lo, exceto no tocante ao seu objeto.

#### **CLÁUSULA OITAVA – DA AÇÃO PROMOCIONAL**

Em qualquer ação promocional relacionada com o objeto do presente Termo de Acordo de Cooperação será, obrigatoriamente, destacada a colaboração dos participantes, observado o disposto no artigo 37, § 1º, da Constituição Federal.

#### **CLÁUSULA NONA – DA LEGISLAÇÃO APLICÁVEL**

Aplicam-se para execução deste Termo de Acordo de Cooperação a Lei nº. 8.666/93, no que couber, e os preceitos de Direito Público.

#### **CLÁUSULA DÉCIMA - DO FORO**

Não haverá estabelecimento de foro. Eventuais dúvidas ou controvérsias oriundas deste Termo de Acordo de Cooperação serão dirimidas de comum acordo pelos participantes.

E, por estarem assim acordados, firmam o presente Termo de Acordo de Cooperação, em XX (XX) vias de igual teor e forma para os devidos efeitos legais.

Brasília, XXX

ASSINATURAS    **Testemunhas**

O modelo de matriz de convergência sugerido no esboço do termo de acordo de cooperação pode ser evidenciado em forma gráfica nos seguintes termos:



O gráfico apresenta um roteiro de implementação da **matriz** de convergência, contendo orientações gerais para implementar e concretizar o sugerido. Informações completas sobre esse modelo de matriz de convergência podem ser acessadas no esboço da Política de DHS via PGS e na Síntese constantes da Cartilha de DHS via PGS e NMC<sup>31</sup>.

Acentue-se que o esboço do termo de acordo de cooperação nacional também serve como roteiro para fomentar o DHS via PGS e NMC em eventos (ex. reunião) e atividades em geral (ex. para elaborar projetos). Para tanto, basta listar/utilizar os “considerandos” para embasar/justificar e, após, passar a fazer as sugestões constantes do termo. Pode-se sugerir que seja adotado como missão/objetivo do evento o constante do objeto do termo (em projetos: utilizar como objetivo geral). As atividades constantes da cláusula terceira, por sua vez, podem ser adotadas como encaminhamentos do evento (nos projetos: como atividades, metas, etc.). No enfoque 5 deste texto diversas formas de como implementar o proposto (priorizando a implementação da matriz de convergência) serão articuladas, mas, desde logo, cabe destacar que o esboço também pode ser utilizado como roteiro/resumo.

Importante destacar alguns pontos do esboço do termo de acordo de cooperação:

<sup>31</sup> COMITÊ DE PGS DO RS;

**3.2.1.** A cláusula segunda e a **cláusula terceira, alínea “c”**, do esboço referem-se aos **Comitês e às outras formas de redes de cooperação**. São ambientes de convergência.

Verifica-se que o esboço do termo é bastante avançado, uma vez que fornece sugestões de funcionamento e de formas de intercâmbio de informações entre os comitês e as redes de cooperação. Para o funcionamento das redes pode ser elaborado, por exemplo, fluxo(s) operacional(is) sistêmico(s). Quanto ao intercâmbio de informações, detalhes operacionais constam dos artigos 5º, 6º e 7º do esboço da Política de DHS via PGS <sup>32</sup> (disponível na cartilha DHS via PGS e NMC).

Em caráter geral (ex. para atuar com foco em calamidades) e para todas as áreas de atuação (ex. educação, saneamento, segurança, meio ambiente, etc.), deve-se priorizar os Comitês de Desenvolvimento Harmônico e Sustentável (Comitês de DHS previstos no esboço do termo de acordo de cooperação nacional), os Comitês de Planejamento e de Gestão Sistêmicos, os Comitês Permanentes de Fomento à Atuação Resolutiva e as outras formas de redes de cooperação (inclusive as já existentes). **Nesse sentido, é importante ressaltar que foi aprovada a Recomendação nº 54/2017 do Conselho Nacional do Ministério Público, prevendo os Comitês Permanentes de Fomento à Atuação Resolutiva. Essa recomendação também indica como concretizar e realizar o proposto nos considerandos e em diversos artigos, principalmente:**

**Considerando que a atuação resolutiva de planejamento e de gestão sistêmicos contribui decisivamente para o desenvolvimento harmônico e sustentável, principalmente nas parcerias e nas redes de cooperação, sendo convergente à missão constitucional do Ministério Público; (Considerando da Recomendação nº 54/17)**

**§ 4º Sempre que possível, a atuação resolutiva de planejamento e de gestão sistêmicos deverá promover a convergência estrutural, de modo a contribuir para o desenvolvimento harmônico e sustentável, principalmente nas parcerias e nas redes de cooperação.” (§4º do art. 1º da Recomendação nº 54/17)**

**VI – promoção da convergência estrutural por meio do aperfeiçoamento das normativas e dos instrumentos utilizados para alinhamento e integração institucional e com os setores público e privado, a sociedade civil organizada e a comunidade. (Inc. VI do art. 3º da Recomendação nº 54/17)**

**Art. 14 O CNMP criará o Comitê Permanente Nacional de Fomento à Atuação Resolutiva, bem como irá, em âmbito nacional, criar, participar e/ou aperfeiçoar outras formas de redes de cooperação e de diálogo convergentes à Política Nacional de Fomento à Atuação Resolutiva, podendo delegar a eles a execução das atividades exigidas para concretização e realização das diretrizes estabelecidas.**

**§ 1º As unidades e ramos do Ministério Público deverão, em âmbito estadual, distrital e nas comarcas e subseções judiciárias, realizar o previsto neste artigo, inclusive como forma de propiciar a adaptação das diretrizes à realidade local e para escolha de focos prioritários para atuação resolutiva.**

---

<sup>32</sup> COMITÊ DE PGS. 2017.



§ 2º A adaptação à realidade local de diretrizes deverá ser efetivada de acordo com as necessidades, as possibilidades e as atividades do contexto econômico, social, ambiental, geopolítico e temporal, existentes no âmbito das atribuições.

Necessário ressaltar que o esboço do termo de acordo de cooperação busca evitar a sobreposição de ações. Para tanto prioriza o alinhamento e a integração. Assim, se o foco prioritário/inicial escolhido for saúde devem ser priorizados os Comitês Executivos do Fórum Nacional do Judiciário para Saúde do Conselho Nacional de Justiça (Comitês da Saúde do CNJ) em âmbito estadual, distrital, nas subseções judiciárias, comarcas e nos municípios, como ambientes para articulação do proposto no esboço do termo de acordo de cooperação e na Recomendação nº 54/17. Aliás, com relação à saúde, a convergência entre os Comitês de Saúde do CNJ e as formas de atuação resolutivas preconizadas (PGS e NMC) é bastante evidente. Isso, notadamente para fins de concretizar o previsto no previsto no § 2º do art. 1º da Resolução 238/16:

§2º Aplicam-se aos Comitês Estaduais de Saúde, naquilo que lhe compete, as mesmas atribuições previstas ao Comitê Executivo Nacional pela Resolução CNJ 107/2010, destacando-se aquela estabelecida no seu inciso IV do artigo 2º, que dispõe sobre a proposição de medidas concretas e normativas voltadas à prevenção de conflitos judiciais e à definição de estratégias nas questões de direito sanitário. (destaque nosso)

A promoção o alinhamento e/ou a integração entre os Comitês da Saúde do CNJ com as atuações resolutivas e, inclusive, com outros comitês e redes de cooperação já existentes é fundamental para otimizar os recursos e para concretizar e realizar o previsto no § 2º do art. 1º da Resolução 238/16.

Transcrevemos essas normativas estruturais do CNJ e do CNMP apenas para exemplificar e porque elas são fruto da convergência de todos os envolvidos na estratégia de comunicação e de formação. Contudo, diversas são as formas de parcerias e de redes de cooperação alinhadas e/ou integradas ao DHS. O esboço do termo de acordo de cooperação, como um “guarda-chuva”, busca fomentar a identificação delas, a valorização das ações, a otimização dos recursos, entre outros benefícios mútuos da convergência.

Como explicitado no item 3.1.4 deste texto, para todas as áreas de atuação, inclusive a saúde, um dos principais ambientes de fomento ao Desenvolvimento Harmônico e Sustentável é a família. Os familiares devem formar uma rede de diálogo e/ou cooperação no contexto familiar. A qualidade relacional estabelecida nesse ambiente é importantíssima para desenvolver os valores que irão se expandir na comunidade, no município e assim por diante.

**3.2.2.** Outra alínea muito importante prevista no esboço do termo de acordo de cooperação nacional é a **alínea “g” da cláusula terceira.**

Com relação à **convergência estrutural**, cabe fazer as seguintes reflexões:

A questão é: Como colocar em prática diretrizes pró-ativas e inovadoras que são propostas em reuniões, congressos, mapas estratégicos, planejamentos, projetos, etc. em um ambiente no qual as instituições ainda não estão estruturadas de modo a mensurar/mapear e a valorizar as formas de atuação necessárias para concretizá-las e realizá-las?

Na prática, não adianta preconizar formas avançadas de atuar (ex. para enfrentar um determinado problema) se não for propiciado aos membros, servidores e funcionários das instituições envolvidas o escopo (estrutura) apto a fomentar o proposto, mensurando e valorizando as atividades realizadas, entre outros aspectos.

Se não houver mudança na rotina (via alteração do escopo/estrutura), os comportamentos anteriores irão ser repetidos. O navio irá permanecer andando em círculos até exaurir os recursos e afundar.

Utilizando a história contada na introdução, é possível dizer que para chegar a outra margem é preciso que os planejamentos e planos (pessoais, familiares, interinstitucionais, etc.) estejam alinhados e integrados a isso (à missão – inc. I). Mas não basta isso. É necessário o que sejam disponibilizados meios para fazer a travessia, no caso, um barco com provisões/recursos (deve-se prever e disponibilizar um tipo de procedimento/sistematização, ex. projeto, em virtude do qual serão direcionados e consignados os esforços – inc. II). Também, devem ser criados referenciais/indicadores aptos a informar/mensurar/mapear se a jornada está no rumo certo, se avançou, etc. (aptos a mensurar/mapear o desempenho – inc. III). Como é fundamental para obter êxito na travessia que todos estejam alinhados e/ou integrados, a busca de convergência entre os marujos, o timoneiro e o capitão passa a ser prioridade. Deve-se melhorar a relação entre todos os tripulantes. Eles precisam remar em uma frequência que permita o barco manter o rumo certo (para não ficar andando em círculos). Destacam-se as formas de propiciá-la (inc. IV). Para chegar a outra margem não basta aferir linearmente/pontualmente os indicadores relacionados a cada um dos marujos e à equipe como um todo. O percurso/caminho é apenas uma forma de desenvolver relações harmônicas e sustentáveis. Mais do que isso, permite alterar as formas de pensar e agir (ex. do pensamento linear para o pensamento sistêmico). Assim, não basta remar, é preciso desenvolver todas as circunstâncias exigidas para jornada (impactar na medida do necessário os recursos do navio, relacionar-se bem, etc.). Para tanto, é preciso analisar esses dados/indicadores e valorar o desempenho pessoal (e da equipe) a partir de critérios de aferição do grau de DHS (inc. V). Acrescente-se: quem fará essa valoração também tem que estar convergente ao DHS. Caso contrário, não será justo e até pode desorientar a tripulação. Por isso os aspectos que são examinados nas inspeções, nas correções e nas fiscalizações devem estar alinhados e/ou integrados ao DHS (inc. VI). Como consequência natural, fica fácil direcionar os recursos àqueles que estão no rumo certo. Em épocas de tormentas não há como desperdiçar recursos direcionando-os para quem rema em círculos ou, pior, está afundando o barco (inc. VII). Construir e implementar, conjuntamente, uma estratégia de comunicação e formação que desenvolva as potencialidades de toda a tripulação resgata a esperança e torna clara a percepção da outra margem (da evolução - inc. VII).

Maiores informações sobre a convergência estrutural podem ser obtidas no Capítulo II do Título II do esboço da Política de DHS via PGS constante da Cartilha de DHS via PGS e NMC<sup>33</sup>.

**3.2.3.** No momento atual, acredita-se que as **alíneas “h” e “i” da cláusula terceira** do esboço do termo de acordo de cooperação, **que priorizam a formação e a comunicação**, sejam as mais importantes. Por isso, o Comitê de Planejamento e de Gestão Sistêmicos do Rio Grande do Sul (Comitê de PGS do RS) em parceria com diversas instituições nacionais (principalmente aquelas que representam o grupo de trabalho que está articulando o esboço do termo de acordo de cooperação) passaram a priorizar, mesmo antes da assinatura do termo, o constante nessas alíneas.

---

<sup>33</sup> COMITÊ DE PGS DO RS; COMITÊ DA SAÚDE DO CNJ NO RS. 2017.

Percebeu-se que, diante do panorama vigente, a sociedade como um todo está perdendo as esperanças, o que é gravíssimo. Nesse contexto, é necessário informar, com a máxima urgência, que existem soluções para as crises, quais são elas e como concretizá-las e realizá-las (incluindo as atribuições/responsabilidades institucionais e pessoais na implementação destas soluções). Isso, em uma linguagem acessível a todos. Aliás, a desorientação é tão grande que o simples fato de colocar em evidência soluções em um cenário no qual as notícias são, praticamente todas, no mínimo, desanimadoras, já é uma grande solução. Em outras palavras, evidenciar saídas para crise e articular uma pauta propositiva já é uma solução. A relevância é tamanha que foi priorizado o desenvolvimento do presente texto.

A Estratégia Integral de Comunicação e Formação (inicial e continuada) estará disponível no segundo semestre de 2017<sup>34</sup>. Também serão disponibilizados outros instrumentos de comunicação e formação. **É de grande importância o acesso a esses arquivos nos endereços eletrônicos, uma vez que neles constam versões atualizadas.**

Para fins de contribuir com o movimento que estamos realizando encaminhamos o presente esboço da Estratégia Integral de Comunicação e Formação no estado em que se encontra. Trata-se de uma versão atualizada, mas que ainda precisa ser aperfeiçoada. Assim, reafirmamos a importância da participação de todos nesse movimento que, entre outros fatores, irá contribuir para estratégia nacional.

Ressaltamos a importância da apresentação em PowerPoint DHS via PGS e NMC: Estratégia de C e F (arquivo em PowerPoint: Ap \_ DHS \_ PGS \_ NMC \_ Estratégia \_ C \_ F), uma vez que ela fornece uma percepção rápida e geral do proposto (ela deverá ser visualizada no modo “por slides”). Quem ainda não recebeu o arquivo pode solicitá-lo via e-mail [pgsblog@gmail.com](mailto:pgsblog@gmail.com)

Reiteramos, os materiais apresentados são esboços e, para atingir nossa missão comum, precisam receber as contribuições de todos. Sob outro ângulo, é uma oportunidade de evitar o pior, uma vez que **“NÓS temos a solução e ela depende de TODOS NÓS”**.

### **3.3. A representação gráfica do Fomento ao DHS via PGS e NMC: Estratégia Integral de Comunicação e Formação (Apresentação PowerPoint que consta nos anexos)**

Para fomentar o DHS via PGS e NMC recomenda-se, com destaque, a utilização do arquivo “Apresentação\_APROFUNDADA\_DHS\_PGS\_NMC ESTRATEGIA\_C\_F”<sup>35</sup>. Trata-se de uma apresentação PowerPoint, que pode ser utilizada para acompanhar a leitura deste texto ou para subsidiar a elaboração de apresentações por quem tiver interesse. Isso porque o documento é de domínio público e pode ser replicado, independentemente da citação da fonte, de forma parcial ou total. Para um melhor aproveitamento o documento deverá ser visualizado no modo “por slides”.

Outras informações podem ser obtidas no item 11 deste texto.

---

<sup>34</sup> Recomenda-se o acesso aos diversos materiais relacionado à Estratégia Integral de Comunicação e Formação, notadamente a Cartilha de DHS via PGS e NMC: Estratégia de C e F (de forma resumida: Cartilha Estratégica de DHS) que é uma versão atualizada e completa deste texto. Disponível em: [pgsistemas.blogspot.com.br](http://pgsistemas.blogspot.com.br).

<sup>35</sup> Disponível em: [pgsistemas.blogspot.com.br](http://pgsistemas.blogspot.com.br).

#### **4º Enfoque: PAPÉIS NA MISSÃO COMUM.**

# Em um mundo de relações superficiais, poucos param para refletir: Qual é o sentido da vida? Qual é nossa missão comum? As pessoas, muitas vezes, não conhecem ou não compreendem a razão da sua existência. Também, das instituições e dos sistemas que se interrelacionam com elas (principalmente das instituições do Sistema de Justiça). Assim, não compreendem bem quais são as atribuições/responsabilidade de cada um (e de todos em conjunto). Menos ainda, se essa existência está (ou pode ser) alinhada e/ou integrada à solução de problemas que atingem a todos e, em uma percepção mais aprofundada, a uma missão comum. É fundamental esclarecer isso, notadamente no cenário atual. Acrescente-se que a matriz de convergência sugerida no esboço do termo de acordo cooperação mostra como evidenciar, implementar, mensurar/mapear e valorar a necessária convergência.

# No âmbito da matriz de convergência sugerida pelo esboço do termo de acordo de cooperação, essa ponderação tem relação com o item 6/VI da matriz de convergência:

6-Sempre a partir do foco prioritário e levando em consideração, no que couber, os Requisitos das atuações resolutivas de PGS/Critérios de mensuração/mapeamento do DHS

Assim, para fomentar a atuação interinstitucional, com a comunidade em geral e institucional (itens 2/II e 3/III da Matriz de Convergência) deve-se promover a integração dos três setores (público, privado e sociedade civil organizada) e da comunidade em geral (Requisito 5 da atuação resolutiva de PGS). A partir de um foco prioritário, como, por exemplo, a saúde, as pessoas e as instituições assumem (ou podem assumir) papéis nas redes de cooperação (e nas diversas formas de atuação resolutiva). Saliente-se que os papéis podem ser alterados, pois, para sociedade, “não importa quem faça, desde que faça”, no caso fomenta o DHS via PGS e NMC (missão comum). Trata-se de uma questão relacionada à exigência de que se cumpram as suas atribuições/responsabilidades sob pena de perdê-las.

# Na estratégia de comunicação e formação deve ser abordado, preferencialmente, o papel das instituições e das pessoas (ex. pais em uma família) que mais são demandadas para resolver os problemas e as que mais demandam/exigem soluções (incluindo as demandas judiciais). Assim, para comunicar e informar bem é importante verificar, em termos gerais (principalmente as responsabilidades/atribuições constitucionais), o papel das instituições e pessoas dos três setores e da comunidade em geral. Passo seguinte, devem ser aprofundadas as informações, no que couber e de acordo com a realidade local, indicando o papel de representantes desses segmentos no âmbito de abrangência do público-alvo da comunicação e formação (principalmente na esfera local). Em termos de Estratégia Integral de Comunicação e Formação cabe citar:

##### 4.1. Poder Executivo

A- União

B- Estados

C- Municípios

##### 4.2. Poder Legislativo

# citar apenas breve noção das atribuições, podendo englobar os itens A, B e C

A- Federal

B – Estadual

C- Municipal

#### 4.3 - Poder Judiciário

A- Federal

B – Estadual

#### 4.4. Algumas Funções Essenciais à Justiça:

A- Ministério Público;

# 4.4. A: João Cidadão e site do CNMP-ouvidoria

B - Defensoria Pública

#### 4.5. Setor privado, sociedade civil organizada e comunidade em geral (incluindo comunidades tradicionais, virtuais, etc.)

# entre as comunidades tradicionais, deve-se destacar aquelas que têm a consciência da interdependência entre os sistemas e subsistemas (ex. comunidades indígenas)

# saliente-se que a convergência também com a sociedade civil organizada e com a comunidade em geral é fundamental porque ela possibilita o desenvolvimento da democracia, representativa e participativa. Participativa porque não há somente a transferência de responsabilidades, mas, também, porque a própria pessoa que vota começa a perceber e a agir de modo a alcançar a missão comum (ex. participando de Comitês, voluntariado, redes de cooperação, fazendo o planejamento e a gestão das necessidades e dos recursos da sua família, etc.). Representativa porque as pessoas passam a votar em quem promove, executa e cria condições favoráveis à realização e à concretização do Desenvolvimento Harmônico Sustentável, ou seja, efetivamente represente a missão comum.

# abrir “espaço” na Estratégia de Comunicação e Formação para **outras instituições** aderirem e colocarem seus posicionamentos estratégicos convergentes ao Desenvolvimento Harmônico e Sustentável;

# priorizar avanços nacionais (porque a estratégia terá veiculação nacional): resoluções nacionais, recomendações, CPC, etc. (promovidos de forma institucional e interinstitucional).

**Como exemplos de formas de abordagem que contribuem para esclarecer as atribuições/responsabilidades das instituições e das pessoas no fomento ao DHS via PGS e NMC, pode-se citar:**

**(IMPORTANTE: favor consignar as informações relativas a sua instituição)**

A) Informar aos públicos-alvo da estratégia de comunicação e formação as definições, características e atribuições/responsabilidades de cada uma das instituições elencadas nos itens 4.1 a 4.5, bem como esclarecer o que isso impacta na vida deles.

# Dar preferência ao papel previsto na CF/88.

# Em havendo, citar os respectivos mapas estratégico e/ou planos estratégicos.

# em cada instituição já destacar (transcrever) os principais pontos das resoluções e recomendações, etc.

# também consignar de forma destacada da nacional o item “A” relativo a instituição em âmbito do Estado do RS (para implementação da estratégia estadual convergente)

B) Fornecer, no que couber, os contatos (e-mail, telefone, etc.) e as demais formas desenvolvidas pelas instituições para de interagir com o público-alvo, sociedade como um todo e redes sociais (ex. sites, Facebook, Whatsapp, etc.).

# Fornecer os dados de âmbito nacional e estadual;

# Sistema de Justiça: site (nacional e das unidades – opcional: site das unidades colocar a lista no pgsistemicos.blogspot.com.br)

Por meio das informações expostas nos parágrafos anteriores, é possível vislumbrar a missão (razão da existência) de cada uma das instituições e das pessoas em geral (ex. importância dos pais junto às suas famílias, para, por exemplo, atender as necessidades psicológicas dos filhos, e a repercussão disso na sociedade). Ademais, vislumbra-se uma missão convergente/comum: o fomento ao DHS, o que pode se dar via atuações resolutivas, principalmente as atuações resolutivas de PGS e de NMC.

Com isso, é possível mensurar/mapear e valorar o desempenho das instituições e da comunidade em geral. Contudo, antes de aferir o desempenho, é preciso apresentar formas de alinhar e/ou integrar as atividades desenvolvidas em decorrência do exercício de suas atribuições/responsabilidades.

### **5º Enfoque: IMPLEMENTAÇÃO DA MATRIZ DE CONVERGÊNCIA**

# Antes de entrar nesse enfoque (5), é importante destacar que não há necessidade aprofundar a análise de todos os itens/enfoques deste Roteiro/da Estratégia de Comunicação e Formação de uma só vez (vide observação geral nº I deste documento). É possível desenvolver uma visão geral e ir aprofundando cada um dos enfoques durante um evento de fomento do DHS via PGS e NMC (ex. em momentos de uma reunião- que pode ser familiar, de trabalho, na comunidade, etc.) ou em eventos distintos (ex. em reuniões sucessivas). Acrescente-se que isso também serve para o planejamento e a gestão (implementação) de projetos, políticas públicas, planos de ação, etc. Maiores detalhes sobre esses pontos da observação geral nº I devem ser acessados no início deste documento.

Acrescente-se que deve ser comunicado ao público-alvo que eles podem observar esses pontos em eventuais exposições que vierem a fazer. Também deve ser informado que eles precisam ficar cientes que serão apresentadas orientações gerais e passos detalhados, mas que não será preciso implementar todos os detalhes de uma só vez (atividades específicas, etc.).

O importante é não perder a estrutura de articulação e concretização.

Isso pode ser informado de forma resumida nos seguintes termos: é indispensável para fomentar o DHS via PGS e NMC ter e promover uma visão geral (incluindo o que será preciso fazer para realizar e

concretizar o proposto), mas os aprofundamentos e a implementação detalhada podem ser expostos e efetivados em momentos/partes sucessivos.

Dependendo do público-alvo e do tempo disponível cabe fazer as seguintes reflexões: O método científico de René Descartes preconiza 4 passos: 1- evidência racional; 2- análise; 3- síntese e 4 – controle/revisão. Após a análise (2- análise: separação/divisão em estruturas/partes) dever-se-ia reagrupar os conhecimentos adquiridos para não perder a noção do todo (3- síntese). Ocorre que, na maioria das vezes, o método é empregado parcialmente (usam parcialmente o método científico e, até tendenciosamente, omitem passos do método e algumas ideias de Descartes). Apenas se divide, divide, especializa, especializa, separando os conteúdos/partes/estruturas (inclusive como forma de ter poder sobre elas). Com isso, perde-se a noção do todo (e do pertencimento a ele). Restam estruturas brigando entre si (por poder), sem a percepção das propriedades que emergem da união (reagrupamento) das compreensões adquiridas na análise das partes/junto às estruturas que compõe o todo. Em um nível mais básico de conhecimento, sequer se constata as regras de constituição. Ainda, a revisão para aferir se os três primeiros passos foram desenvolvidos de forma correta (4- controle/revisão) resta prejudicada. Expressar a compreensão de forma mais precisa (principalmente utilizando somente a matemática) é algo que se torna parcial/pontual, afastando-se do conhecimento verdadeiro. Desse modo, ofusca-se a consciência da realidade e foge-se do diálogo e/ou cooperação, priorizando-se o individualismo autofágico desordenado. Isso inviabiliza o Desenvolvimento Harmônico e Sustentável. De forma figurada: pensa-se no remo de ouro e não se dá conta que o barco está naufragando (algo que aconteceu na época da Revolução Francesa...). Cuida-se do apartamento e não se percebe que o prédio está caindo. Muito menos, que é preciso cooperar para o barco não afundar. Por outro lado, essa forma de perceber e agir busca manter o paradigma do crescimento ilimitado (exteriorizado na busca desenfreada de atender desejos/veículos de poder), que se sustenta por meio do individualismo (dessas formas de perceber e agir). Para reverter isso, é necessário alterar os passos do método cartesiano. É preciso desenvolver uma visão geral/global, reagrupando os conhecimentos/percepções a partir de pontos em comum/necessidades/foco(s) prioritário(s). Dessa forma, as propriedades emergentes que decorrem da união (entre as quais o pensamento sistêmico e o complexo) facilitarão a compreensão verdadeira das estruturas que devem convergir para fomentar o DHS via PGS e NMC (e do processo como um todo, da missão comum, etc.). Detalhes sobre essas estruturas (ex. atividades específicas a serem executadas por uma determinada instituição/parte) podem ser objeto de desenvolvimento na medida das necessidades e de modo a otimizar os recursos existentes. Para tanto, as matrizes de convergência são fundamentais para promover o alinhamento e/ou a integração de todas as partes (que devem perceber que pertencem ao mesmo barco). Quanto às evidências racionais (1º passo do método científico), cabe referir que se relacionam ao foco(s) prioritário(s) e às necessidades. Acredita-se que a crise hídrica, a necessidade de pertencimento, o colapso no sistema de saúde (“o prédio estar caindo”), por exemplo, não são meras especulações desprovidas da razão. São objetos (focos) claros. Não tão distintos porque interligados. Urgentes e alguns emergentes (a emergência tornará esses focos, cada vez mais, claros). Ou alguém ainda acredita que mudanças não estão ocorrendo e, portanto, bastará repetir paradigmas do passado?

Assim, de acordo com o tempo disponível para exposição cabe apresentar um modelo de matriz de convergência para facilitar o alinhamento e a integração das atividades relacionadas ao fomento ao DHS via PGS e NMC. Deve-se informar ao público-alvo/ouvintes se será ou não realizada uma análise aprofundada da matriz (e do Roteiro). Caso não seja possível esse aprofundamento, cabe remeter os ouvintes à leitura dos arquivos que estão disponíveis no KIT DHS via PGS e NMC (principalmente o Roteiro). Todos os detalhes para implementação estão nos arquivos disponibilizados no KIT. O mais importante é desenvolver a visão da matriz como um todo (notadamente via orientações gerais).

# Na versão final da Estratégia Integral de C e F deverão estar presentes roteiro(s) de implementação da **matriz** de convergência e guias de sugestões de passos para concretizar e realizar as duas etapas da matriz, em diversas versões aperfeiçoadas. No momento elencam-se apenas alguns exemplos.

### **5.1 (da Estratégia). Orientações gerais da matriz de convergência. Roteiro de implementação da matriz de convergência (Roteiro).**

Levando em consideração que as causas dos problemas são multifatoriais, é importante fomentar a convergência em âmbito pessoal, familiar, institucional, interinstitucional e na comunidade em geral. Mais do que isso, para tanto, é indispensável desenvolver matrizes de convergência. Assim, sugere-se um modelo de matriz de convergência que sintetiza diversas diretrizes, nacionais e internacionais, bem como que leva em consideração os passos similares constatados em diversas boas práticas implementadas no Brasil e no exterior.

Nesse compasso, pode-se dizer que **matrizes** de convergência **são processos**, alinhados e/ou integrados ao Desenvolvimento Harmônico e Sustentável (DHS), **por meio dos quais é possível construir** o planejamento e/ou a gestão das **atividades** que devem ser desenvolvidas (priorizadas, mapeadas, aperfeiçoadas, sistematizadas, estruturadas, implementadas, valorizadas, ampliadas, otimizadas, etc.) **para** atender as necessidades **e para** alcançar a missão pessoal, familiar, institucional, interinstitucional e da comunidade em geral. O modelo de matriz de convergência sugerido na Estratégia de C e F apresenta-se como uma metodologia que prevê as seguintes **orientações gerais**:

- 1 - a escolha do ambiente e do habitat para atuação;
- 2 - o fomento da atuação interinstitucional e com a comunidade em geral;
- 3 - o fomento da atuação institucional;
- 4 - a utilização de três abordagens:
  - 4.1. conscientizar e/ou evidenciar as necessidades;
  - 4.2. disponibilizar meios para concretizar e realizar;
  - 4.3. promover a convergência dos incentivos;
- 5- a implementação da matriz em **duas etapas**:

#### **5.1 (da Matriz). escolher foco(s) prioritário(s);**

**5.2 (da Matriz). Mapear, aperfeiçoar** as relações estabelecidas **e/ou promover a convergência estrutural**, levando em consideração os passos sugeridos nos parágrafos seguintes.

6. o desenvolvimento das atividades previstas nos itens anteriores sempre a partir do(s) foco(s) prioritário(s) e levando em consideração, no que couber, os requisitos da atuação resolutiva de Planejamento e de Gestão Sistêmicos e os critérios que são utilizados para mensurar/mapear e valorar o grau de Desenvolvimento Harmônico e Sustentável.



# Os elementos da matriz, incluindo a convergência **estrutural**, também podem ser constatados no art. 8º e seguintes do esboço da Política de DHS via PGS, constante da Cartilha de DHS via PGS e NMC.

# Uma das orientações gerais relevantes da matriz de convergência é a preconizada no item 6 : “Sempre a partir do foco prioritário e levando em consideração, no que couber, os critérios de mensuração/mapeamento do DHS/ os requisitos da Atuação Resolutiva de PGS”.

Com relação ao foco prioritário, trata-se de um ponto crucial, uma vez que, a partir dele, é que se promove a convergência. Sem foco dispersam-se as ações e os resultados não serão satisfatórios. Na Estratégia Integral de C e F há uma primazia à saúde (articulada como exemplo - vide observação geral I.a – ex. cita o documento “Poder Judiciário: EAD, Workshops e Mesa Redonda” constante da Cartilha da Ação de PGS com foco na saúde – na atividade nº 6 do passo 2.b) e contextualiza resoluções e recomendações do CNMP (principalmente a Recomendação nº 54/17).

Contudo, a Estratégia poderá ser facilmente adaptada para ser utilizada em qualquer área (ex. educação, segurança pública, etc.), atividade/foco de atuação (ex. calamidade, bacia, sub-bacia e/ou microbacia hidrográfica) e/ou instituição/pessoa (gestores, Magistrados, Defensores Públicos, ONGs, empresários, famílias, entre outros. Basta tirar as especialidades relativas à área da saúde e acrescentar as relativas a nova prioridade e/ou à instituição/pessoa que o implementa.

Na elaboração do esboço do termo de acordo de cooperação nacional foi apresentada a seguinte definição:

**CONSIDERANDO** que foco prioritário é o parâmetro delimitador da atuação, decorrente de um processo de escolha, que deve levar em consideração as diretrizes propostas, bem como preencher critérios de conveniência, oportunidade e urgência (ex. saúde, educação, segurança pública, uma calamidade, um determinado problema, etc.).

Com relação a seguinte orientação “...levando em consideração, no que couber, os critérios de mensuração/mapeamento do DHS/ os requisitos da Atuação Resolutiva de PGS”, informações podem ser obtidas na no enfoque 4 da Estratégia de C e F (principalmente) e na apresentação PowerPoint constante do Título II da Cartilha de DHS via PGS e NMC “Exemplo de como implementar: foco na saúde”. Para fins de exposições do DHS via PGS e NMC não há necessidade de se aprofundar a análise quanto à integração da matriz de convergência a esses critérios e requisitos. Basta dizer que, na implementação da matriz, deve-se atentar para eles (o preconizado neste enfoque 5, principalmente no guia de passos que será exposto, já promove a maior parte do que é necessário para integração).

# Essas orientações gerais da matriz de convergência contribuem para evidenciar o que fazer, como, quem, quando, onde e o porquê fazer. Em outras palavras, o que vou priorizar, onde quero chegar, o que preciso fazer, etc.

Destaque-se que, apesar das orientações gerais já evidenciarem uma certa ordem de implementação, convém desenvolver **roteiros. Acrescente-se que os roteiros podem articular todos os enfoques da Estratégia Integral de Comunicação e Formação levando em consideração as orientações gerais da matriz de convergência.** Dessa forma, os roteiros implementam a Estratégia e a matriz de forma eficiente (melhorando a relação entre produtos/serviços gerados pelas atividades e os recursos/meios/processos utilizados para tanto ex. otimizando recursos), produzindo ações/produtos (eficácia) e impactando no que se propõe (missão/efetividade/foco prioritário).

## 5.2 (da Estratégia). Sugestões de passos para executar as duas etapas previstas na matriz de convergência.

Saliente-se que a matriz de convergência possui um caráter mais amplo, incluindo duas etapas para sua implementação (item 5 da matriz de convergência) que podem ser executadas por meio de diversos **passos**. Para facilitar, reunimos os passos constatados frequentemente em diversas boas práticas, nacionais e internacionais em três tipos e várias atividades. **Assim, as duas etapas de implementação da matriz podem seguir, entre outros, os seguintes passos (três tipos de passos):**

**Passo nº 1** (primeiro tipo de passo). **escolher o(s) foco(s) prioritário(s)** e, a partir dele(s), executar as atividades previstas nos próximos itens;

Esse tipo de passo é semelhante à 1ª etapa de implementação da matriz de convergência.

**Passo nº 2.a** (segundo tipo de passo). **promover o mapeamento** das necessidades, das possibilidades e das atividades relacionadas à escolha efetivada e para fins de adaptação de diretrizes à realidade local;

Nesse passo, divide-se a segunda etapa de implementação da matriz, para fins de facilitar a sistematização dos passos e das atividades. Saliente-se que a matriz não estabelece 3 etapas porque, muitas vezes, esse segundo passo (mapeamento) acaba não ocorrendo. As pessoas e as instituições normalmente escolhem um foco para atuação e depois iniciam diretamente uma ou mais atividades de aperfeiçoamento (na maioria das vezes de forma pontual e não sistematizada). Nesses casos, o mapeamento, quando realizado, é efetivado posteriormente (ex. na atividade nº 2 do passo nº 2.b). Não é o recomendável (porque é relevante se ter um conhecimento prévio das necessidades, possibilidades e atividades antes de implementar atividades de aperfeiçoamento). Por isso, para fins de sugerir passos a seguir, recomenda-se observar, na ordem apresentada, todos os três tipos.

**Passo nº 2.b** (terceiro tipo de passo). **promover o aperfeiçoamento** das relações estabelecidas e/ou a convergência estrutural, por meio de **atividades ordenadas**, principalmente a criação, a indução, a divulgação e/ou a participação em/de/na:

Atividade nº 1- Audiências públicas, reuniões, comitês (ambientes de fomento);

Atividade nº 2 – Reunião de documentos e diagnósticos situacionais novos/atualizados;

Atividade nº 3- Execução dos encaminhamentos e solicitação do cumprimento do acordado;

# ex. articulação para assinatura de termos de cooperação e protocolos de intenção;

Atividade nº 4- Critérios para o atendimento de demandas (atendimento inicial e judicialização), fluxos operacionais sistêmicos;

Atividade nº 5- **Cartilhas**, DVDs, resoluções, recomendações;

Atividade nº 6- Workshops, eventos em geral, de âmbito interinstitucional e com a comunidade em geral, EAD;

Atividade nº 7- Capacitações, cursos, workshops (eventos em geral), bem como a utilização de EAD, em âmbito institucional;

Atividade nº 8- Instrumentos, métodos, centros, câmaras, núcleos e mecanismos de resolução de conflitos, controvérsias e divergências (entre outros instrumentos/estruturas para resolver problemas em geral);

Atividade nº 9- Ações para evitar e apurar irregularidades

Atividade nº 10- Estratégias de comunicação e formação;

Atividade nº 11- Projetos, programas, políticas públicas;

Atividade nº 12- Promoção da convergência estrutural;

# Quanto à convergência estrutural, recomenda-se a leitura da atividade nº 12 do passo nº 2.b constante do item B.5.2.

Atividade nº 13- Revisão e aperfeiçoamento, de forma periódica, das estratégias e das atividades;

Para fins de executar as duas etapas previstas na matriz de convergência é importante elaborar os **passos de uma forma bastante didática: em guias de passos**. Entre outras formas, sugere-se desenvolver: 5.2.1 – **Guias** genéricos de passos (aplicáveis em todas as **áreas de atuação**) e 5.2.2- Guias de passos por áreas de atuação: Guias de passos da saúde (utilizando a saúde como exemplo/foco prioritário);

**# Cabe informar que exemplos de concretização e realização das atividades sugeridas nos guias de passos (e no Roteiro como um todo) podem ser evidenciados na apresentação PowerPoint e nos diversos documentos anexados à Cartilha de DHS via PGS e NMC e à Cartilha da Ação de PGS com foco na saúde (disponíveis no KIT DHS via PGS e NMC).**

# Em sendo adotada a sugestão constante do parágrafo anterior, ao todo poderão ser construídos seis modelos de guias relativos aos itens 5.2.1.1 a 5.2.2.3 (que serão expostos a seguir) ou/e serem elaborados apenas os guias previstos nos itens 5.2.1.1 a 5.2.2.3 e, no seu corpo, destacar itens específicos para saúde (como exemplo).

#Deve-se contextualizar os passos, no que couber, com as resoluções, recomendações, entre outras diretrizes;

# No que couber, recomenda-se relacionar os passos às alíneas da cláusula terceira do esboço do termo de acordo de cooperação nacional (item 3.2 deste documento);

### **5.2.1 – Guias genéricos de passos para execução das duas etapas da matriz de convergência.**

#- Nesse caso, devem ser desenvolvidos os guias genéricos de passos, que servem para todas as áreas e focos de atuação (infância, educação, meio ambiente, segurança pública, calamidades, problemas em geral, etc.), **de acordo com os públicos-alvo**: 5.2.1.1 – para gestores (federal, estadual e municipal); 5.2.1.2 – para integrantes das instituições do Sistema de Justiça e 5.2.1.3 – para usuários/sociedade como um todo (integrantes dos 3 setores e da comunidade em geral – incluindo comunidade virtual).

Os passos sugeridos para os gestores são muito semelhantes aos passos a serem adotados pelos integrantes do Sistema de Justiça. Assim, nesse texto, iremos citá-los conjuntamente (de forma unificada), ressaltando as peculiaridades de cada um dos casos. Contudo, se o guia de passos a ser elaborado ou impresso for adstrito a um dos públicos (gestores ou integrante do Sistema de Justiça), convém separá-los

e aprofundar ainda mais os aspectos vinculados ao público destinatário do guia (ex. citando um provimento, recomendação ou ordem de serviço de determinada instituição).

Ressalte-se que os guias de passos e o próprio Roteiro sistematizam sugestões de atividades, mas não são estruturas rígidas (diversos guias podem ser criados, inclusive da combinação de atividades, focos/áreas de atuação, tipos de instituições envolvidas, etc.).

#### **5.2.1.1 – Guia Genérico de Passos: Gestores e 5.2.1.2. Guia Genérico de Passos: integrantes do Sistema de Justiça (público-alvo).**

Como exemplo de passos e atividades destes guias, cabe sugerir (de forma unificada):

**Passo nº 1 do guia: Escolha foco(s) prioritário(s) para fomentar o DHS via PGS e NMC no âmbito de suas atribuições, e, a partir dele(s), execute as atividades previstas nos próximos passos:**

- Recomenda-se que a escolha seja realizada nos termos da definição de foco prioritário constante dos “considerandos” apresentados no esboço do termo de acordo de cooperação nacional e levando em consideração os papéis na missão comum, referidos no item 4 da Estratégia Integral de Comunicação e Formação;

Consta do termo do esboço do termo de acordo de cooperação nacional (e de diversos materiais relacionados ao DHS via PGS e NMC):

CONSIDERANDO que foco prioritário é o parâmetro delimitador da atuação, decorrente de um processo de escolha, que deve levar em consideração as diretrizes propostas, bem como preencher critérios de conveniência, oportunidade e urgência (ex. saúde, educação, segurança pública, uma calamidade, um determinado problema, etc.)

- Devem ser escolhidos os focos prioritários buscando atentar principalmente para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis 3, 4, 5, 6, 16 e 17<sup>36</sup> e de forma a adaptá-los à realidade local (conforme preconizado na alínea “k” da cláusula terceira do esboço do termo de acordo de cooperação nacional);

- Recomenda-se focar os problemas (incluindo as irregularidades) que tem causado o aumento da judicialização e as eventuais calamidades/catástrofes, notadamente quando integrantes do Sistema de Justiça estiverem envolvidos nessa escolha;

- Outras informações podem ser obtidas na alínea “e” da cláusula terceira do esboço do termo de acordo de cooperação nacional;

- Esse passo relaciona-se à implementação do item 5.1 da matriz de convergência;

- Para facilitar a escolha, podem ser utilizadas ferramentas como, por exemplo, análise SWOT/FOFA, diagnósticos, etc.

---

<sup>36</sup> Informações sobre os ODS disponíveis em <http://www.itamaraty.gov.br/pt-BR/politica-externa/desenvolvimento-sustentavel-e-meio-ambiente/134-objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel-ods>.

Nada impede que se faça um levantamento mais ampliado e superficial antes da escolha do foco prioritário. Esse levantamento, que pode ser informal, facilitará a escolha do foco prioritário e contribuirá para execução do passo nº 2 (que é mais específico e direcionado à prioridade escolhida).

**Passo nº 2.a do guia: Promova o mapeamento das necessidades, das possibilidades e das atividades relacionadas à escolha efetivada.**

- Esse mapeamento deve ser executado a partir/de acordo com o foco prioritário escolhido (1º passo do guia);

- Nesse passo, realiza-se o levantamento (mesmo que de forma informal): a) das necessidades (o que é preciso fazer para atingir o objetivo almejado); b) das possibilidades (recursos materiais e humanos) e c) das atividades existentes (para valorizar e agregar o que já funciona).

- Isto é fundamental para implementar o processo que constrói o planejamento das atividades que devem ser desenvolvidas (priorizadas, mapeadas, aperfeiçoadas, sistematizadas, estruturadas, valorizadas, ampliadas, otimizadas, etc.). Atividades que servem (ou servirão) para atender as necessidades e para alcançar a missão pessoal, familiar, institucional, interinstitucional e da comunidade em geral (as que não servem devem ser mudadas/transformadas/extintas). Com foco na prioridade escolhida no passo nº1 do guia, é possível realizar o levantamento das informações relacionadas/convergentes a essa prioridade (o mapeamento convergente). Com base nesse mapeamento (levando em consideração as informações convergentes), pode-se elaborar um planejamento direcionado à prioridade. Esse planejamento, por sua vez, facilita a gestão das atividades que devem ser desenvolvidas.

- Para tanto, é importante solicitar ou requisitar aos representantes dos três setores (público, privado e sociedade civil organizada) e à comunidade em geral informações sobre as ações, projetos, políticas públicas, etc. que impactem no foco prioritário escolhido no 1º passo;

- Ao fazer o mapeamento (e as demais atividades) deve-se observar a orientação geral nº 6 da matriz de convergência: “6- sempre a partir do foco prioritário e levando em consideração, no que couber, os critérios de mensuração/mapeamento do DHS/ os requisitos da atuação resolutiva de PGS”. Para tanto, pode-se utilizar os questionários, relatórios, indicadores e o índice que serão expostos no enfoque 6 da Estratégia de C e F (que facilitam o mapeamento, a indução e a avaliação da transformação ocorrida). Desse modo, é possível implementar passo nº 2 do guia atentando para esses critérios e requisitos. Mas não apenas isso, as demais atividades que serão sugeridas também devem levar em consideração esses critérios e requisitos (inclusive baseando-se nos dados do mapeamento para vislumbrar o que precisa mudar para melhorar o DHS). Como exemplo, pode-se dizer que para fazer o mapeamento tem que considerar as necessidades fisiológicas, psicológicas e de autorrealização (3º critério de mensuração/mapeamento do grau de DHS/3º requisito da atuação resolutiva de PGS) das pessoas envolvidas no foco prioritário escolhido (ex. tratamento de drogas, mobilidade urbana, microbacia hidrográficas, etc.). De mesmo modo com relação às demais atividades. Por exemplo, na construção dos fluxos operacionais sistêmicos decorrentes do foco prioritário (atividade nº 4 do guia), deve-se levar em consideração todas essas necessidades previstas no 3º critério/3º requisito.

- O passo nº 2.a deste guia faz parte do item 5.2 da matriz de convergência (da 2ª etapa da matriz);

-Este passo contribui para desenvolver a consciência da realidade e adaptar as diretrizes, nacionais e internacionais;

- Maiores detalhes sobre esse passo podem ser evidenciados na alínea “d” da cláusula terceira do esboço do termo de acordo de cooperação;

**Passo nº 2.b do guia: Promova o aperfeiçoamento das relações estabelecidas e/ou a convergência estrutural, por meio de atividades ordenadas.**

- O passo nº 2.b do guia também faz parte do item 5.2 da matriz de convergência (da 2ª etapa da matriz);

- Outras informações sobre a convergência estrutural constam nos “considerandos” e na alínea “g” da cláusula terceira do esboço do termo de acordo de cooperação nacional;

- Os elementos da **matriz** de convergência, incluindo a convergência **estrutural**, estão expostos de maneira mais detalhada no art. 8º e seguintes do esboço da Política de DHS via PGS<sup>37</sup>, constante da Cartilha de DHS via PGS e NMC;

São **atividades ordenadas** que podem ser sugeridas para o 3º passo deste guia:

**Atividade nº 1 (do Guia). Fomente o DHS via PGS e NMC em audiências públicas, reuniões, comitês, entre outras formas de redes de cooperação e eventos (ambientes de fomento).**

Deve ser ressaltado/reiterado ao público-alvo/ouvintes que, se o foco for saúde, é importante que se priorize os Comitês do CNJ em âmbito estadual, distrital, nas comarcas e nos municípios (destacando ou transcrevendo o § 2º do art. 1º da Resolução nº 238 do CNJ e citando, por exemplo, os resultados do Comitê da Saúde do CNJ no RS). Se outras áreas ou focos forem escolhidos (ex. educação, segurança pública, uma calamidade), cabe priorizar os Comitês de Atuação Resolutiva (informações: Recomendação nº 54/17 do CNMP, principalmente o constante no art. 1º, § 4º, no art. 3º, inc. VI, e no art. 14, § 1º), os Comitês de DHS e as outras formas de redes de cooperação (informações: cláusula segunda e alínea “c” da cláusula terceira do esboço do termo e artigos 5º, 6º e 7º do esboço da Política de DHS via PGS - disponível na cartilha DHS via PGS e NMC<sup>38</sup>). Além disso, é muito importante dar relevância à família, que é base/estrutura primordial da sociedade (ambiente importantíssimo para desenvolver valores);

Esses ambientes devem ser criados e aperfeiçoados (na atividade nº 8 do guia constam outras informações sobre os Comitês e as redes de cooperação). Ademais, neles ou por meio deles deve-se pautar e fomentar o DHS via PGS e NMC.

Se o expositor já estiver diante de um tipo de evento (ex. reunião) ele pode sugerir a realização de outro tipo (ex. audiência pública);

Convide para participarem representantes dos três setores (público, privado e sociedade civil organizada) e a comunidade em geral. Inclua na lista de convidados as instituições e pessoas que atuam ou intervêm nas atividades relacionadas ao foco prioritário escolhido.

Para pautar o tema, recomenda-se seguir a **estrutura de articulação** da Estratégia Integral de Comunicação e Formação: 1. Introdução, 2. Panorama, 3. Solução proposta, 4. Papéis na missão comum,

---

<sup>37</sup> COMITÊ DE PGS DO RS. 2017.

<sup>38</sup> COMITÊ DE PGS; COMITÊ DA SAÚDE DO CNJ NO RS. 2017.

5. Implementação da matriz de convergência, 6. Eficiência, eficácia e efetividade, 7. Índices de cartilhas convergentes, 8. Conclusão, 9. Encaminhamentos, 10. Lista de Contatos e 11. ANEXOS.

No desenvolvimento desses eventos, é importante **observar os seguintes pontos**:

1.1 (do Guia). A pauta deve priorizar a articulação do panorama; das soluções, entre as quais: Fomento ao DHS via PGS e NMC, e dos encaminhamentos;

1.2. Deve-se conferir se foram convidados e estão presentes as instituições e pessoas identificadas por ocasião da mapeamento que foi realizado de acordo com o passo 2.a (se ele foi efetivado);

1.3. Se a audiência pública, reunião, etc. foi promovida pelos gestores, devem ser convidados para participarem ou/e para cooperarem na preparação do evento também os representantes do Sistema de Justiça e de órgãos de controle (ex. Tribunal de Contas). Se pelos integrantes do Sistema de Justiça, recomenda-se convidar ou solicitar a cooperação também do(s) gestor(es). Caso isso não tenha ocorrido, sugere-se esse aperfeiçoamento para eventuais novos eventos;

1.4. Para que o evento (audiência pública, reunião, etc.) seja mais eficiente (ex. otimize recursos), promova a eficácia (ações/produtos) e impacte nos objetivos/missão comum/na prioridade escolhida (efetividade), **convém**:

1.4.1. Todos cooperarem na implementação de atividades organizacionais e estruturais de acordo com suas disponibilidades e responsabilidades. Do Hino Nacional (que fortalece o ideal de Nação/unidade), passando pela disponibilização de café, água e sistema de projeção (para projetar PowerPoint) até chegar à indispensável lista de presenças. Essa lista deverá incluir o nome do participante, a instituição ou segmento da sociedade (ex. comunidade em geral – rede social) que representa ou faz parte, os seus meios de contato (e-mail, telefone convencional e celular, entre outros) e espaço para assinatura. Esses dados são fundamentais para elaboração da lista de contatos (ênfase 10 da Estratégia de C e F);

1.4.2. Distribuir documentos e coletar dados (compartilhar informações). Para tanto, pode-se fornecer cartilhas e DVDs; aplicar, no que couber, os relatórios e questionários previstos no item 6.1, etc. Assim, deve-se realizar essas atividades e sugerir ao público-alvo que, nos próximos eventos de fomento ao DHS via PGS e NMC, eles façam o mesmo;

1.4.3. Elaborar ata, incluindo os encaminhamentos. Realize essa atividade ou verifique se alguém está responsável por isso no (para o) evento;

1.4.4. Quanto aos encaminhamentos, aferir da viabilidade de (entre outros):

- Implementar os principais encaminhamentos que constam do item 9 da Estratégia Integral de C e F (vide arquivo no KIT DHS via PGS e NMC);

- Ser(em) instalado(s) Comitê(s) e outras formas de redes de cooperação convergentes (detalhes sobre esse ponto podem ser encontrados na cláusula segunda e alínea “c” da cláusula terceira do esboço do termo de acordo de cooperação);

- Ser elaborado um termo de acordo de cooperação local ou protocolo de intenções, adaptando-se as sugestões contidas no esboço de termo de acordo de cooperação nacional<sup>39</sup>;

- Ser(em) elaborado(s) e implementado(s) plano(s) de trabalho para detalhar as atividades necessárias à realização dos encaminhamentos (informações sobre esse ponto constam da alínea “b” da cláusula terceira do esboço do termo de acordo de cooperação nacional);

-Ser elaborada e/ou implementada uma Política de Desenvolvimento Harmônico e Sustentável local (refere-se à alínea “a” da cláusula terceira do esboço do termo de acordo de cooperação nacional);

O público-alvo/ouvintes deve ser informado que outros pontos importantes com relação a esses eventos podem ser constatados nos slides do exemplo da saúde constantes da apresentação PowerPoint (disponível no Kit DHS via PGS e NMC).

**Atividade nº 2 (do guia). Reúna documentos** (legislação, doutrina, resoluções, recomendações, etc.) relativos ao(s) foco(s) prioritário(s) escolhido e de acordo com os encaminhamentos aprovados na reunião ou audiência pública. **Elabore diagnósticos situacionais/mapeamentos novos/atualizados** (a partir do levantado na audiência pública/reunião).

# Da mesma forma como foi exposto no passo nº 2.a, é muito importante fazer o levantamento: a) das necessidades; b) das possibilidades e c) das atividades existentes;

#### **Reitere-se o dito no passo 2.a:**

- Isto é fundamental para implementar o processo que constrói o planejamento das atividades que devem ser desenvolvidas (vide passo 2.a) ... Esse planejamento, por sua vez, facilita a gestão das atividades que devem ser desenvolvidas; ...

- Ao fazer o mapeamento (atividade nº 2: diagnóstico situacional/mapeamento novo/atualizado) deve-se observar a orientação geral nº 6 da matriz de convergência. Para tanto, pode-se utilizar os questionários, relatórios, indicadores e o índice que serão expostos no enfoque 6 da Estratégia de C e F (que facilitam o mapeamento, a indução e a avaliação da transformação ocorrida). Desse modo, é possível implementar passo nº 2 do guia atentando para os critérios de mensuração/mapeamento do DHS/os requisitos da atuação resolutive de PGS. Mas não apenas isso, as demais atividades que serão sugeridas também devem levar em consideração esses critérios e requisitos (inclusive baseando-se nos dados do mapeamento para vislumbrar o que precisa mudar para melhorar o DHS).

# Deve ser sugerido que essas atividades constem como encaminhamentos;

# O público-alvo deve ser comunicado que exemplos dessa atividade podem ser constatados na Cartilha de DHS via PGS e NMC.

# Após o evento, todos devem, dentro do possível e de acordo com o compromisso assumido, cooperar para concretizar e realizar essa atividade;

**Atividade nº 3 (do guia). Execute os encaminhamentos aprovados e solicite articule o cumprimento do acordado (aos demais participantes).**

# Durante o evento, deve ser informado ao público-alvo que essa atividade consta como sugestão do guia de passos previsto que está sendo utilizado. Também, que, após o evento, todos devem cooperar

---

<sup>39</sup> Disponível em: [pgsistemas.blogspot.com.br](http://pgsistemas.blogspot.com.br).



para concretizá-la e realizá-la de acordo com os compromissos assumidos, seja cumprindo o que prometeram, seja solicitando aos demais parceiros o cumprimento das demais responsabilidades;

# Após o evento, todos devem incluir no seu planejamento as tarefas assumidas e buscar cumpri-las nos prazos acordados;

Assim, de acordo com os encaminhamentos referidos no item **1.6: articule a assinatura de termo de cooperação ou protocolo de intenções**, coopere na elaboração e na implementação de Política de DHS local e nos planos de ação, etc.

**De forma mais específica, constam do passo nº 2.b deste guia as seguintes sugestões de atividades:**

**Atividade nº 4. (do guia) Promova e coopere na elaboração e na implementação de critérios** para o atendimento de demandas (atendimento inicial e judicialização), bem como **de fluxos** operacionais sistêmicos, entre outros instrumentos e ferramentas aplicáveis à rotina das pessoas e instituições;

- Trata-se da implementação das alíneas “g” e “h” da cláusula terceira do esboço do termo de acordo de cooperação nacional;

- No evento, deve ser informado ao público-alvo da importância dessa atividade. Também, que diversos exemplos de implementação constam da Cartilha de DHS via PGS e NMC e da Cartilha da Ação de PGS com foco na saúde

- Saúde: saliente o Sistema AME/Sistema de Administração de Medicamentos (informações: <https://secweb.procergs.com.br/ame/ame/Interface/Html/index.jsp>);

- Após o evento, deve-se cooperar na elaboração e na implementação;

**Atividade nº 5 (do Guia)- Elabore, publique e divulgue** decretos, resoluções, recomendações, provimentos, enunciados, artigos científicos, DVDs e **cartilhas**, entre outras formas de consubstanciar as convergências e fomentar o alinhamento e/ou a integração institucional, interinstitucional e com a comunidade em geral, bem como, a adaptação de diretrizes à realidade local.

- Esses documentos podem ser desenvolvidos em âmbito interinstitucional e com a comunidade em geral (preferencialmente) e na esfera institucional;

- No evento, cabe sugerir que ações relacionadas a essa atividade constem dos encaminhamentos. Ademais, que exemplos constam do KIT DHS via PGS e NMC. Após o evento, todos devem cooperar e articular a concretização e realização.

**Atividade nº 6 (do guia)- Realize e participe** de workshops e eventos em geral, **de âmbito interinstitucional e com a comunidade em geral**, bem como a utilize métodos de educação à distância (EAD).

# Cabe informar ao público-alvo que um exemplo dessa atividade pode ser constatado no documento “Poder Judiciário: EAD, Workshops e Mesa Redonda” constante da Cartilha da Ação de PGS com foco na saúde;

# Saliente-se que o fator exógeno (“pressão/influência externa”) resultante dos eventos interinstitucionais é muito importante para remediar as resistências autofágicas internas (ex. paradigmas e “pactos da inércia” existentes dentro dos sistemas);

# A participação poderá ser na organização, como ouvinte, palestrante, monitor, etc. É importante definir as responsabilidades.

**Atividade nº 7 (do guia)- Realize e participe** de capacitações, cursos, workshops (eventos em geral), bem como utilize EAD, **em âmbito institucional.**

- Promova a participação de representantes das instituições parceiras e da comunidade em geral nesses eventos institucionais (sugere-se, por exemplo, seja montado um painel para que esses representantes possam expor seu ponto de vista a partir do foco prioritário escolhido e encaminhamentos);

**Atividade nº 8 (do guia)- Crie e coopere com os instrumentos, métodos, centros, câmaras, núcleos e mecanismos de resolução de conflitos, controvérsias e divergências (entre outros instrumentos/estruturas para resolver problemas em geral);**

- Para **todas as áreas e focos prioritários**: implementar os mecanismos/métodos consensuais de solução de conflitos previstos na Resolução nº 125/10 do Conselho Nacional de Justiça; às práticas e os mecanismos autocompositivos referidos na Resolução nº 118/14 do Conselho Nacional do Ministério Público; os Comitê Permanentes de Fomento à Atuação Resolutiva, os Comitês de Desenvolvimento Harmônico e Sustentável, entre outros instrumentos/redes de cooperação (outras informações na atividade nº 1 do guia – relativa ao fomento do DHS via PGS e NMC nestes ambientes).

- Se o foco for a área da **saúde**: Câmaras Técnicas (CT) e Núcleos de Assessoria Técnica (NAT), Ouvidorias do SUS e os Comitês.

**Atividade nº 9 (do guia)– Promova ações, principalmente sistêmicas, alinhadas e integradas, para evitar e apurar o cometimento de irregularidades;**

-Informe ao público-alvo os reflexos/consequências das irregularidades na vida deles (ex. vide Campanha “O que você tem a ver com a corrupção”);

- Intensifique a cooperação com os parceiros e as redes formadas.

- Utilize e sugira ao público-alvo, no que couber, sistemas de informática interativos, como, por exemplo, o Sistema de AME da Secretaria Estadual de Saúde do RS (vide atividade nº 4);

- Encaminhe e solicite sejam encaminhadas cópias de documentos relativos a irregularidades para o Ministério Público e para os demais órgãos de controle. Acrescente que deve ser pedido o nº do protocolo de recebimento;

**Atividade nº 10 (do guia)- Elabore e implemente estratégias de comunicação e formação;**

- Disponibilize e solicite sejam disponibilizados materiais relativos ao fomento do DHS via PGS e NMC para as redes de contato e em páginas institucionais, blogs (ex: pgsistemicos.blogspot.com.br), sites, entre outros veículos de transparência, divulgação e interação (Whatsapp, Facebook, etc.);

- Ao elaborar as estratégias locais de C e F busque seguir a **estrutura de articulação** da Estratégia Integral de Comunicação e Formação e faça as adaptações à realidade local que forem necessárias;

- Na estratégia de comunicação e formação devem ser priorizadas as redes sociais e outras formas de comunidades virtuais interativas;

- A elaboração deve ser realizada em âmbito institucional, interinstitucional e com a comunidade em geral;

- Maiores informações sobre essa atividade constam nas alíneas “g”, “h” e “i” da cláusula terceira do esboço do termo de acordo de cooperação e neste texto como um todo;

**Atividade nº 11 (do guia) - Fomente e desenvolva projetos, programas, políticas públicas, entre outras atividades convergentes;**

# Saliente que o desenvolvimento desta atividade facilita a mensuração/mapeamento e a valoração do desempenho em todos os níveis de relação (pessoal, familiar, institucional, interinstitucional, etc.). Acrescente que, para tanto, devem ser estabelecidas definições e critérios convergentes (ex. requisitos para ser considerado projeto, metas, etc.);

**Atividade nº 12 (do guia) – Promova a convergência estrutural.**

- Esclareça para o público-alvo que se considera convergência estrutural o processo sistematizado que constrói o aperfeiçoamento (atualiza, adapta à realidade local, modifica/altera para melhor) das normativas e dos instrumentos (regras, diretrizes, meios, mecanismos, formas de pensar e de agir, etc.) utilizados para alinhamento e/ou integração pessoal, familiar, institucional, interinstitucional e da comunidade em geral à missão (DHS via PGS e NMC). Nesse contexto, promova e sugira a utilização desse processo. Sob outro ângulo, deve-se promover e sugerir o aperfeiçoamento sistematizado das normativas e instrumentos que são utilizados na rotina diária/escopo para cumprir compromissos, atingir objetivos, promover mudanças e, assim, alcançar a missão/razão de existir pessoal, familiar, institucional e assim por diante. Isso é realizado por meio da convergência **estrutural (que é o processo sistematizado que propicia isso)**.

- Saliente que muitas das atividades previstas no guia de passos (e no Roteiro como um todo) fazem parte da convergência estrutural. Cite como exemplos as atividades nº 4 e 5. Contudo, cabe ressaltar que a convergência estrutural como processo sistematizado é mais ampla e prevê, de forma ordenada, todos os aspectos necessários para promover uma rotina diária convergente ao DHS (alinhar e integrar a estrutura de normas e instrumentos que influenciam e/ou dirigem as formas de pensar e agir);

- Se não foi citado por ocasião da articulação do esboço do termo de acordo de cooperação nacional (item 3.2), é importante citar os aspectos que fazem parte da convergência estrutural (o que precisa estar alinhado e/ou integrado):

I – a convergência dos planos e dos planejamentos com a proposta/missão;

II- o aperfeiçoamento dos meios de concretização e realização;

III- o aperfeiçoamento da mensuração/mapeamento, incluindo a criação de indicadores;

IV- a convergência dos três setores e da comunidade (alinhamento e/ou integração);

V- o desenvolvimento de modos de valoração do desempenho,;

VI- o aperfeiçoamento aspectos examinados nas inspeções, nas correições e nas fiscalizações;

VII- o desenvolvimento de incentivos;

VIII – a formação (inicial e continuada);

Também, cabe citar o constante do item 3.2.2:

Com relação à **convergência estrutural**, cabe fazer as seguintes reflexões:

A questão é: Como colocar em prática diretrizes pró-ativas e inovadoras que são propostas em reuniões, congressos, mapas estratégicos, planejamentos, projetos, etc. em um ambiente no qual as instituições ainda não estão estruturadas de modo a mensurar/mapear e a valorizar as formas de atuação necessárias para concretizá-las e realizá-las?

Na prática, não adianta preconizar formas avançadas de atuar (ex. para enfrentar um determinado problema) se não for propiciado aos membros, servidores e funcionários das instituições envolvidas o escopo (estrutura) apto a fomentar o proposto, mensurando e valorizando as atividades realizadas, entre outros aspectos.

Se não houver mudança na rotina (via alteração do escopo/estrutura), os comportamentos anteriores irão ser repetidos. O navio irá permanecer andando em círculos até exaurir os recursos e afundar.

Utilizando a história contada na introdução, é possível dizer que para chegar a outra margem é preciso que os planejamentos e planos (pessoais, familiares, interinstitucionais, etc.) estejam alinhados e integrados a isso (à missão – inc. I). Mas não basta isso. É necessário o que sejam disponibilizados meios para fazer a travessia, no caso, um barco com provisões/recursos (deve-se prever e disponibilizar um tipo de procedimento/sistematização, ex. projeto, em virtude do qual serão direcionados e consignados os esforços – inc. II). Também, devem ser criados referenciais/indicadores aptos a informar/mensurar/mapear se a jornada está no rumo certo, se avançou, etc. (aptos a mensurar/mapear o desempenho – inc. III). Como é fundamental para obter êxito na travessia que todos estejam alinhados e/ou integrados, a busca de convergência entre os marujos, o timoneiro e o capitão passa a ser prioridade. Deve-se melhorar a relação entre todos os tripulantes. Eles precisam remar em uma frequência que permita o barco manter o rumo certo (para não ficar andando em círculos). Destacam-se as formas de propiciá-la (inc. IV). Para chegar a outra margem não basta aferir linearmente/pontualmente os indicadores relacionados a cada um dos marujos. O percurso/caminho é apenas uma forma de desenvolver relações harmônicas e sustentáveis. Mais do que isso, permite alterar as formas de pensar e agir (ex. do pensamento linear para o pensamento sistêmico). Assim, não basta remar, é preciso desenvolver todas as circunstâncias exigidas para jornada (impactar na medida do necessário os recursos do navio, relacionar-se bem, etc.). Para tanto, é preciso analisar esses dados/indicadores e valorar o desempenho pessoal (e da equipe) a partir de critérios de aferição do grau de DHS (inc. V). Acrescente-se: quem fará essa valoração também tem que estar convergente ao DHS. Caso contrário, não será justo e até pode desorientar a tripulação. Por isso os aspectos que são examinados nas inspeções, nas correições e nas fiscalizações devem estar alinhados e/ou integrados ao DHS (inc. VI). Como consequência natural, fica fácil direcionar os recursos àqueles que estão no rumo certo. Em épocas de tormentas não há como desperdiçar recursos direcionando-os para quem rema em círculos ou, pior, está afundando o barco (inc. VII). Construir e implementar, conjuntamente, uma estratégia de comunicação e formação que desenvolva as potencialidades de toda a tripulação resgata a esperança e torna clara a percepção da outra margem (da evolução - inc. VII).

- Maiores informações sobre a convergência estrutural constam na alínea “g” da cláusula terceira do esboço do termo de acordo de cooperação nacional e nos artigos 9º e seguintes da Política de DHS via PGS (presentes na Cartilha de DHS via PGS e NMC – disponível em [pgsistemicos.blogspot.com.br](http://pgsistemicos.blogspot.com.br));

- Aos integrantes do Sistema de Justiça, cabe solicitar que estimulem os gestores a implementarem os passos previstos neste guia (que unificou o guia para gestores e o guia para integrantes do Sistema de

Justiça) uma vez que, nesse caso, a maioria dos passos previstos para o Sistema de Justiça já terão sido realizados pelos gestores (passos que podem ser realizados, inclusive, em cooperação interinstitucional de forma alinhada e/ou integrada);

**Atividade nº 13 (do guia) – Revise e aperfeiçoe**, de forma periódica, **as estratégias e as atividades** executadas para fomentar o DHS via PGS e NMC (ex. os programas, projetos, ações, cartilhas, etc.).

**Observação: No enfoque 6.1 da Estratégia de Comunicação e Formação constam questionários e relatórios para mapeamento/mensuração, indução e avaliação da transformação.** Esses questionários e relatórios (principalmente as perguntas relativas ao 6º critério de mensuração/mapeamento do grau de DHS: promoção de atuações resolutivas e de matrizes de convergência – no item 6.1.2) irão mapear/mensurar e avaliar o desempenho (inclusive quanto à implementação da matriz de convergência, dos passos, das atividades, etc.). No mesmo sentido, os indicadores e o IDHS que serão articulados no enfoque 6.2 da Estratégia de C e F. Saliente-se que no **enfoque 6** da Estratégia de C e F busca-se mensurar/mapear o grau de DHS. **Neste enfoque 5** o foco é a implementação da matriz de convergência (abrangendo o Roteiro, o guia de passos, as atividades, etc.). A aferição do desempenho deve ser estudada posteriormente (no enfoque 6).

### **5.2.1.3. Guia Genérico de Passos: usuários/sociedade como um todo (integrantes dos três setores e da comunidade em geral – incluindo comunidade virtual)**

Para fins de elaboração do guia relativo a esse item, os elementos sugeridos para o(s) guia(s) genérico(s) anterior(es) também são aplicáveis principalmente no âmbito familiar (a matriz de convergência pode ser aplicada em qualquer contexto, fazendo-se as adaptações necessárias). A diferença é que, na esfera das políticas públicas, os usuários (e a sociedade como um todo) deverão, via de regra, exigir a concretização e realização das orientações gerais e dos passos previstos nos itens 5.1 e 5.2 das pessoas e instituições com atribuições de promover o DHS via PGS e NMC (de acordo com o item 4: papéis na missão comum).

### **5.2.2. Guia de passos por área de atuação: Guia de Passos da Saúde**

Esse item refere-se às sugestões de guias de passos para executar as duas etapas da matriz de convergência em uma determinada área ou foco de atuação (ex. educação, segurança, calamidades, problema específico, etc.). Escolheu-se a saúde como exemplo levando-se em consideração as boas práticas desenvolvidas ao longo do tempo e os resultados alcançados por elas. Também porque a saúde, por envolver a vida, é uma área prioritária.

Uma sugestão de passos na área da saúde e para todos os públicos pode ser vista na apresentação PowerPoint que consta na Cartilha da Ação de PGS com foco na Saúde<sup>40</sup> e na segunda parte da Cartilha DHS via PGS e NMC (“Exemplo de como implementar: foco na saúde”)<sup>41</sup>.

É possível desenvolver os principais passos para Saúde, levando-se em consideração os seguintes públicos-alvo: 5.2.2.1 – Guia de Passos da Saúde: para gestores, 5.2.2.4 Guia de Passos da Saúde: para

---

<sup>40</sup> COMITÊ DA SAÚDE DO CNJ NO RS. 2015.

<sup>41</sup> COMITÊ DE PGS DO RS; COMITÊ DA SAÚDE DO CNJ NO RS. 2017.

integrantes do Sistema Justiça e 5.2.2.3 Guia de Passos da Saúde: para usuários/sociedade como um todo (integrantes dos 3 setores e da comunidade em geral – incluindo comunidade virtual)

### 5.2.2.1. Guia de Passos da Saúde: Gestores

Como exemplo de guia para que os gestores da saúde possam executar as duas etapas da matriz de convergência, cabe transcrever do folder “10 passos para diminuir a Judicialização da Saúde” elaborado pela Confederação Nacional de Municípios<sup>42</sup>:

**10 PASSOS PARA DIMINUIR A JUDICIALIZAÇÃO DA SAÚDE**

Gestor (a), forme uma equipe multisetorial com os profissionais de sua prefeitura para esta iniciativa. Este modelo pode ser aplicado em qualquer área de atuação que esteja em judicialização. Em relação à Saúde, é indicado, inicialmente, verificar como estão os serviços de Saúde do seu Município, identificar onde existem falhas que geram a judicialização e fazer o mapeamento das ações. Posteriormente, com os dados, busque o Poder Judiciário e solicite a formação de um Comitê.

The diagram illustrates a network of health services and principles. At the center is 'EQUIPES' (Teams). Surrounding it are 'CAPS' (Psychosocial Care Centers), 'PRINCÍPIOS DO SUS' (Principles of the SUS), 'CUIDADO' (Care), 'NASF' (Núcleo Ampla Saúde em Família - Broad Family Health Core), 'ESF' (Equipe de Saúde da Família - Family Health Team), 'MATRICIAMENTO' (Registration), 'UBS' (Unidade Básica de Saúde - Basic Health Unit), and 'UBS' (Unidade Básica de Saúde - Basic Health Unit). Each service is represented by a stylized human figure icon.

**CNM**  
CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE MUNICÍPIOS

<sup>42</sup> Disponível em [pgsistemicos.blogspot.com.br](http://pgsistemicos.blogspot.com.br)

## 1 TENHA UMA VISÃO E ATUAÇÃO SISTÊMICA

A judicialização é resultado de uma série de fatores, por isso, é necessário entender: quais, quantos e como funcionam os serviços que compõem o sistema de saúde do Município.



## 2 IDENTIFIQUE OS PROBLEMAS DE ATENDIMENTO DA REDE MUNICIPAL

PROCURE RESPONDER A QUESTÕES COMO:



A cobertura da Atenção Básica é satisfatória?  
Como funciona o monitoramento de estoque, armazenamento e dispensação de medicamentos?  
Quais serviços têm maior demanda?  
Os profissionais de saúde do Município conhecem suas responsabilidades e onde se integram ao fluxo dos serviços?  
Os horários de atendimento estão adequados à necessidade da população?  
Quais serviços geram mais reclamações?

## 3 FAÇA O LEVANTAMENTO DAS AÇÕES JUDICIAIS ANTERIORES

TIPO, REPRESENTANTE DA PARTE E VALORES

Conheça o tema da ação judicial (medicamentos básicos, estratégicos; procedimentos fora de lista, exames, transporte etc.), instituição proponente (advocacia privada ou pública); assim como os valores. Isso ajudará seu Município a ser mais efetivo para mapear as ações existentes.



## 4 REVISE CONTRATOS



**REVISE CONTRATOS COM PRESTADORES DE SERVIÇO, PACTUAÇÕES E REFERÊNCIAS DE MÉDIA E ALTA COMPLEXIDADE DO SEU MUNICÍPIO E DO ESTADO.**

A gestão de saúde de seu Município pode estar arcando com algumas defasagens em relação ao tipo e quantidade de exames demandados e pactuados com outros Municípios e Estado.

## 5 ESTABELEÇA O DIÁLOGO FREQUENTE ENTRE AS COORDENAÇÕES DA ATENÇÃO BÁSICA E FARMACÊUTICA

Todos de sua equipe devem conhecer as normas que legislam as ações na Saúde. O fluxo e funcionamento dos serviços, a referência e contrarreferência, a compra e dispensa de medicamentos, entre outros, devem ser amplamente discutidos e divulgados entre as coordenações e os usuários. Um profissional de saúde permanentemente capacitado será seu principal disseminador de informações e tem papel fundamental na diminuição das ações judiciais.



## 6 DIVULGUE INFORMAÇÕES PADRONIZADAS SOBRE MEDICAMENTOS E EXAMES DE RESPONSABILIDADE DO MUNICÍPIO



A população e os profissionais da Saúde devem saber que na farmácia do Município encontrará o fármaco – ácido acetilsalicílico 100 mg comprimido e não “Aspirina” –, ou seja, a informação deve ser comum, única, padronizada e disponibilizada a todos.

## 7 PROCURE A DEFENSORIA PÚBLICA, O MINISTÉRIO PÚBLICO E O JUIZ LOCAL PARA DISCORRER SOBRE O HISTÓRICO DAS AÇÕES



Pela Resolução 238/2016 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), os juízes devem formar comitês locais para prevenção de conflitos judiciais e definição de estratégias nas questões de direito sanitário. Incentive essa prática no sistema local.

Com o objetivo de discutir o que é prioridade local, recomenda-se também a convocação de Audiências Públicas reunindo todos os integrantes, controle social e a população em geral.



## 8

### ESTABELEÇA UMA AGENDA DE ENCONTROS COM PAUTA MÍNIMA



Para serem resolutivas, as reuniões do Comitê devem apresentar agenda preestabelecida, de preferência com pauta prévia. Os temas debatidos devem ser registrados em atas. Isso facilita a continuidade das atividades do Comitê caso algum membro seja alterado ou transferido.

## 9

### INSTITUA UM TERMO DE COOPERAÇÃO COM O JUDICIÁRIO

A partir do diálogo e das reuniões programáticas do Comitê, proponha um termo de cooperação entre o Município e os participantes do grupo, para o acompanhamento das demandas judiciais e intervenções, conforme necessidade.

+ Al. as reuniões Resolutivas  
L. 165 --- + NMC => Intervenções



## 10

### APÓS ASSINATURA DO TERMO, AVALIE OS RESULTADOS



APÓS ASSINATURA DO TERMO, AVALIE OS RESULTADOS E A QUALIDADE DOS SERVIÇOS, REVEJA E VALIDE AS ESTRATÉGIAS ADOTADAS E SEMPRE QUE NECESSÁRIO FAÇA INTERVENÇÕES COM O COMITÊ.

O diálogo entre os sistemas é fundamental, incentive a cooperação, qualifique os serviços de saúde em seu Município e garanta mais saúde à sua população.

Para mais informações, acesse a cartilha **Judicialização da Saúde**, no link:

[www.cnm.org.br/biblioteca/exibe/2486](http://www.cnm.org.br/biblioteca/exibe/2486)



- Saliente-se que as anotações efetuadas a caneta no folder indicam sugestões de aperfeiçoamento que foram apresentadas (para destacar as atuações resolutivas de PGS e NMC).

### 5.2.2.2. Guia de Passos da Saúde: integrantes do Sistema de Justiça

Quanto a esse item, recomenda-se a leitura do documento relativo ao Fomento do DHS via PGS e NMC: Estratégia de Comunicação e Formação – foco Roteiro de Implementação da Matriz de Convergência (arquivo: DHS\_PGS\_NMC\_ROTUIRO\_Matriz)<sup>43</sup>, que fornece como exemplo a saúde. Saliente-se que se trata de um **roteiro** de implementação da matriz de convergência, elaborado com base no conteúdo da Estratégia Integral de Comunicação e Formação, e que serve para pautar o DHS via PGS e NMC em reuniões, palestras, audiências públicas, workshops, EAD, capacitações, comitês, redes de cooperação, entre outros eventos. Também serve para elaborar projetos, políticas públicas, cartilhas, ações, entre outras atividades. Esse roteiro é mais amplo, mas inclui um guia de passos para concretizar e realizar as duas etapas da matriz de convergência. Ademais, aborda a convergência estrutural. O Roteiro fornece exemplos na área da saúde (ex. do documento “Poder Judiciário: EAD, Workshops e Mesa Redonda” constante da Cartilha da Ação de PGS com foco na saúde – na atividade nº 6 do passo 2.b) e contextualiza resoluções e recomendações do CNMP (principalmente a Recomendação nº 54/17). Contudo, esse roteiro (assim como o guia de passos que faz parte dele) pode ser utilizado em qualquer área de atuação (ex. educação, segurança, etc.) e/ou instituição/pessoa (gestores, Magistrados, Defensores Públicos, ONGs, empresários, famílias, entre outros), bastando fazer as adaptações específicas ao foco escolhido e/ou à instituição/pessoa que o implementa.

Com a recente aprovação da atividade nº2 da Ação Nacional em Defesa do Direito à Saúde do Conselho Nacional do Ministério Público, o roteiro citado no parágrafo anterior e a estratégia de comunicação e integração como um todo se apresentam ainda mais relevantes para os Membros do Ministério Público e para sociedade que é destinatária de suas ações, uma vez que evidenciam maneiras de implementar o previsto na atividade nº2 nos seguintes termos:

Promover o Desenvolvimento Harmônico e Sustentável com foco na saúde e as atuações resolutivas de Planejamento e Gestão Sistêmicos em rede ou comitê, nos termos da Recomendação nº 54/2017 do CNMP (por exemplo: §4 do artigo 1º, inciso VI do artigo 3º, artigo 4º, inciso IV do artigo 9º, artigo 10º e 14º).

Ademais, como indicador da atividade nº 2, consta: “tema pautado na rede ou comitê”. Assim levando em consideração o exposto com relação à cláusula segunda e à alínea “c” do esboço do termo de acordo de cooperação nacional (no item 3.2.1 desta estratégia), verifica-se que esses instrumentos serão úteis para fornecer subsídios aos Membros do Ministério Público que forem apresentar o DHS via PGS e NMC junto aos Comitês de Saúde do CNJ e às demais redes de cooperação.

### 5.2.2.3. Guia de Passos da Saúde: usuários/sociedade como um todo (integrantes dos três setores e da comunidade em geral – incluindo comunidade virtual).

Na elaboração do guia relativo a esse item, deve-se atentar principalmente para utilização de uma linguagem clara, curta e direta. Também para o uso de instrumentos/veículos de comunicação em massa (mídia e redes sociais: ex. Facebook, Whatsapp, Twitter, etc).

### 5.2.3. Guias de passos por área e atividade/foco de atuação.

A Estratégia de C e F poderá ser facilmente adaptada para ser utilizada em qualquer área (ex. educação, meio-ambiente, segurança pública, etc.) ou atividade/foco de atuação (ex. qualidade do ensino, calamidade, sistema prisional, planejamento familiar, água e, mais especificamente/foco do foco água:

---

<sup>43</sup> Disponível em [psgsitemicos.blogspot.com.br](http://psgsitemicos.blogspot.com.br).

bacia, sub-bacia e/ou microbacia hidrográfica). No mesmo sentido, os roteiros de implementação da matriz de convergência e os guias de passos (prevê-se inclusive para esfera familiar).

Entre outros focos prioritários, situam-se as **bacias, sub-bacias e microbacias hidrográficas (são focos prioritários dentro do foco água)**. O Objetivo de Desenvolvimento do Milênio 6 busca garantir a disponibilidade e a gestão sustentável da água. Saliente-se: Solo que não absorve a água (ex. por causa do extrativismo, do desmatamento desordenado, das queimadas; do uso intensivo do solo na agricultura; falta de planejamento urbano, etc.) provoca alagamentos, doenças e secas (evidenciando a interdependência entre o eixo econômico, o meio-ambiente e a área da saúde). Mais: que sem água não há como viver. Em outras palavras: sem água não há como fazer a jornada da vida. Cabe questionar: Como alcançar o ODS6?

Por certo que a estrutura da Estratégia de C e F é muito eficiente para alcançá-lo. Contudo, é oportuno dizer que a efetividade maior será alcançada quando os seres humanos perceberem (e agirem a partir disso) que são formados, na maior parte (cerca de 70%) de água. Mais, que a soma das partículas de água formam os veículos pessoal, familiar, comunitário, que são interdependentes. Ainda, que a água possibilita e transmite a percepção e a ação comunicativas que são indispensáveis para, retornando ao oceano, chegar a outra margem da evolução. Em resumo: tudo depende da água (presente na forma sólida, líquida e gasosa). Sem ela a jornada encerra para todos. O problema é que a maioria das pessoas somente vai compreender isso o dia que abrir a torneira e... a água não estiver mais lá.

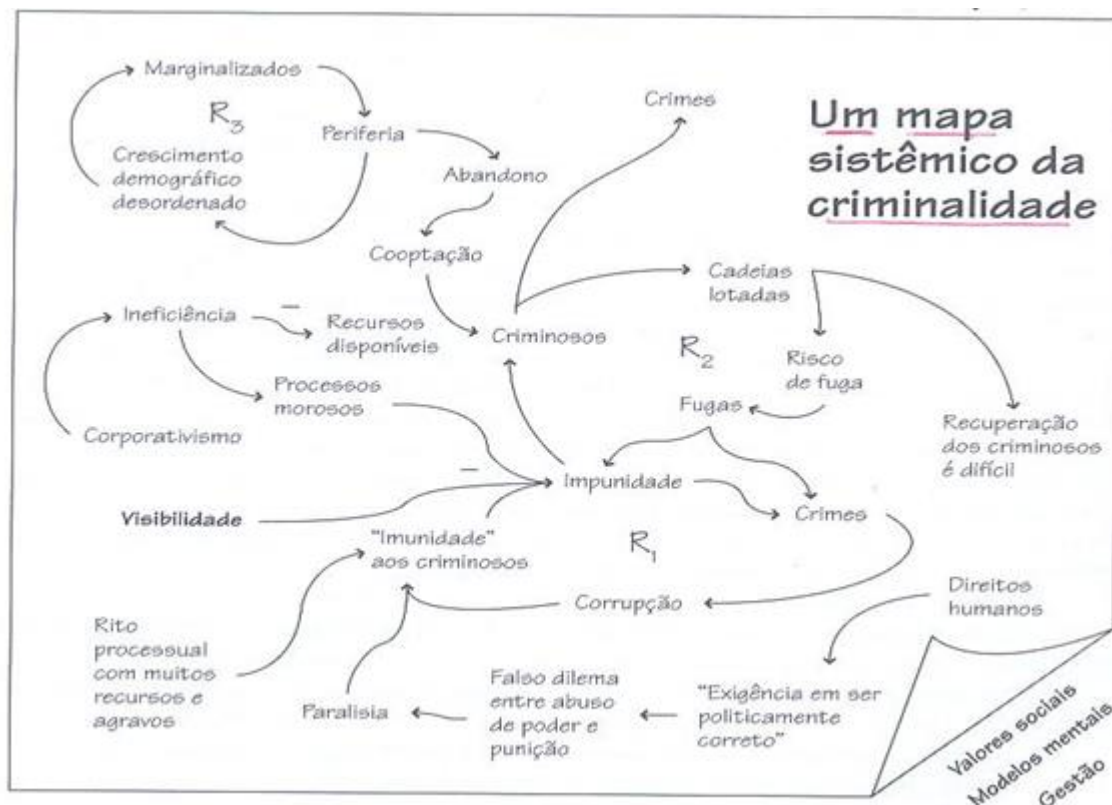
Cabe referir, ainda, que as bacias, sub-bacias e microbacias hidrográficas se revelam pontos (matrizes) naturais de convergência. Assim, são excelentes focos prioritários para o fomento ao DHS via PGS e NMC.

Os reflexos da escassez de água vão ameaçar à segurança alimentar. Mas não apenas essa área será ameaçada: como a população vai agir diante da falta de água (principalmente a água potável)?

Outra área revela-se prioritária: a **segurança pública**. Em tempos de falta de esperança e de credibilidade a ordem, cada vez mais, restará abalada. Neste cenário, a Estratégia de C e F apresenta-se como forma de promover o DHS via PGS e NMC com foco na segurança pública. Pode-se iniciar, por exemplo, pelo sistema prisional. De forma mais específica, da integração e/ou alinhamento dos órgãos de segurança pública e do Sistema de Justiça (inclusive para estabelecer conjuntamente estratégias), passando pelo tratamento aos dependentes químicos oriundos do sistema prisional, até chegar nas famílias dos presos (inclusive de modo a cooperar com o planejamento e a gestão, em âmbito familiar, para otimização dos recursos, alteração de valores, reintegração, etc.). Isso é complexo (deve ser tecido em conjunto), mas é possível. O primeiro passo é perceber as interconexões. Nesse sentido, cabe transcrever o mapa sistêmico da criminalidade constante da folha 69 do livro Pensamento sistêmico - Caderno de campo: o desafio da mudança sustentada nas organizações e na sociedade<sup>44</sup>:

---

<sup>44</sup> ANDRADE, Aurélio L. ...[et. al]. 2006.



Por falar em passos, ressalte-se que o guia genérico de passos sugerido neste texto (assim como a Estratégia Integral de C e F como um todo) foi elaborado também para ser utilizado junto a esses focos prioritários referidos (bacias, sub-bacias e/ou bacias hidrográficas, segurança pública, educação, calamidades, etc.).

Também é possível adaptá-lo para ser utilizado no planejamento e na gestão familiar. Isso serve para que as famílias possam se emancipar ao atender as suas necessidades de acordo com as suas possibilidades. Não se trata apenas de fomentar o planejamento do número de filhos (aspecto quantitativo), mas, principalmente, de facilitar aos familiares o planejamento e a gestão das suas capacidades de suprirem as necessidades psicológicas e de autorrealização (aspecto qualitativo). Entre as necessidades psicológicas, situa-se a necessidade psicológica de segurança. A família é fundamental no estabelecimento de limites aos desejos. Aprendendo a reprimir seus impulsos insustentáveis e autofágicos a criança sente-se segura, pois interioriza parâmetros de comportamento que servem de referenciais de convívio (limites/valores). Os guias de passos de fomento ao DHS via PGS e NMC em âmbito familiar convergem com a 4ª Semana de Educação Financeira e Previdenciária. Isso porque:

"A iniciativa tem o objetivo de promover a formação e orientação sobre educação financeira e previdenciária de forma a contribuir para a tomada de decisões conscientes por parte dos cidadãos", explica a diretora executiva do Procon Porto Alegre, Sophia Martini Vial, que participará do evento.<sup>45</sup>

A 4ª Semana decorre do Programa Cidadania Financeira do Banco Central do Brasil.<sup>46</sup>

<sup>45</sup> Fonte: [http://www2.portoalegre.rs.gov.br/procon/default.php?p\\_noticia=999189730](http://www2.portoalegre.rs.gov.br/procon/default.php?p_noticia=999189730)

<sup>46</sup> Informações: <http://www.bcb.gov.br/pre/pef/port/procidadaniafinanceira.asp>

Estabelecer limites aos desejos se apreende na família (no contexto familiar) e se reflete na sociedade (na cidadania, que exige a consciência dos direitos e dos deveres).

#### 5.2.4. Guias de passos específicos e observações

Dependendo do público-alvo e da abrangência do fomento ao DHS via PGS, poderão ser desenvolvidos diversos guias de passos para executar as duas etapas previstas na matriz de convergência. Nos parágrafos anteriores deste texto, agrupamos em três tipos de passos, mas as etapas podem ser executadas em dezenas de passos e atividades.

Por outro lado, é possível fazer apenas um guia com as etapas comuns a todas as áreas e a todos os públicos. Contudo, a especificação ficará prejudicada. Em resumo: de um guia apenas, que contenha os passos comuns a todos, até guias detalhados e adaptados à realidade local (e até pessoal).

Também, de forma mais aprofundada, é possível construir fluxos operacionais sistêmicos convergentes ao relatório e guias previstos no item 5.

Exemplos: [http://www.abmp.org.br/UserFiles/File/caderno\\_fluxos\\_operacionais.pdf](http://www.abmp.org.br/UserFiles/File/caderno_fluxos_operacionais.pdf)

Outra forma eficiente de realizar passos aptos a concretizar e realizar as duas etapas da matriz de convergência, é sistematizá-los em procedimentos administrativos e **projetos** (institucionais, interinstitucionais e com a comunidade em geral).

Na estratégia de comunicação e formação, deve-se priorizar a definição e os requisitos de projeto (vide § 3º do art. 11 da Política de DHS via PGS). Os projetos permitem colocar em prática os passos e mensurar/mapear/acompanhar o desempenho da execução.

# Levando em consideração o exposto no enfoque 5 desta Estratégia, evidencia-se que, independentemente da área ou foco de atuação, para alinhar e/ou integrar informações e atividades, bem como para otimizar recursos é indispensável implementar matrizes de convergência. **O gráfico apresentado no enfoque 3.2.** “Esboço do termo de acordo de cooperação para fomentar o DHS via PGS e NMC em âmbito nacional” apresenta o modelo de matriz de convergência que **sintetiza as principais orientações gerais a serem seguidas.**

# Aprofundando um pouco, cabe ressaltar que a matriz de convergência sugerida se revela verdadeira “**Matriz de Síntese**”. Isso porque ela promove, entre outros fatores, a superação (transcendência/harmonia) do conflito entre a tese (a percepção/afirmação/situação atual) e a antítese (negação desta percepção na busca de transformação/mudança).

Deve-se avançar para, implementada a matriz de convergência, partir para mensuração/mapeamento e valoração do seu desempenho:

## **6º Enfoque: EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E EFETIVIDADE**

# Inicialmente, cabe referir que a abordagem do aspecto/enfoque 6 da Estratégia Integral de Comunicação e Formação pode se implementada de forma gradual. Isso porque, apesar de importantíssima para a otimização e o direcionamento de recursos – principalmente nas crises, é do desconhecimento da maioria das pessoas.

# Esse item é importante para mensurar/mapear o desempenho de cada um e de todos em conjunto, possibilitando, inclusive evidenciar o grau de DHS existente, potencial e concretizado. Serve, também, para posicionamento estratégico e, conseqüente, atração/direcionamento de recursos (orçamentos, investimentos, etc.), algo que exige um embasamento consistente.

# Aprofundando um pouco o panorama atual de mensuração e valoração do desempenho, cabe referir algumas das razões pelas quais certas pessoas e instituições não tem o interesse em esclarecer sobre esse enfoque (e sobre o planejamento e gestão como um todo). A compreensão das interconexões afasta a ilusão e enfraquece o poder de quem se locupleta com a falta dela (falta da compreensão das interdependências). Mais do que isso, exige o amadurecimento/a mudança de valores o que, na visão de alguns, é inatingível. Em épocas de crise (principalmente no Brasil), não se prioriza a otimização dos recursos (o que exige o planejamento e a gestão em todos os níveis de relação, inclusive familiar). Foca-se na busca de novas/mais fontes de recursos (principalmente financeiras/orçamento – ex. via commodities e impostos) para manter o sistema como está. Ocorre que os recursos se tornam mais insuficientes diante de uma demanda geométrica. Assim, usa-se o poder para “puxar o cobertor curto” para o lado da parte mais forte (que tem mais poder). Para isso, inclusive, divide-se/separa-se cada vez mais, reforçando o pensamento cartesiano e linear. Isso é ineficiente, ineficaz e inefetivo a médio e longo prazo. No fundo, são medidas cartesianas e lineares articuladas para resolver problemas complexos e sistêmicos. São paliativos implementados em um ambiente no qual “quem vive do problema, no fundo, não quer resolver o problema. Se resolver, causa um problema para ele”. Assim, foca-se no “enxugar gelo”. Isso, cada vez mais, não vai funcionar. O panorama agrava-se porque os “investidores” (termo que inclui muitos eleitores) mensuram e avaliam o desempenho da empresa (e dos eleitos por eles) de acordo com o “lucro” para eles produzido, independentemente das conseqüências nefastas que esses parâmetros estritamente econômicos possam causar no bem-estar da humanidade e na sustentabilidade dos ecossistemas (que, inclusive os “investidores”, fazem parte). Nesse contexto, reforça-se o poder para puxar o cobertor para seu lado/lucro em um ambiente de malha (teia da vida) cada vez mais curto. As estruturas de mensuração e avaliação vigentes (em âmbito pessoal, institucional, na mídia, etc.) reforçam isso, privilegiando aspectos quantitativos e não qualitativos (lineares e não sistêmicos). Urge a mudança sob pena de inviabilidade da qualidade de vida (entre outras conseqüências). Para mudar essa forma desarmônica e insustentável é necessário alterar as formas de pensar e agir, o que inclui a aferição do desempenho (as maneiras de mensurar/mapear e valorar a agregação de valor/valores). Com isso, o interesse de quem se opõe (ainda que de forma inconsciente/via alienação e “pacto da inércia”) será convergente ao DHS. Para tanto, inicialmente, cabe definir o que é eficiência, eficácia e efetividade (com base no DHS). Depois, sugerir modos de mensurar/mapear e avaliar um desempenho levando em consideração esses parâmetros.

# **Esclarecer as distinções entre eficiência, eficácia e efetividade é bastante relevante, notadamente porque há grande confusão em torno do tema, o que dificulta avaliar o desempenho.**

Em termos econômicos tradicionais (notadamente no aspecto do consumo), ser eficaz é entregar o produto certo, ou seja, ações, serviços, mercadorias, etc. na quantidade e qualidade correta (normalmente a contratada). Ser eficiente, por sua vez, é entregar o produto da forma certa (utilizando adequadamente os meios necessários para ser eficaz). Nesse contexto, a otimização dos recursos (materiais e humanos) normalmente indica um desempenho eficiente. Efetividade seria entregar o produto certo da forma certa (ser eficiente e efetivo). Essas definições, principalmente de efetividade, estão sendo reavaliadas na esfera econômica, notadamente diante do aumento da importância que se está dando à sustentabilidade. Como ser efetivo sem ser sustentável? Para nós, sustentável e harmônico (que, no âmbito da gestão tem a ver com a governança). Na esfera pública, tal reavaliação das definições assume relevância ainda maior diante do interesse público que deve ser prevalente. Então como podem ser estabelecidas essas definições principalmente na esfera do setor público?

De forma sucinta, a **efetividade** é constatada quando a pessoa, ação, projeto, política pública, entre outros, a ser avaliada (o seu desempenho) provoca uma transformação relacionada a sua missão (a sua razão de existir). Na estratégia de comunicação e formação proposta, a missão comum pode ser vislumbrada como o fomento ao DHS (missão institucional, interinstitucional e da comunidade em geral). Na medida em que impactar nos critérios que mensuram o grau de DHS estará promovendo a efetividade. Assim, pode-se dizer que quanto mais impactar/preencher os critérios, mais será efetivo o desempenho. Conforme informações constantes do Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para construção de indicadores<sup>47</sup>, os impactos podem ser finais e intermediários.

A **eficácia**, por sua vez, esta relacionada à mensuração/mapeamento e valoração do desempenho no que se refere à quantidade e qualidade dos produtos e serviços entregues ao usuário (depende do previsto nos mapas estratégicos e das ações promovidas).

A **eficiência** do desempenho pode ser mensurada e valorada levando-se em consideração a relação entre produtos/serviços gerados e os recursos/meios/processos utilizados para tanto. Como exemplo de atuações eficientes, cabe citar as atuações resolutivas de PGS e NMC (que resolvem/solucionam os problemas que prejudicam o DHS de uma forma eficiente).

# **contextualização das distinções**: Utilizar, por exemplo, história articulada nessa estratégia de comunicação e formação (principalmente na introdução) e evidenciar as distinções no Mapa Estratégico Nacional do MP, no Mapa do CNJ, no Mapa Estratégico da Defensoria Pública do RS, do MPRS e do TJ RS, entre outros, para exemplificar quais objetivos estratégicos relacionam-se com a eficiência, eficácia e efetividade.

Para exemplificar, cabe citar as prioridades elencadas no Mapa Estratégico Nacional do Ministério Público brasileiro<sup>48</sup>. De modo geral, pode-se dizer que uma atuação ministerial será **efetiva** quando promover o desenvolvimento de **relações** harmônicas e sustentáveis **que concretizam e realizam o direito produzindo impactos** na defesa dos direitos fundamentais, na transformação social, na indução de políticas públicas e/ou na diminuição da criminalidade e da corrupção (impactos intermediários – retorno para sociedade) e **que, conseqüentemente, contribuem para defesa** da ordem jurídica, do regime democrático e/ou dos interesses sociais e individuais indisponíveis (impactos finais – missão institucional). Sob outro ângulo, a efetividade do desempenho do Ministério Público, devido a abrangência e interconexão de suas atribuições constitucionais (artigo 127 da CF/88), está atrelada ao

---

<sup>47</sup> GESPÚBLICA. 2010.

<sup>48</sup> CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. 2014.

Desenvolvimento Harmônico e Sustentável. Por **eficaz**, aquela que realiza ações, em quantidade e qualidade, convergentes e aptas a produzir essa efetividade. Na busca de uma maior convergência com o Planejamento Estratégico Nacional, pode-se dizer que são **eficazes** as ações medida em que forem desenvolvidas de forma alinhada ou integrada com os resultados institucionais constantes do Mapa Estratégico Nacional do Ministério Público brasileiro, porque, dessa forma, promovem os impactos na efetividade antes referida com atividades/ações (“produtos/serviços”) priorizadas pela instituição. A atuação ministerial **eficiente**, por sua vez, de maneira geral, pode ser definida como aquela atuação que realiza ações direcionadas a alcançar a eficácia e a efetividade, usando adequadamente os meios disponíveis, em conformidade com critérios de custo-efetividade, produtividade, tempo, custo-benefício e custo unitário das ações, entre outros.

Quanto à eficiência, cabe destacar que os critérios e indicadores estabelecidos para mensurar/mapear o desempenho da atuação eficiente poderão ser complementados com indicadores específicos de execução (realização dos processos, projetos e planos de ação conforme as diretrizes estabelecidas), de excelência (conformidade a critérios e padrões de qualidade/excelência) e de economicidade (obtenção e uso de recursos com o menor ônus possível, dentro dos requisitos e da quantidade exigidos pelas ações definidas como eficazes). De maneira mais específica, o Mapa Estratégico Nacional prevê, entre seus processos priorizados para alcançar a missão constitucional, a eficiência da atuação institucional, incluindo a atuação extrajudicial e a de forma resolutiva, e a eficiência operacional, para qual devem convergir ações relacionadas às pessoas, à infraestrutura tecnologia (formas de atuação priorizadas pela instituição).

#### **# Avaliação do desempenho e critérios de mensuração/mapeamento do grau de DHS:**

Informações detalhadas quanto a avaliação e os critérios podem ser obtidas nos artigos 14 a 16 do Esboço da Política de DHS via PGS constante da Cartilha de DHS via PGS e NMC.

Utilizando os critérios é possível implementar questionários/relatórios de avaliação, de indução e de aferição da transformação, bem como gerar indicadores do Desenvolvimento Harmônico e Sustentável. Permite, até mesmo, a criação de um índice: IDHS. Isso porque os critérios de mensuração/mapeamento do grau de DHS sintetizam uma série de critérios e de diretrizes, nacionais e internacionais, entre as quais a Agenda *Habitat*, os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODS), o COTS da Caixa Econômica Federal, a metodologia Balanced Scorecard – **(BSC)**, o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), o Dow Jones Sustainability Index (DJSI), etc.

Em que pese a crença presente em grande parte da população no sentido de que um PIB alto representa qualidade de vida, acredita-se que, para indicar isso (e, principalmente, o grau de felicidade), a mera soma de todas as atividades econômicas associadas com valores monetários (agregados econômicos) não é suficiente. Aspectos não monetários ignorados pela economia tradicional e que estão presentes no Índice de Desenvolvimento Harmônico e Sustentável, são, cada vez mais, indispensáveis. Devem, portanto, serem mapeados, mensurados, valorados e divulgados, uma vez que agregam valor/valores.

O cumprimento dos critérios resgata a confiança, atrai de investimentos para o local e/ou possibilita o acesso aos recursos/financiamentos necessários para implementação de ações, políticas públicas, projetos, etc.

Mais do que isso, melhora a qualidade de vida e a felicidade.

Consequentemente, renova-se a esperança da Sociedade.



## 6.1. Questionários e relatórios para mapeamento, indução e avaliação da transformação.

# Nesse item busca-se desenvolver e implementar questionários e relatórios (ex. relatórios para gestores; corregedorias e outros órgãos de controle, etc.) com perguntas que promovam o mapeamento do panorama, a reflexão sobre soluções para esse panorama (de modo a, desde logo, despertar ou/e indicar a solução, ou seja, induzir a melhora na forma de pensar e agir) e, posteriormente, a avaliação dos impactos (a transformação ocorrida em decorrência disso). Difere do item 6.2 (que será explicado a seguir), que é mais técnico e possibilita construir, implementar, comunicar e divulgar os resultados do desempenho através de indicadores (inclusive para fins de retrato institucional). Por outro lado, os questionários e os relatórios são mais fáceis de serem construídos, adaptados à realidade local e implementados.

# Os questionários e os relatórios facilitam a mensuração/mapeamento e a valoração do desempenho. Podem ser utilizados, desde logo, por órgãos de fomento, de controle, para aferição do merecimento em casos de remoção e promoção, etc.

# Devem ser construídos dois tipos/categorias de questionários e relatórios:

6.1.1. Questionário/Relatório para usuários dos sistemas/sociedade como um todo (integrantes dos três setores e da comunidade em geral – incluindo comunidades tradicionais e virtuais);

Esses questionários/relatórios são muito importantes para aferir o desempenho relacionado à defesa dos Direitos Fundamentais/Direitos Humanos e à transformação dos sistemas e subsistemas. Ressalte-se que esses questionários/relatórios promovem o mapeamento, a indução e a mensuração da transformação priorizando a elaboração de perguntas a serem respondidas junto ao ambiente que é objeto da intervenção/transformação (“na ponta”, preferencialmente, mas podem ser utilizadas em qualquer contexto). Devido à dificuldade de obter os dados, pode-se intensificar parcerias e trabalhos em redes de cooperação com os três setores (público, privado e sociedade civil organizada) bem como com a comunidade em geral para facilitar a implementação.

6.1.2. Questionário/Relatório para atuações, atividades, ações, políticas públicas, projetos, etc.

É importante aferir o desempenho adequado (inclusive no que se refere à otimização de recursos e à transparência) de membros, servidores, funcionários, colaboradores, equipes, comitês, atuações, políticas públicas, projetos, ações, etc.

Para alcançar o bom desempenho, o planejamento e a gestão das atividades são fundamentais. Assim, merecem ser objeto de mapeamento/mensuração, indução e avaliação.

No Kit DHS via PGS e NMC<sup>49</sup> constarão sugestões de relatórios e questionários atualizados (sobre os itens 6.1.1 e 6.1.2).

# Nesse momento, encaminha-se os questionários abaixo, articulando apenas esboços relacionados ao enfoque 6.1. Tratam-se de esboços elaborados por integrantes do Comitê de PGS, que deverão ser aperfeiçoados para promover a avaliação, a indução e a mensuração/mapeamento da transformação social e do ambiente. Utilizando os critérios de mensuração/mapeamento do grau de DHS

---

<sup>49</sup> Principalmente na Cartilha de DHS via PGS e NMC: Estratégia de C e F (de forma resumida: Cartilha Estratégica de DHS) que é uma versão atualizada e completa deste texto. Disponível em: [pgsistemicos.blogspot.com.br](http://pgsistemicos.blogspot.com.br).

e levando em consideração o previsto no artigo 16 da Política de DHS via PGS pode-se construir os seguintes esboços:

**6.1.1. (1º tipo) Questionário/Relatório para usuários dos sistemas/sociedade como um todo (integrantes dos três setores e da comunidade em geral – incluindo comunidades tradicionais e virtuais)**

# Saliente-se que os destinatários/público-alvo do fomento ao DHS via PGS e NMC não são apenas os usuários. Abrange, também, quem participa de rede de atendimento (incluindo quem promove as atividades). Isso porque, o atendimento das necessidades de alguns (ex. necessidades fisiológicas dos usuários), deve propiciar o atendimento das necessidades de outros (ex. atendimento da necessidade psicológica de autoestima dos participantes da rede; melhora no comportamento alimentar de todos, etc.). Assim, o questionário que será apresentado poderá ser aplicado tanto para o usuário final da atuação/política pública, quanto junto aos que promovem as atividades.

# Convêm reler o constante do item 3.1.4 da Estratégia de C e F antes de desenvolver este relatório/questionário.

# Levando em consideração os critérios de mensuração/mapeamento do grau de DHS, é possível construir e aplicar junto ao público-alvo um questionário/relatório utilizando **as (ou algumas das)** seguintes perguntas:

Responda as questões abaixo. Não é necessário identificar-se.

**I. ESTABELECIMENTO DE FOCO(S) PRIORITÁRIO(S):**

I.a. Você **estabelece** prioridades na sua vida? (item para mapeamento)

- ( ) sempre;
- ( ) normalmente;
- ( ) dificilmente;
- ( ) nunca.

I.b. Você acredita que **pode estabelecer** prioridades na sua vida? (item que inclui a indução da transformação na forma de pensar e agir)

- ( ) sempre;
- ( ) normalmente;
- ( ) dificilmente;
- ( ) nunca.

**II. ATENDIMENTO das necessidades em geral:**

II.a. Levando em consideração todos os tipos de necessidades – fome, pertencimento, etc., você considera que suas necessidades são atendidas **em que grau?** (mapeamento)

# essa pergunta **deve ser respondida com base e após** serem respondidas as perguntas constantes do item III.

- ( ) todas;
- ( ) algumas;
- ( ) poucas;

II.b A sua **família coopera** para o atendimento de suas necessidades? (mapeamento)

- ( ) sempre;

- ( ) normalmente;
- ( ) dificilmente;
- ( ) nunca.

II.c. Levando em consideração todos os tipos de necessidades – fome, pertencimento, etc., você acredita que pode **melhorar o atendimento** de suas necessidades **com a ajuda de quem** (pode marcar mais de uma resposta)? (indução)

# essa pergunta deve ser respondida com base e após serem respondidas as perguntas constantes do item V.

- ( ) sozinho;
- ( ) em cooperação com a sua família;
- ( ) junto ao Poder Público;
- ( ) junto à iniciativa privada;
- ( ) por meio da sociedade civil organizada/Organizações Não Governamentais (ONGs);
- ( ) junto à comunidade em geral (que inclui vizinhos, redes sociais, comunidades tradicionais, etc.).

### III. NECESSIDADES

#### III.a. Necessidades Fisiológicas

III.a.1. Quantas refeições por dia você faz?

- ( ) 1 refeição por dia;
- ( ) 2 refeições por dia;
- ( ) 3 refeições por dia;
- ( ) 4 refeições por dia, ou mais.

III.a.2. Marque as alternativas que correspondem a sua alimentação:

	SIM	AS VEZES	NUNCA
Como carnes	( )	( )	( )
Como vegetais	( )	( )	( )
Como frutas	( )	( )	( )
Como derivados do leite	( )	( )	( )
Como cereais (arroz, feijão, lentilha, milho, aveia)	( )	( )	( )
Como frituras	( )	( )	( )
Como embutidos (salsicha, presunto, mortadela)	( )	( )	( )

III.a.3. Marque a(s) alternativa(s) que correspondem ao seu comportamento alimentar:

- ( ) Considero minha alimentação saudável;
- ( ) Não considero minha alimentação saudável;
- ( ) Acredito que posso melhorar a minha alimentação;
- ( ) Nunca pensei sobre a minha alimentação;

III.a.4. Marque a alternativa que corresponde ao uso de álcool e cigarro/assemelhados:

- ( ) Faço uso dessas substâncias regularmente;
- ( ) Faço uso dessas substâncias esporadicamente;
- ( ) Nunca faço uso dessas substâncias;
- ( ) Posso reduzir o uso dessas substâncias;

# Observações: Saliente-se que a maioria das perguntas que estão incluídas (para fins didáticos) nas perguntas relativas às necessidades fisiológicas se referem a maneiras de agir que impactam não apenas no atendimento das necessidades fisiológicas, mas também nas necessidades psicológicas e/ou de autorrealização. Isso ocorre, de forma mais significativa, nos itens III.a.4, III.a.5 e III.a.7. Em outras palavras, por exemplo, o uso de álcool pode afetar a integridade física e psicológica/mental, bem como o processo de autorrealização das pessoas.

Saliente-se que as “observações” que serão apresentadas não devem constar expressamente do questionário a ser entregue para o usuário preencher (podendo ser explicadas oralmente).

III.a.5. Marque a(s) alternativa(s) que correspondem ao seu sono:

- Considero meu sono saudável;
- Não considero meu sono saudável;
- Acredito que posso melhorar meu sono;
- Nunca pensei sobre meu sono;

III.a.6. Marque a alternativa que corresponde ao seu peso e ao consumo diário de água.

- Meu peso corporal é inferior a 40 kg;
- Meu peso corporal é superior a 40 kg;
- Normalmente, tomo até 1,5 litros de água por dia (quantidade);
- Normalmente, tomo mais de 1,5 litros de água por dia (quantidade);
- Levando em consideração a média de 35 ml de água por quilo de peso/diários (em torno de 1 litro de água para cada 30 kg/diários), acredito que posso melhorar o meu consumo diário de água (quantidade);
- A água que tomo diariamente é de boa qualidade/potável (qualidade);
- A água que tomo diariamente não é de boa qualidade/potável (qualidade);

III.a.7. Você faz exercícios físicos regularmente (jogo de futebol, natação, yoga, etc.)? Quantas vezes por semana?

- 1 vez por semana;
- 2 vezes por semana;
- 3 vezes por semana;
- 4 vezes por semana, ou mais;
- eventualmente faço exercícios físicos.

III.a.8. Levando em consideração as respostas dadas, como você qualificaria o atendimento atual de suas necessidades fisiológicas em uma escala de 1 a 10, na qual 1 é totalmente insatisfatório e 10 é plenamente satisfatório: nota ou 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

# Observações: Mapeamento/mensuração e avaliação aprofundados.

Saliente-se que é possível aprofundar a verificação sob outro ângulo (semelhante ao previsto no **checklist** – documento 12 do Kit DHS via PGS e NMC). Cabe perguntar, por exemplo:

Levando em consideração as respostas dadas, como você qualificaria o atendimento atual de suas necessidades **citadas no item III.a:**

atendimento integral (são atendidas todas as minhas necessidades citadas no item III.a deste questionário)

atendimento parcial

“Atendimento parcial”: as necessidades citadas no item III deste questionário que ainda não foram atendidas podem ser anotadas no final deste questionário (deve-se criar um espaço “Observações/Anotações para o 1º tipo de questionário”)

relegada(s) para data posterior – qual(is) necessidade(s) foi(ram) relegada(s) e data(s) prevista(s) para atendê-la(s): (anotar no espaço referido no parágrafo anterior)

Ressalte-se que essas formas mais aprofundadas de mapeamento/mensuração e avaliação podem ser realizadas junto aos três tipos de necessidades (fisiológicas, psicológicas e de autorrealização).

### III.b. Necessidades Psicológicas

#### III.b.1. Necessidade Psicológica de **Segurança**

III.b.1.1. Marque a(s) alternativa(s) que correspondem ao seu sentimento de segurança com relação ao ambiente em que vive:

- Me sinto seguro(a) na região em que moro;

- ( ) Não me sinto seguro(a) na região em que moro;
  - ( ) Acredito que minhas atitudes contribuem para a segurança da minha região;
  - ( ) Acredito que minhas atitudes não contribuem para a segurança da minha região;
  - ( ) Eu posso melhorar minhas atitudes para contribuir com a segurança da minha região;
- III.b.1.2. Marque a(s) alternativa(s) que correspondem ao estabelecimento de limites aos desejos/às vontades:

# Observações: Quanto ao item III.b.1.2 cabe fazer um esclarecimento prévio ao público-alvo do questionário/relatório. Desejo/vontade é diferente de necessidade. Posso desejar (ter vontade de) beber e sair dirigindo, de comprar todas as novidades ofertadas via marketing, etc. Muitas vezes, não estaremos diante de necessidades, mas sim simples desejos insustentáveis. Refere o escritor James C. Hunter<sup>50</sup>:

Uma vontade – Simião explicou – é simplesmente um anseio que não considera as consequências físicas e psicológicas daquilo que se deseja. Uma necessidade, por outro lado, é uma legítima exigência, física ou psicológica para o bem-estar do ser humano.

No mesmo sentido, pode-se dizer que as demandas podem se afastar das reais necessidades. Demanda, muitas vezes, reflete aquilo que a pessoa diz que quer (manifestação do seu desejo/vontade). O mercado de consumo trabalha muito com base nas demandas (inclusive de modo a criá-las). As necessidades relacionam-se aquilo que se precisa.

- ( ) Estabeleço limites aos meus desejos;
- ( ) Não estabeleço limites aos meus desejos;
- ( ) Estabeleço limites aos desejos de meus filhos;
- ( ) Não estabeleço limites aos desejos de meus filhos;
- ( ) Estabeleço limites aos desejos dos demais familiares;
- ( ) Não estabeleço limites aos desejos dos demais familiares;
- ( ) Acredito que posso melhorar minhas atitudes para estabelecer mais limites aos desejos (meus, dos meus filhos, dos demais familiares, entre outras pessoas);

### III.b.2. Necessidade Psicológica de **Pertencimento**

III.b.2.1. Marque a(s) alternativa(s) que correspondem ao sentimento de pertencimento:

- ( ) Me sinto acolhido(a) pela minha família;
- ( ) Não me sinto acolhido(a) pela minha família;
- ( ) Acredito que posso melhorar minhas atitudes para contribuir com um ambiente mais acolhedor na minha família;
- ( ) Me sinto acolhido(a) no ambiente do meu trabalho;
- ( ) Não me sinto acolhido(a) no ambiente do meu trabalho;
- ( ) Acredito que posso melhorar minhas atitudes para contribuir com um ambiente mais acolhedor no meu trabalho;
- ( ) Me sinto acolhido(a) pela minha comunidade;
- ( ) Não me sinto acolhido(a) pela minha comunidade;
- ( ) Acredito que posso melhorar minhas atitudes para contribuir com um ambiente mais acolhedor na minha comunidade;

### III.b.3. Necessidade Psicológica de **Autoestima**

III.b.3.1. Marque a(s) alternativa(s) que correspondem ao seu sentimento de ser útil para os outros:

---

<sup>50</sup> HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo – Uma História sobre a Essência da Liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

- ( ) Sinto que sou útil para a minha família;
- ( ) Não me sinto útil para a minha família;
- ( ) Acredito que posso melhorar minhas atitudes para me sentir mais útil na minha família;
- ( ) Sinto que sou útil no meu trabalho;
- ( ) Não me sinto útil no meu trabalho;
- ( ) Acredito que posso melhorar minhas atitudes para me sentir mais útil no meu trabalho;
- ( ) Sinto que sou útil para a minha comunidade;
- ( ) Não me sinto útil para a minha comunidade;
- ( ) Acredito que posso melhorar minhas atitudes para me sentir mais útil na minha comunidade.

III.b.3.2. Marque a(s) alternativa(s) que correspondem ao seu sentimento de ser valorizado pelos outros:

- ( ) Sinto que sou valorizado pela minha família;
- ( ) Não me sinto valorizado pela minha família;
- ( ) Acredito que posso melhorar minhas atitudes para ser mais valorizado pela minha família;
- ( ) Sinto que sou valorizado em meu trabalho;
- ( ) Não me sinto valorizado em meu trabalho;
- ( ) Acredito que posso melhorar minhas atitudes para ser mais valorizado em meu trabalho;
- ( ) Sinto que sou valorizado pela minha comunidade;
- ( ) Não me sinto valorizado pela minha comunidade;
- ( ) Acredito que posso melhorar minhas atitudes para ser mais valorizado pela minha comunidade;

III.b.3.3. Marque a alternativa que corresponde ao seu bem-estar:

- ( ) Me sinto bem com o meu corpo;
- ( ) Me sinto bem com a minha profissão;
- ( ) Me sinto bem com o meu trabalho;
- ( ) Todas as alternativas;
- ( ) Nenhuma das alternativas;
- ( ) Acredito que posso melhorar minhas atitudes para me sentir de bem com minha vida;

III.b.4. Levando em consideração as respostas para o item 3.2 (necessidades psicológicas), como você qualificaria o atendimento atual de suas necessidades psicológicas em uma escala de 1 a 10, na qual 1 é totalmente insatisfatório e 10 é plenamente satisfatório: nota ou ( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6 ( )7 ( )8 ( )9 ( )10

# Observação: Também é possível aprofundar o mapeamento/mensuração e a avaliação no que se refere às necessidades citadas no item III.b (vide item III.a.8.)

### III.c. Necessidade de Autorrealização

III.c.1. Marque a(s) alternativa(s) que correspondem ao seu sentimento de autorrealização:

- ( ) Considero que desenvolvi plenamente/totalmente meus talentos, capacidades e potenciais durante a vida;
- ( ) Considero que desenvolvi parcialmente meus talentos, capacidades e potenciais durante a vida;
- ( ) Não desenvolvi meus talentos, capacidades e potenciais durante a vida;
- ( ) Acredito que posso desenvolver melhor meus talentos, capacidades e potenciais.

III.c.2. Marque a(s) alternativa(s) que correspondem a seus sentimentos:

- ( ) Me considero uma pessoa feliz;
- ( ) Tenho motivos para sorrir;
- ( ) Me considero uma pessoa triste;
- ( ) Não tenho motivos para sorrir;
- ( ) Posso melhorar meu humor;

III.c.3. Levando em consideração as respostas para o item III.c (necessidade de autorrealização), como você qualificaria o atendimento atual dessa necessidade em uma escala de 1 a 10, na qual 1 é totalmente insatisfatório e 10 é plenamente satisfatório: nota ou 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

# Observação: Também é possível aprofundar o mapeamento/mensuração e a avaliação no que se refere à necessidade citada no item III.c (vide item III.a.8.)

LEVANDO EM CONSIDERAÇÃO ÀS RESPOSTAS DADAS AO ITEM III (os três tipos de necessidades: fisiológicas, psicológicas e de autorrealização), RESPONDA:

Levando em consideração **todos os três tipos** de necessidades – fome, pertencimento, etc., você considera que suas necessidades são atendidas **em que grau?** (mapeamento)

- todas;
- algumas;
- poucas;

# essa pergunta deve ser contabilizada no **item II.a.**

# Observações: Ressalte-se que questionamentos relacionados às necessidades fisiológicas expostos nos parágrafos anteriores servem, por exemplo, para avaliar a qualidade nutricional da alimentação oferecida nas escolas (algo indispensável para saúde e educação de qualidade). Além disso, podem evidenciar a relação custo-benefício (eficiência), entre outras circunstâncias ligadas à mensuração/mapeamento do desempenho e consequente alocação correta de recursos.

Ademais, em épocas em que crescem os problemas não apenas fisiológicos (ex. a depressão, o consumo de drogas, etc.), a avaliação e a estratégia sistêmicas também apresentam-se necessárias para mensurar/mapear, valorar e melhorar o desempenho. Assim, por exemplo, não basta criar mais locais para tratamento de drogas. É preciso que as atividades desenvolvidas enfoquem também, por exemplo, a necessidade de pertencimento. Esse questionário contribui para mapear/mensurar e avaliar isso.

#### IV. IMPACTOS PROPORCIONAIS NOS TRÊS EIXOS DA SUSTENTABILIDADE:

Marque a(s) alternativa(s) que correspondem **aos recursos** que você **utiliza para atender** as necessidades (as necessidades fisiológicas, psicológicas e de autorrealização).

# Observação: As perguntas dos questionários/relatórios podem ser realizadas de **forma genérica** (todas as necessidades do público-alvo/destinatários do questionário, **sem relação com as prioridades escolhidas** – item I) ou **de forma vinculada** para atender uma prioridade/foco prioritário (ex. drogadição – **somente com relação às** necessidades fisiológicas, psicológicas e de autorrealização **que decorrem deste** problema/foco prioritário). Para o “Questionário/Relatório para usuários dos sistemas/sociedade como um todo 6.1.1. (1º tipo)” é preferível fazer as perguntas de forma genérica, salvo se a mensuração/mapeamento e avaliação for utilizada para fins de aferir o desempenho com relação a um determinado problema/foco prioritário. Neste caso, é preciso alertar o usuário para responder as perguntas sempre com base nisso (a partir do foco). Diversamente, o “Questionário/Relatório para atuações, políticas públicas, projetos, ações, etc.” (item 6.1.2./2º tipo – que será explicado a seguir) irá procurar vincular sempre as perguntas ao foco prioritário (forma vinculada), uma vez que, por exemplo, uma política pública sem foco(s) prioritário(s) dificilmente irá alcançar a efetividade (notadamente nos momentos de crises/calamidades).

##### IV.a impactos no eixo econômico

- Utilizo o dinheiro que recebo de meu trabalho formal (com carteira assinada, funcionário público, etc.)

para pagar as despesas;

- Utilizo o dinheiro que recebo de meu trabalho informal (autônomo, etc.);
- Não trabalho (dependo de outras pessoas e instituições);
- Não consigo trabalho;

#### **IV.b impactos no eixo social:**

##### **IV.b.1 impacto na saúde:**

- Para atender os problemas de saúde (problemas físicos e psicológicos/mentais) sempre acesso ao atendimento;
- Para atender os problemas de saúde (problemas físicos e psicológicos/mentais) as vezes acesso ao atendimento;
- Não acesso ao atendimento da saúde para tratar problemas físicos;
- Não acesso ao atendimento da saúde para tratar problemas psicológicos/mentais;
- Não tenho acesso ao atendimento da saúde para tratar problemas físicos e/ou psicológicos/mentais;

##### **IV.b.2 educação:**

- Sei ler e escrever;
- Não sei ler ou escrever;
- Frequento a rede de ensino;
- Não frequento a rede de ensino;
- Terminei o ensino médio;
- Não tenho acesso à rede de ensino;

##### **IV.b.3 cidadania;**

- Sempre voto nas eleições de representantes públicos (democracia representativa);
- As vezes voto nas eleições de representantes públicos (democracia representativa);
- Não voto nas eleições de representantes públicos;
- Não tenho acesso à votação nas eleições de representantes públicos;
- Participo de movimento/ações junto à minha comunidade (democracia participativa);
- Não participo de movimento ou instituição junto à minha comunidade;
- Não tenho acesso aos movimentos/ações junto à minha comunidade;

##### **IV.b.4 segurança;**

- Para atender os problemas de segurança sempre acesso a polícia (civil e/ou militar);
- Para atender os problemas de segurança as vezes acesso a polícia (civil e/ou militar);
- Para atender os problemas de segurança acesso à rede privada;
- Não tenho acesso à segurança (pública ou/e privada);
- Utilizo mecanismos (regras, planejamentos, etc.) para estabelecer limites aos desejos/vontades (meus, da minha família, etc.);
- Não utilizo mecanismos (regras, planejamentos, etc.) para estabelecer limites aos desejos/vontades (meus, da minha família, etc.);

#### **IV.c. impactos no eixo ambiental;**



- Economizo a água;
- Não joga lixo, agrotóxicos e substâncias químicas nos rios;
- Tenho acesso à água potável na casa onde moro;
- Não tenho acesso à água potável na casa onde moro;
- Faço a coleta seletiva de lixo;
- Tenho acesso à rede de esgoto na casa onde moro;
- Não pratico queimadas ou corte irregular de árvores;
- Participo de plantio/plantação de sementes;
- Respeito as normas ambientais de plantio;
- Não pratico pesca predatória e caça de animais em extinção;
- Sempre utilizo o transporte público;
- As vezes utilizo o transporte público;
- Nunca utilizo o transporte público;

**V. CONVERGÊNCIA DOS TRÊS SETORES E DA COMUNIDADE EM GERAL (ALINHAMENTO E/OU INTEGRAÇÃO):**

Marque a(s) alternativa(s) que correspondem **a quais pessoas e instituições ajudam** você a atender as necessidades (as necessidades fisiológicas, psicológicas e de autorrealização).

# Observação: Para fazer estas perguntas também deve-se preferir a forma genérica indicada no item IV (o que não impede que se vincule a um determinado foco prioritário/forma vinculada, bastando alertar isso para quem for respondê-las).

**V.a. atendimento das necessidades em cooperação com o setor público:**

- Sou funcionário público;
- Recebo auxílio da assistência social **pública** (econômico, alimentação, moradia, transporte, etc.);
- Acesso às políticas **públicas** de saúde, educação e/ou segurança;
- Pago imposto de renda;

**V.b. atendimento das necessidades em cooperação com o setor privado;**

- Trabalho na iniciativa privada
- Recebo auxílio social da iniciativa **privada** (econômico, alimentação, moradia, transporte, etc.);
- Utilizo serviço **privados** de saúde, educação e/ou segurança para atender as necessidades

**V.c. atendimento das necessidades em cooperação com o terceiro setor/sociedade civil organizada;**

- Trabalho de forma remunerada no terceiro setor/sociedade civil organizada
- Sou voluntário em atividades do terceiro setor/sociedade civil organizada
- Recebo auxílio social (econômico, alimentação, moradia, transporte, etc.) **do terceiro setor/sociedade civil organizada;**
- Utilizo serviço de saúde, educação e/ou segurança do terceiro setor/sociedade civil organizada para atender as necessidades

**V.d. atendimento das necessidades em cooperação com a comunidade em geral**

- Trabalho de forma autônoma/independente
- Participo das redes sociais (facebook, whatsapp, etc.)

- ( ) Participo e/ou coopero com comunidades tradicionais (indígenas, quilombolas, ciganos, matriz africana, pescadores artesanais, ribeirinhos, sertanejos, campeiros, pantaneiros, caatingueiros, entre outros)
- ( ) Recebo ajuda (econômica, alimentação, moradia, transporte, relacionada à saúde, à educação e/ou à segurança) **da minha comunidade** (vizinhos, moradores do bairro, etc.) para atender as necessidades;

LEVANDO EM CONSIDERAÇÃO ÀS RESPOSTAS DADAS AO ITEM V, RESPONDA:

“II.c.” Levando em consideração todos os tipos de necessidades – fome, pertencimento, etc., você acredita que pode **melhorar o atendimento** de suas necessidades **com a ajuda de quem** (pode marcar mais de uma resposta)? (indução)

- ( ) Sozinho;
- ( ) Em cooperação com a sua família;
- ( ) Junto ao Poder Público;
- ( ) Junto à iniciativa privada;
- ( ) Por meio da sociedade civil organizada/Organizações Não Governamentais (ONGs);
- ( ) Junto à comunidade em geral (que inclui vizinhos, redes sociais, comunidades tradicionais, etc.).
- # essa pergunta deve ser contabilizada no **item II.c.**

# Observação: Dependendo do foco prioritário escolhido e do público-alvo dos questionários/relatórios, é possível estratificar/detalhar as perguntas. Assim, pode-se, por exemplo, questionar se, para atender os problemas de saúde (física e psicológica), “sempre tenho acesso ao atendimento” (vide item IV.b.1.) incluindo estratificações/detalhes sobre onde acessa o atendimento: ex. no Sistema Único de Saúde, no sistema privado, por meio de uma ONG ou da comunidade em geral. Como o objetivo deste documento é possibilitar a mensuração/mapeamento e a avaliação de forma ampla e considerando as abordagens multidisciplinar, interdisciplinar, transdisciplinar e intersetorial, serão expostas apenas as perguntas básicas (que podem ser complementadas). Neste item VI são apresentados questionamentos sobre as instituições, pessoas e ambientes que convergem para atender as necessidades como um todo.

## VI. PROMOÇÃO DE ATUAÇÕES RESOLUTIVAS E/OU DE MATRIZES DE CONVERGÊNCIA

# Observação: No que se refere ao critério VI, cabe salientar que as atuações resolutivas podem ser implementadas em qualquer contexto, inclusive pessoal e familiar. Assim, podem ser efetivados, para fins de elaboração dos questionários e relatórios perguntas como:

Marque a(s) alternativa(s) que correspondem a **suas atitudes** perante seus sentimentos de tristeza:

- ( ) Quando me sinto triste procura ajuda de um(a) especialista;
- ( ) Quando me sinto triste procuro ajuda de um(a) parente;
- ( ) Quando me sinto triste procuro ajuda de um(a) amigo(a);
- ( ) Quando me sinto triste procuro ajuda em minha religião/espiritualidade;
- ( ) Não procuro ajuda quando me sinto triste;
- ( ) Acredito que posso procurar ajuda a partir de agora;

Marque a(s) alternativa(s) que correspondem ao estabelecimento de **planejamento e de gestão dos recursos** (materiais e humanos) disponíveis para atender as necessidades (fisiológicas, psicológicas e de autorrealização).

# Observação: Para fazer estas perguntas também deve-se preferir a forma genérica indicada no

item IV (o que não impede que se vincule a um determinado foco prioritário/forma vinculada, bastando alertar isso para quem for respondê-las).

- ( ) Faço o planejamento e a gestão dos recursos para atender as necessidades minhas, dos meus filhos e da minha família;
- ( ) Não faço o planejamento e a gestão dos recursos para atender os desejos e as necessidades minhas, dos meus filhos e da minha família;
- ( ) Faço o planejamento e a gestão dos recursos no meu trabalho;
- ( ) Não faço o planejamento e a gestão dos recursos no meu trabalho;
- ( ) Busco promover o alinhamento e a integração do planejamento e da gestão realizados em âmbito pessoal e familiar ao planejamento e gestão efetivados pela sociedade (em meu trabalho, pelo setor público, na comunidade em geral, etc.);
- ( ) Realizo o planejamento e a gestão das necessidades, possibilidades e atividades (dos recursos disponíveis) com ações sistematizadas (organizadas e estruturadas com roteiros, passos, projetos, etc.);
- ( ) Acredito que posso fazer ou melhorar o planejamento e a gestão dos recursos para atender os as necessidades (minhas, dos meus filhos, dos demais familiares, de outras pessoas, do trabalho, da comunidade, etc.);

Marque a(s) alternativa(s) que correspondem ao estabelecimento de **formas de atuação para resolver conflitos, controvérsias, divergências e problemas em geral:**

- ( ) Busco resolver meus (relacionados aos meus interesses) conflitos, controvérsias, divergências e problemas em geral **negociando** soluções;
- ( ) Busco resolver as controvérsias, conflitos, divergências e problemas dos outros, **mediando** pessoas e/ou instituições para que elas encontrem as soluções (não indico as soluções, apenas contribuo para que as pessoas e/ou instituições estabeleçam as soluções);
- ( ) Busco resolver as controvérsias, conflitos, divergências e problemas dos outros, **conciliando** pessoas e/ou instituições por meio de sugestões de soluções (dou ou indico soluções);

#### **6.1.2. (2º tipo) Questionário/Relatório para atuações, políticas públicas, projetos, ações, etc.**

# Como foi referido anteriormente, é importante verificar o desempenho adequado tanto em âmbito pessoal/institucional (dos membros, servidores, funcionários, colaboradores, equipes, da instituição como um todo, de um comitê, etc.) quanto na esfera dos instrumentos/meios utilizados para aplicação dos recursos (ex. projetos, políticas públicas, atuações, etc.).

Notadamente em momentos de crises/calamidades, otimizar os recursos é algo indispensável. Para tanto, fomentar o planejamento e a gestão apresenta-se como um dos caminhos mais importantes a seguir e avaliar.

Para fins de construir os questionários e relatórios de avaliação do desempenho de **atuações, políticas públicas, projetos, ações, etc. (2º tipo de questionário – item 6.1.2)**, basta adaptar as perguntas elaboradas para o **1º tipo (item 6.1.1)**. Assim, cabe indagar (formulação das perguntas), por exemplo, se determinada política pública **promoveu** o atendimento da necessidade *psicológica de pertencimento* por meio de atividades que melhoraram o sentimento de acolhimento dos

destinatários/público-alvo com relação à família, ao trabalho e/ou à comunidade (item III.b.2.1. do 1º tipo de questionário/relatório). Tais fatores são essenciais para atuar de forma resolutiva em questões como o tratamento de viciados em drogas, que tem causas multifatoriais e, portanto, exige formas de pensar e agir não lineares (não basta encaminhar para uma clínica/hospital, se o tratamento não incluir, por exemplo, um trabalho de reinserção/acolhimento do usuário de drogas em sua família). Se o tratamento não for multifatorial não será efetivo. Nesse caso, haverá desperdício do dinheiro público com prováveis acréscimos na judicialização.

Ao Ministério Público essa construção se torna ainda mais relevante diante do dever constitucional previsto no inciso II da CF/88: “Zelar pelo efetivo respeito dos Poderes Públicos e dos serviços de relevância pública aos direitos assegurados nesta Constituição, promovendo as medidas necessárias a sua garantia”.

# Convém reler o constante do item 3.1.4 da Estratégia de C e F antes de desenvolver este relatório/questionário.

# O esboço atualizado deste relatório/questionário (item 6.1.2) estará disponível nas versões finais da Estratégia de C e F (no Kit DHS via PGS e NMC).

# Conforme será exposto com maiores detalhes no enfoque 6.2 deste documento, de modo a estimular a cooperação, as perguntas constantes dos questionários e relatórios (e os indicadores que serão sugeridos no enfoque 6.2) **abrangem as atividades desenvolvidas como contribuição** para obter o resultado final. Assim, por exemplo, com relação à necessidade psicológica de pertencimento: “( ) A partir do(s) foco(s) prioritário(s) escolhido, a atuação, política pública, projeto, etc. (ou, de forma mais específica: o membro, servidor, funcionário, investidor, proprietário, voluntário, colaborador, usuário, família, equipe, comitê, etc.) promoveu o atendimento da necessidade *psicológica de pertencimento* por meio de atividades que desenvolveram, fomentaram a melhora ou melhoraram o sentimento de acolhimento dos destinatários/público-alvo (usuários e/ou rede de atendimento) com relação à família, ao trabalho e/ou à comunidade”. Cabe consignar a resposta como positiva tanto por parte de quem executou as atividades que desenvolveram, fomentaram a melhora ou melhoraram o sentimento de acolhimento (ex. criando ou trabalhando em um projeto/ação que execute essas atividades junto às famílias abrangidas/vinculadas pelo foco prioritário), quanto por parte de quem contribuiu para execução (ex. fornecendo sugestões e solicitações/requisições escritas/comprovadas documentalmente). No mesmo sentido, a pergunta relativa à atividade nº 4 (do guia de passos que será articulado), que se refere a “promoveu a elaboração e/ou a implementação de fluxos operacionais sistêmicos, entre outros instrumentos e ferramentas aplicáveis à rotina das pessoas e instituições” permite a consignação positiva ao questionamento não apenas quando a atuação/política pública/projeto (ou, de forma mais específica/pessoal: a equipe, o membro/servidor/funcionário, o comitê, etc.) realizou sozinho (elaborou e/ou implementou) a atividade, mas também quando contribuiu (ex. fornecendo sugestões, implementando na sua esfera de atribuições/abrangência os fluxos, etc.). Isso decorre do fato de que, como as atividades sugeridas buscam a convergência dos setores público, privado e sociedade civil organizada, bem como da comunidade em geral, a elaboração e a execução normalmente são realizadas em cooperação (o desempenho deve ser mensurado/mapeado e avaliado nessa perspectiva).

Ademais, pode-se consignar de forma positiva tanto o resultado final (ex. fluxo elaborado e/ou implementado), quanto o resultado parcial (ex. elaborou apenas um esboço do fluxo ou, até mesmo, simplesmente forneceu sugestões documentadas para o esboço).

Concluindo, cabe revelar que se deve, inicialmente, fazer escolhas quanto à abrangência e à profundidade do mapeamento/mensuração e da avaliação.

Assim, nada impede que se limite a mensuração/mapeamento e avaliação aos resultados/documentos finais (ex. consignar positivamente ao questionamento apenas quando o fluxo foi elaborado/finalizado). Também, consignar somente quando foi realizado sozinho (ex. somente quem elaborou o documento final). Além disso, pode-se exigir para consignar de forma positiva a resposta, por exemplo, a elaboração e a implementação (não apenas uma das ações).

**Em resumo, tratam-se de escolhas e de perspectivas.** Neste documento, que prioriza a convergência no fomento ao DHS via PGS e NMC, enfoca-se a **contribuição** para tanto. Por isso, a mensuração/mapeamento e avaliação são mais abrangentes.

Por essas razões as perguntas normalmente serão efetivadas nos seguintes termos: “( ) A partir do(s) foco(s) prioritário(s) escolhido, a atuação, política pública, projeto, etc. (ou, de forma mais específica: o membro, servidor, funcionário, investidor, proprietário, voluntário, colaborador, usuário, família, equipe, comitê, etc.) **promoveu** o atendimento da necessidade... (ex. *psicológica de pertencimento*) **por meio de atividades que ...ex. desenvolveram, fomentaram a melhora ou melhoraram** o sentimento de acolhimento dos destinatários/público-alvo (usuários e/ou rede de atendimento) com relação à família, ao trabalho e/ou à comunidade. A atuação promoveu **as atividades que executaram** as ações/transformações junto aos destinatários e levando em consideração o foco prioritário. O verbo promover inclui o fornecimento de sugestões e de solicitações/requisições escritas/comprovadas documentalmente, o ingresso de ações judiciais, etc. Esse verbo não se restringe à execução das atividades que, por exemplo, “desenvolveram, fomentaram a melhora ou melhoraram o sentimento de acolhimento na família, no trabalho e/ou na comunidade”. Aliás, **essas atividades** podem ser executadas, **inclusive**, pelo destinatário final (ex. um pai de família que passa a fomentar um ambiente mais acolhedor para seus familiares, negociando, mediando e conciliando os conflitos). Saliente-se, ainda, que as atividades promovidas, em muitas perguntas, irão abranger tanto as ações que “fomentarem a melhora” (ações de indução) quanto aquelas que “melhoraram” (impactaram na transformação – que exige um mapeamento/mensuração prévia para efeitos de comparação, o que pode ser realizado aplicando-se de forma integrada o 1º tipo de questionário/enfoque 6.1.1.). No caso citado, para mapear/mensurar e avaliar a melhora (impacto final) seriam necessários os dados da situação anterior e da atual (ex. se efetivamente os filhos/esposa passaram a sentir-se mais acolhidos no ambiente familiar).

Aprofundando um pouco o tema, cabe dizer que, desse modo, percebe-se a importância tanto de quem promove quanto de quem executa as atividades na ponta. Para obter o resultado (o atendimento das necessidades) exige-se essa cooperação. Sob outro ângulo, amplia-se a percepção: do simples perceber e valorar os eventos (o atendimento das necessidades) para percepção das estruturas sistêmicas envolvidas (das relações estabelecidas para atender as necessidades). Com isso, percebe-se a importância de todos para alcançar a efetividade. Mais do que isso, propicia o empoderamento e o compromisso de todos.

# Outra questão a ser apontada antes de iniciar as perguntas do questionário se refere ao tempo dos verbos. Os verbos utilizados no questionário que será apresentado estarão no passado. Assim, constará “**promoveu**” o atendimento da necessidade ... (ex. *psicológica de pertencimento*) **por meio de atividades que .... ex. desenvolveram, fomentaram a melhora ou melhoraram o sentimento de acolhimento na família** (também no passado). Prioriza-se o mapeamento/mensuração e avaliação das ações e dos impactos já produzidos. Isso não impede que se adaptem as perguntas para, por exemplo: Promoverá .....por meio de atividades que irão/poderão desenvolver/fomentar a melhora (ou irão

melhorar o) sentimento de acolhimento da família. Em outras palavras, o questionário poderá ser utilizado para demonstrar o potencial de promoção de DHS da atuação/política pública/projeto (inclusive de modo a embasar a priorização no que se refere à destinação de recursos). Também, pode-se utilizar “promove” atividades que melhoram ou melhorarão o sentimento de acolhimento na família, etc.

# Também é importante atentar para o que foi referido no 1º tipo de questionário/relatório:

# As perguntas dos questionários/relatórios podem ser realizadas de **forma genérica** (todas as necessidades do público-alvo/destinatários do questionário, **sem relação com as prioridades escolhidas** – item I) ou **de forma vinculada** para atender uma prioridade/foco prioritário (ex. drogadição – **somente com relação às** necessidades fisiológicas, psicológicas e de autorrealização **que decorrem deste** problema/foco prioritário). Para o “Questionário/Relatório para usuários dos sistemas/sociedade como um todo 6.1.1. (1º tipo)” é preferível fazer as perguntas de forma genérica, salvo se a mensuração/mapeamento e avaliação for utilizada para fins de aferir o desempenho com relação a um determinado problema/foco prioritário. Neste caso, é preciso alertar o usuário para responder as perguntas sempre com base nisso (a partir do foco). Diversamente, o “Questionário/Relatório para atuações, políticas públicas, projetos, ações, etc.” (item 6.1.2./2º tipo – que será explicado a seguir) irá procurar vincular sempre as perguntas ao foco prioritário (forma vinculada), uma vez que, por exemplo, uma política pública sem foco(s) prioritário(s) dificilmente irá alcançar a efetividade (notadamente nos momentos de crises/calamidades).

Utilizando as perguntas constantes do 1º tipo de questionário/relatório (item 6.1.1), podem ser desenvolvidos os seguintes questionamentos (entre outros):

# Ressalte-se que a utilização dos parênteses “( )” serve para consignar a(s) resposta(s) afirmativa(s) quanto ao questionamento.

## I. ESTABELECIMENTO DE FOCO(S) PRIORITÁRIO(S)

( ) A **atuação**, política pública, projeto, etc. (ou, de forma mais específica: o membro, servidor, funcionário, investidor, proprietário, voluntário, colaborador, usuário, família, equipe, comitê, etc.) **promoveu a escolha de foco(s) prioritário(s)**;

II. ATENDIMENTO das necessidades em ~~caráter~~ geral (considerando todos os tipos de necessidades – fome, pertencimento, etc.)

II.a. A partir do(s) o(s) foco(s) prioritário(s) escolhido, a **atuação**, política pública, projeto, etc. (ou, de forma mais específica: o membro, servidor, funcionário, investidor, proprietário, voluntário, colaborador, usuário, família, equipe, comitê, etc.) **promoveu o atendimento das *necessidades*** (em ~~caráter~~ geral: fisiológicas, psicológicas e de autorrealização) **em que grau?**

# essa pergunta **deve ser respondida com base e após** serem respondidas as perguntas constantes do item III.

# pode-se utilizar de forma complementar o 1º tipo de questionário (item 6.1.1) para verificar também junto aos destinatários da atuação/política pública (essa e as demais perguntas do questionário).

( ) todas;

( ) algumas;

( ) poucas;

( ) II.b. A partir do(s) foco(s) prioritário(s) escolhido, a **atuação**, política pública, projeto, etc. (ou, de forma mais específica: o membro, servidor, funcionário, investidor, proprietário, voluntário, colaborador, usuário, família, equipe, comitê, etc.) **promoveu** o atendimento das necessidades (em geral: fisiológicas, psicológicas e de autorrealização), por meio de **atividades que** desenvolveram, fomentaram a melhora ou **melhoraram**, no que coube, a **cooperação da família** dos destinatários/público-alvo.

( ) II.c. A partir do(s) foco(s) prioritário(s) escolhido, a atuação, política pública, projeto, etc. (ou, de forma mais específica: o membro, servidor, funcionário, investidor, proprietário, voluntário, colaborador, usuário, família, equipe, comitê, etc.) **promoveu** o atendimento das necessidades (em geral: fisiológicas, psicológicas e de autorrealização) por meio de **atividades que induziram os destinatários/público-alvo a procurarem ajuda em quais potenciais:**

# essa pergunta deve ser respondida com base e após serem respondidas as perguntas constantes do item V.

# esse e os demais questionamentos permitem marcar mais de uma resposta.

- ( ) sozinho;
- ( ) em cooperação com a família dos destinatários/público-alvo;
- ( ) junto ao Poder Público;
- ( ) junto à iniciativa privada;
- ( ) por meio da sociedade civil organizada/Organizações Não Governamentais (ONGs);
- ( ) junto à comunidade em geral (que inclui vizinhos, redes sociais, comunidades tradicionais, etc.).

### III. NECESSIDADES

#### III.a. Necessidades Fisiológicas

( ) III.a.1. A partir do(s) foco(s) prioritário(s) escolhido, a atuação, política pública, projeto, etc. (ou, de forma mais específica: o membro, servidor, funcionário, investidor, proprietário, voluntário, colaborador, usuário, família, equipe, comitê, etc.) **promoveu** o atendimento das necessidades *fisiológicas* por meio de **atividades que disponibilizaram refeições.**

Em caso afirmativo, quantas vezes por dia foram disponibilizadas as refeições:

- ( ) 1 refeição por dia;
- ( ) 2 refeições por dia;
- ( ) 3 refeições por dia;
- ( ) 4 refeições por dia, ou mais;
- ( ) a disponibilização variou (no que se refere ao número de vezes);

III.a.2. Em caso positivo (resposta ao item III.a.1), as refeições disponibilizadas incluíram **quais tipos de alimentos** (carboidratos, proteínas e reguladores) **e em que proporção:**

	SIM	AS VEZES	NUNCA
Como carnes	( )	( )	( )
Como vegetais	( )	( )	( )
Como frutas	( )	( )	( )
Como derivados do leite	( )	( )	( )
Como cereais (arroz, feijão, lentilha, milho, aveia)	( )	( )	( )
Como frituras	( )	( )	( )

Como embutidos (salsicha, presunto, mortadela) ( ) ( ) ( )

( ) III.a.3. A partir do(s) foco(s) prioritário(s) escolhido, a atuação, política pública, projeto, etc. (ou, de forma mais específica: o membro, servidor, funcionário, investidor, proprietário, voluntário, colaborador, usuário, família, equipe, comitê, etc.) **promoveu** o atendimento das necessidades *fisiológicas* por meio de **atividades que induziram os destinatários/público-alvo (usuários e/ou rede de atendimento) a melhorarem a quantidade e a qualidade das suas alimentações** (exemplos de atividades: ações de educação alimentar, implementação de avaliações e realização de reflexões sobre o tema).

# Saliente-se que os destinatários/público-alvo no fomento ao DHS via PGS e NMC não são apenas os usuários. Abrange, também, quem participa de rede de atendimento (incluindo quem promove as atividades). Isso porque, o atendimento das necessidades de alguns (ex. necessidades fisiológicas dos usuários), deve propiciar o atendimento das necessidades dos outros (ex. atendimento da necessidade psicológica de autoestima dos participantes da rede; melhora no comportamento alimentar de todos, etc.).

( ) III.a.4. A partir do(s) foco(s) prioritário(s) escolhido, a atuação, política pública, projeto, etc. (ou, de forma mais específica: o membro, servidor, funcionário, investidor, proprietário, voluntário, colaborador, usuário, família, equipe, comitê, etc.) **promoveu** o atendimento das necessidades por meio de atividades que fomentaram **a redução** ou reduziram o **uso indevido de álcool e de cigarro/assemelhados**.

# **Pode-se estratificar/detalhar** esse e muitos dos questionamentos que serão sugeridos (quando aparecer “ou”), separando-se “...fomentaram a redução...” (indução) de “...reduziram...” (transformação – que exige um mapeamento/mensuração prévia para efeitos de comparação, o que pode ser realizado aplicando-se de forma integrada 1º tipo de questionário/enfoque 6.1.1).

# Saliente-se que a maioria das perguntas que estão incluídas nas perguntas relativas às necessidades fisiológicas se referem a atividades que impactam não apenas no atendimento das necessidades fisiológicas, mas também nas necessidades psicológicas e/ou de autorrealização. Isso ocorre, de forma mais significativa, nos itens III.a.4, III.a.5 e III.a.7. Em verdade, a maioria das atividades mensuradas/mapeadas e avaliadas promovem impactos qualitativos/sistêmicos, mas se enquadraram em um tipo de necessidade para fins didáticos.

( ) III.a.5. A partir do(s) foco(s) prioritário(s) escolhido, a atuação, política pública, projeto, etc. (ou, de forma mais específica: o membro, servidor, funcionário, investidor, proprietário, voluntário, colaborador, usuário, família, equipe, comitê, etc.) **promoveu** o atendimento das necessidades por meio de atividades que fomentaram **a melhora** ou melhoraram (qualitativa e/ou quantitativa – padrão quantitativo de 8h) o **sono**.

( ) III.a.6. A partir do(s) foco(s) prioritário(s) escolhido, a atuação, política pública, projeto, etc. (ou, de forma mais específica: o membro, servidor, funcionário, investidor, proprietário, voluntário, colaborador, usuário, família, equipe, comitê, etc.) **promoveu** o atendimento das necessidades *fisiológicas* por meio de atividades que propiciaram, fomentaram a melhora ou melhoraram **o consumo de água** (considerando a média de 35 ml de água por quilo de peso/ diários por habitante e a qualidade da água).

( ) III.a.7. A partir do(s) foco(s) prioritário(s) escolhido, a atuação, política pública, projeto, etc. (ou, de forma mais específica: o membro, servidor, funcionário, investidor, proprietário, voluntário, colaborador, usuário, família, equipe, comitê, etc.) **promoveu** o atendimento das necessidades por meio de atividades



que propiciaram, fomentaram ou aumentaram a **prática de exercícios físicos regulares** (jogos de futebol, natação, yoga, etc.).

( ) III.a.8. Mapeamento/mensuração e avaliação aprofundados: Saliente-se que, de modo semelhante ao elaborado para o item III.a.8. do 1º tipo de questionário, é possível aprofundar a verificação em termos de percentuais e proporções. Para tanto, pode-se questionar, por exemplo:

Levando em consideração as respostas dadas às perguntas do item **III.a** e o foco prioritário, a atuação, política pública, projeto, etc. ou, de forma mais específica: o membro, servidor, funcionário, investidor, proprietário, voluntário, colaborador, usuário, a família, equipe, comitê, etc. promoveu o atendimento das necessidades citadas neste item **em que percentual** (em uma escala de 1 a 10, na qual 1 é totalmente insatisfatório e 10 é plenamente satisfatório): nota ou ( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6 ( )7 ( )8 ( )9 ( )10

# Também é possível aprofundar a avaliação sob outro ângulo (semelhante ao previsto no **checklist** – documento 12 do Kit DHS via PGS e NMC):

Levando em consideração as respostas às perguntas do item **III.a** e o foco prioritário, a atuação, política pública, projeto, etc. ou, de forma mais específica: o membro, servidor, funcionário, investidor, proprietário, voluntário, colaborador, usuário, a família, equipe, comitê, etc. promoveu o atendimento das necessidades citadas neste item **em que proporção**:

( ) realizada integralmente (promoveu o atendimento de todas as necessidades citadas no item III.a deste questionário)

( ) realizada parcialmente

“Parcialmente”: as necessidades citadas no item III.a deste questionário que já foram objeto de promoção (ou as que não foram) podem ser consignados ao final deste questionário (deve-se criar um espaço “Observações/Anotações para o 2º tipo de questionário”)

( ) relegada para uma data posterior – qual(is) necessidades e data(s) prevista(s) para promoção do atendimento dela(s): (anotar no espaço referido no parágrafo anterior)

Ressalte-se que essas formas mais aprofundadas de mapeamento/mensuração e avaliação podem ser realizadas junto aos três tipos de necessidades (fisiológicas, psicológicas e de autorrealização), bem como nos itens III, IV e V deste questionário. Essas formas mais aprofundadas são de grande valia para os órgãos de controle, como, por exemplo, as corregedorias.

( ) III.a.9. A partir do(s) foco(s) prioritário(s) escolhido, **a atuação**, política pública, projeto, etc. (ou, de forma mais específica: o membro, servidor, funcionário, investidor, proprietário, voluntário, colaborador, usuário, a família, equipe, comitê, etc.) **promoveu a avaliação do atendimento** das necessidades citadas no item III.a **por meio de atividades que aplicaram questionários qualitativos** sobre o tema junto aos destinatários/público-alvo (usuários e/ou rede de atendimento – exemplo: utilizando o questionário previsto no item 6.1.1).

### **III.b. Necessidades Psicológicas**

#### III.b.1. Necessidade Psicológica de **Segurança**

( ) III.b.1.1. A partir do(s) foco(s) prioritário(s) escolhido, **a atuação**, política pública, projeto, etc. (ou, de forma mais específica: o membro, servidor, funcionário, investidor, proprietário, voluntário, colaborador, usuário, família, equipe, comitê, etc.) **promoveu** o atendimento da necessidade *psicológica de segurança* por meio de atividades que fomentaram **a melhora** ou melhoraram o **sentimento de segurança dos destinatários/público-alvo com relação à região em que eles moram**.

# **Relembre-se que é possível estratificar/detalhar** esse e muitos dos questionamentos que

serão sugeridos (quando aparecer “ou”), separando-se “...fomentaram a melhora...” (indução) de “...melhoraram...” (transformação).

( ) III.b.1.2. A partir do(s) foco(s) prioritário(s) escolhido, **a atuação**, política pública, projeto, etc. (ou, de forma mais específica: o membro, servidor, funcionário, investidor, proprietário, voluntário, colaborador, usuário, família, equipe, comitê, etc.) **promoveu** o atendimento da necessidade *psicológica de segurança* por meio de atividades que fomentaram ou melhoraram **o estabelecimento de limites aos desejos** em âmbito pessoal, familiar ou comunitário.

# **Relembre-se** o dito com relação ao item III.b.1.2 do 1º tipo de questionário/enfoque 6.1.1:

Quanto ao item III.b.1.2 cabe fazer um esclarecimento prévio ao público-alvo do questionário/relatório. Desejo/vontade é diferente de necessidade. Posso desejar (ter vontade de) beber e sair dirigindo, de comprar todas as novidades ofertadas via marketing, etc. Muitas vezes, não estaremos diante de necessidades, mas sim simples desejos insustentáveis. Refere o escritor James C. Hunter<sup>51</sup>:

Uma vontade – Simião explicou – é simplesmente um anseio que não considera as consequências físicas e psicológicas daquilo que se deseja. Uma necessidade, por outro lado, é uma legítima exigência, física ou psicológica para o bem-estar do ser humano.

No mesmo sentido, pode-se dizer que as demandas podem se afastar das reais necessidades. Demanda, muitas vezes, reflete aquilo que a pessoa diz que quer (manifestação do seu desejo/vontade). O mercado de consumo trabalha muito com base nas demandas (inclusive de modo a criá-las). As necessidades relacionam-se aquilo que se precisa (ou não).

### III.b.2. Necessidade Psicológica de **Pertencimento**

( ) III.b.2.1. A partir do(s) foco(s) prioritário(s) escolhido, **a atuação**, política pública, projeto, etc. (ou, de forma mais específica: o membro, servidor, funcionário, investidor, proprietário, voluntário, colaborador, usuário, a família, equipe, comitê, etc.) **promoveu** o atendimento da necessidade *psicológica de pertencimento* por meio de atividades que desenvolveram, fomentaram **a melhora** ou melhoraram o **sentimento de acolhimento dos destinatários/público-alvo** (usuários e/ou rede de atendimento) **com relação à família, ao trabalho e/ou à comunidade**.

### III.b.3. Necessidade Psicológica de **Autoestima**

( ) III.b.3.1. A partir do(s) foco(s) prioritário(s) escolhido, **a atuação**, política pública, projeto, etc. (ou, de forma mais específica: o membro, servidor, funcionário, investidor, proprietário, voluntário, colaborador, usuário, família, equipe, comitê, etc.) **promoveu** o atendimento da necessidade *psicológica de autoestima* por meio de atividades que desenvolveram, fomentaram **a melhora** ou melhoraram o **sentimento de utilidade dos destinatários/público-alvo** (usuários e/ou rede de atendimento) **na família, no trabalho e/ou na comunidade (o “sentir-se útil nesses ambientes”)**.

( ) III.b.3.2. A partir do(s) foco(s) prioritário(s) escolhido, **a atuação**, política pública, projeto, etc. (ou, de forma mais específica: o membro, servidor, funcionário, investidor, proprietário, voluntário, colaborador, usuário, família, equipe, comitê, etc.) **promoveu** o atendimento da necessidade *psicológica de autoestima* por meio de atividades que desenvolveram, fomentaram **a melhora** ou melhoraram o **sentimento de valorização dos destinatários/público-alvo** (usuários e/ou rede de atendimento) **na família, no**

---

<sup>51</sup> HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo – Uma História sobre a Essência da Liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

**trabalho e/ou na comunidade (o “sentir-se valorizado nesses ambientes”).**

# Também é possível aprofundar o mapeamento/mensuração e a avaliação com relação às necessidades citadas no item III.b (vide item III.a.8.)

( ) III.b.3. A partir do(s) foco(s) prioritário(s) escolhido, **a atuação**, política pública, projeto, etc. (ou, de forma mais específica: o membro, servidor, funcionário, investidor, proprietário, voluntário, colaborador, usuário, família, equipe, comitê, etc.) **promoveu a avaliação do atendimento** das necessidades *psicológicas* **por meio de atividades que aplicaram questionários qualitativos** sobre o tema junto aos destinatários/público-alvo (usuários e/ou rede de atendimento).

### III.c. Necessidade de Autorrealização

( ) III.c.1. A partir do(s) foco(s) prioritário(s) escolhido, **a atuação**, política pública, projeto, etc. (ou, de forma mais específica: o membro, servidor, funcionário, investidor, proprietário, voluntário, colaborador, usuário, família, equipe, comitê, etc.) **promoveu** o atendimento da necessidade *de autorrealização* por meio de atividades que desenvolveram, fomentaram **a melhora** ou melhoraram **os talentos, as capacidades e os potenciais dos destinatários/público-alvo** (usuários e/ou rede de atendimento).

# Também é possível aprofundar o mapeamento/mensuração e a avaliação com relação à necessidade de autorrealização (vide item III.a.8.)

( ) III.c.2. A partir do(s) foco(s) prioritário(s) escolhido, **a atuação**, política pública, projeto, etc. (ou, de forma mais específica: o membro, servidor, funcionário, investidor, proprietário, voluntário, colaborador, usuário, família, equipe, comitê, etc.) **promoveu a avaliação do atendimento** da necessidade *de autorrealização* **por meio de atividades que aplicaram questionários qualitativos** sobre o tema junto aos destinatários/público-alvo (usuários e/ou rede de atendimento - exemplo: item 6.1.1).

LEVANDO EM CONSIDERAÇÃO ÀS RESPOSTAS DADAS AO ITEM III (os três tipos de necessidades: fisiológicas, psicológicas e de autorrealização) RESPONDA NESTE MOMENTO A PERGUNTA CONSTANTE DO **ITEM II.a (acima)**

## IV. IMPACTOS PROPORCIONAIS NOS TRÊS EIXOS DA SUSTENTABILIDADE:

Mapeie/mensure e avalie **a atuação**, política pública, projeto, etc. (ou, de forma mais específica: o membro, servidor, funcionário, investidor, proprietário, voluntário, colaborador, usuário, família, equipe, comitê, etc.) de acordo com **os recursos que foram impactados/utilizados para atender** as necessidades (as necessidades fisiológicas, psicológicas e de autorrealização vinculadas aos focos prioritários- item I do questionário).

### IV.a impactos no eixo econômico

( ) A partir do(s) foco(s) prioritário(s) escolhido, **a atuação**, política pública, projeto, etc. (ou, de forma mais específica: o membro, servidor, funcionário, investidor, proprietário, voluntário, colaborador, usuário, família, equipe, comitê, etc.) **promoveu** o atendimento das necessidades (fisiológicas, psicológicas e de autorrealização) com **impactos econômicos/no eixo econômico**, por meio de atividades que geraram, fomentaram **a melhora** ou melhoraram (em qualidade e quantidade/quantitativa e qualitativamente - incluindo o aumento do número de vagas e a qualificação profissional) **cargos/empregos/renda/trabalho (formal ou informal)**.

#### **IV.b impactos no eixo social:**

##### **IV.b.1 impacto na saúde:**

( ) A partir do(s) foco(s) prioritário(s) escolhido, **a atuação**/política pública/projeto (ou, de forma mais específica: o membro/servidor/funcionário/investidor/proprietário/voluntário/colaborador/usuário, a família/equipe/Comitê, etc.) **promoveu** o atendimento das necessidades (fisiológicas, psicológicas e de autorrealização) com **impactos sociais/no eixo social**, por meio de atividades que desenvolveram, fomentaram **a melhora** ou melhoraram (em qualidade e quantidade - inclusive no que se refere ao acesso) a **saúde** (abrangendo a saúde física e psicológica/mental; ações executadas pelos setores público, privado e sociedade civil organizada, bem como pela comunidade em geral);

# Recomenda-se que essa pergunta seja estratificada/detalhada em “saúde física” e “saúde psicológica/mental”.

# Pode –se estratificar/detalhar, questionando a melhora na quantidade e, depois, na qualidade. Também, perguntando-se sobre a melhora do atendimento (ex. compra de novos equipamentos, implementação de fluxos operacionais sistêmicos) e, depois, sobre a melhora do acesso ao atendimento (ex. aumento do número de leitos, sistema informatizado).

##### **IV.b.2 educação:**

( ) A partir do(s) foco(s) prioritário(s) escolhido, **a atuação**, política pública, projeto, etc. (ou, de forma mais específica: o membro, servidor, funcionário, investidor, proprietário, voluntário, colaborador, usuário, família, equipe, comitê, etc.) **promoveu** o atendimento das necessidades (fisiológicas, psicológicas e de autorrealização) com **impactos sociais/no eixo social**, por meio de atividades que desenvolveram, fomentaram **a melhora** ou melhoraram (qualitativa e quantitativamente – inclusive no que se refere ao acesso) a **educação** (abrangendo a alfabetização, a educação, capacitações, workshops e a educação familiar; ações executadas pelos setores público, privado e sociedade civil organizada, bem como pela comunidade em geral);

##### **IV.b.3 cidadania;**

( ) A partir do(s) foco(s) prioritário(s) escolhido, **a atuação**, política pública, projeto, etc. (ou, de forma mais específica: o membro, servidor, funcionário, investidor, proprietário, voluntário, colaborador, usuário, família, equipe, comitê, etc.) **promoveu** o atendimento das necessidades (fisiológicas, psicológicas e de autorrealização) com **impactos sociais/no eixo social**, por meio de atividades que desenvolveram, fomentaram **a melhora** ou melhoraram (qualitativa e quantitativamente – inclusive no que se refere ao acesso) **a cidadania** (abrangendo a votação eleitoral/sufrágio eleitoral/democracia representativa; a participação junto à comunidade local, entre outros movimentos e ações executados pelos setores público, privado e sociedade civil organizada, bem como pela comunidade em geral, que sejam relacionados à democracia participativa)

##### **IV.b.4 segurança;**

( ) A partir do(s) foco(s) prioritário(s) escolhido, **a atuação**, política pública, projeto, etc. (ou, de forma mais específica: o membro, servidor, funcionário, investidor, proprietário, voluntário, colaborador, usuário, família, equipe, comitê, etc.) **promoveu** o atendimento das necessidades (fisiológicas, psicológicas e de

autorrealização) com **impactos sociais/no eixo social**, por meio de atividades que desenvolveram, fomentaram **a melhora** ou melhoraram (qualitativa e quantitativamente) a **segurança** (abrangendo a polícia civil e/ou militar, a segurança privada e os mecanismos - regras, planejamentos, etc. - utilizados para estabelecer limites aos desejos/vontades em âmbito pessoal, familiar e comunitário).

#### **IV.c. impactos no eixo ambiental;**

( ) A partir do(s) foco(s) prioritário(s) escolhido, **a atuação**, política pública, projeto, etc. (ou, de forma mais específica: o membro, servidor, funcionário, investidor, proprietário, voluntário, colaborador, usuário, família, equipe, comitê, etc.) **promoveu** o atendimento das necessidades (fisiológicas, psicológicas e de autorrealização) com **impactos ambientais/no eixo ambiental**, por meio de atividades que fomentaram **a harmonia nos ecossistemas** (abrangendo a ações relacionadas à preservação da água, ao acesso à água potável, à correta utilização de agrotóxicos e substâncias químicas, à coleta seletiva de lixo, à rede de esgoto, à redução do número de queimadas e cortes de árvores, ao plantio adequado de sementes, à diminuição da pesca predatória e da caça de animais em extinção, ao incentivo do uso do transporte público)

# Também é possível aprofundar o mapeamento/mensuração e a avaliação com relação aos **impactos nos três eixos da sustentabilidade** (vide item III.a.8.) Cabe questionar, por exemplo:

Levando em consideração as respostas dadas às perguntas do **item IV** e o foco prioritário, a atuação, política pública, projeto, etc. ou, de forma mais específica: o membro, servidor, funcionário, investidor, proprietário, voluntário, colaborador, usuário, a família, equipe, comitê, etc. promoveu o atendimento das necessidades citadas no item III (a, b e c) **com impactos proporcionais nos três eixos** da sustentabilidade **em que percentual** (em uma escala de 1 a 10, na qual 1 é totalmente insatisfatório e 10 é plenamente satisfatório): nota ou ( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6 ( )7 ( )8 ( )9 ( )10

# Além disso, é possível aprofundar a avaliação sob outro ângulo (semelhante ao previsto no *checklist* – documento 12 do Kit DHS via PGS e NMC):

Levando em consideração as respostas dadas às perguntas do **item IV** e o foco prioritário, a atuação, política pública, projeto, etc. ou, de forma mais específica: o membro, servidor, funcionário, investidor, proprietário, voluntário, colaborador, usuário, a família, equipe, comitê, etc. promoveu o atendimento das necessidades citadas no item III (a, b e c) **com impactos proporcionais nos três eixos** da sustentabilidade **em que proporção**:

( ) impactou integralmente (promoveu o atendimento de necessidades citadas no item III deste questionário impactando todos os três eixos da sustentabilidade);

( ) impactou parcialmente;

“Parcialmente”: os impactos citados no item IV deste questionário que já decorreram da promoção (ou os que não ocorreram) podem ser consignados ao final deste questionário (pode-se criar um espaço “Observações/Anotações para o 2º tipo de questionário”)

( ) a produção do(s) impacto(s) foi(ram) relegada para data posterior – qual(is) eixo/impacto(s) foi(ram) relegado(s) e data(s) prevista(s) para realização das atividades que vão impactá-lo(s): (anotar no espaço referido no parágrafo anterior)

#### **V. CONVERGÊNCIA DOS TRÊS SETORES E DA COMUNIDADE EM GERAL (ALINHAMENTO E/OU INTEGRAÇÃO):**

Mapeie/mensure e avalie **a atuação**, política pública, projeto, etc. (ou, de forma mais específica: o

membro, servidor, funcionário, investidor, proprietário, voluntário, colaborador, usuário, família, equipe, comitê, etc.) de acordo com a promoção do **alinhamento e/ou da integração de esforços, pessoais e institucionais**, na busca de atender as necessidades (as necessidades fisiológicas, psicológicas e de autorrealização vinculadas aos focos prioritários- item I do questionário).

**V. a.** Atendimento das necessidades em cooperação com o **setor público**:

( ) A partir do(s) foco(s) prioritário(s) escolhido, **a atuação**, política pública, projeto, etc. (ou, de forma mais específica: o membro, servidor, funcionário, investidor, proprietário, voluntário, colaborador, usuário, família, equipe, comitê, etc.) **promoveu** o atendimento das necessidades (fisiológicas, psicológicas e de autorrealização) com **a convergência do setor público**, por meio de atividades que geraram, fomentaram **a melhora** ou melhoraram (em qualidade e quantidade/quantitativa e qualitativamente - incluindo o aumento do número de vagas e a qualificação profissional) os **serviços públicos** (abrangendo **os cargos/empregos; a assistência social** – auxílios econômicos, alimentação, moradia, transporte, etc.; as **políticas públicas** de saúde, educação e/ou segurança; a arrecadação e boa destinação do **imposto de renda**)

**V.b.** Atendimento das necessidades em cooperação com o setor **privado**;

( ) A partir do(s) foco(s) prioritário(s) escolhido, **a atuação**, política pública, projeto, etc. (ou, de forma mais específica: o membro, servidor, funcionário, investidor, proprietário, voluntário, colaborador, usuário, família, equipe, comitê, etc.) **promoveu** o atendimento das necessidades (fisiológicas, psicológicas e de autorrealização) com **a convergência do setor privado**, por meio de atividades que geraram, fomentaram **a melhora** ou melhoraram (em qualidade e quantidade - incluindo o aumento do número de vagas e a qualificação profissional) **a atuação** da iniciativa privada (abrangendo os **empregos/renda/trabalho** - formal ou informal; os **auxílios sociais privados** – econômicos, alimentação, moradia, transporte, etc.; os **serviços privados** de saúde, educação e/ou segurança;

**V.c.** Atendimento das necessidades em cooperação com o **terceiro setor/sociedade civil organizada**;

( ) A partir do(s) foco(s) prioritário(s) escolhido, **a atuação**, política pública, projeto, etc. (ou, de forma mais específica: o membro, servidor, funcionário, investidor, proprietário, voluntário, colaborador, usuário, família, equipe, comitê, etc.) **promoveu** o atendimento das necessidades (fisiológicas, psicológicas e de autorrealização) com **a convergência do terceiro setor/sociedade civil organizada**, por meio de atividades que geraram, fomentaram **a melhora** ou melhoraram (em qualidade e quantidade - incluindo o aumento do número de vagas e a qualificação das ações) **a atuação deste setor** (abrangendo os **empregos/renda/trabalho** - formal ou informal; **o voluntariado**; os **auxílios sociais** – econômicos, alimentação, moradia, transporte, etc., os **serviços** de saúde, educação e/ou segurança, fornecidos pelo terceiro setor/sociedade civil organizada).

**V.d.** Atendimento das necessidades em cooperação com a **comunidade em geral**

( ) A partir do(s) foco(s) prioritário(s) escolhido, **a atuação**, política pública, projeto, etc. (ou, de forma mais específica: o membro, servidor, funcionário, investidor, proprietário, voluntário, colaborador, usuário, família, equipe, comitê, etc.) **promoveu** o atendimento das necessidades (fisiológicas, psicológicas e de autorrealização) com **a convergência da comunidade em geral** (que compreende as comunidades tradicionais, virtuais, entre outras), por meio de atividades que geraram, fomentaram **a melhora** ou melhoraram (em qualidade e quantidade - incluindo o aumento e a qualificação das ações/movimentos de

cooperação, os acessos à rede de computadores, etc.) a **atuação das pessoas, das instituições e dos ambientes de convívio** (abrangendo a **renda/trabalho; a participação nas redes sociais** - facebook, whatsapp, etc.; a participação e/ou cooperação com as comunidades tradicionais - indígenas, quilombolas, ciganos, matriz africana, pescadores artesanais, ribeirinhos, sertanejos, campeiros, pantaneiros, caatingueiros, entre outros; **os voluntários** que não fazem parte da sociedade civil organizada/ONGs; **os auxílios/ajudas** – econômicos, alimentação, moradia, transporte, relacionados à saúde, à educação e/ou à segurança – inclui a ajuda da comunidade local - vizinhos, moradores do bairro, etc.)

# Também é possível aprofundar o mapeamento/mensuração e a avaliação com relação à convergência dos três setores e da comunidade em geral (vide item III.a.8.) Cabe questionar, por exemplo:

Levando em consideração as respostas dadas às perguntas do **item V** e o foco prioritário, a atuação, política pública, projeto, etc. ou, de forma mais específica: o membro, servidor, funcionário, investidor, proprietário, voluntário, colaborador, usuário, a família, equipe, comitê, etc. promoveu o atendimento das necessidades citadas no item III (a, b e c) **com a convergência** dos três setores e da comunidade em geral (alinhamento e/ou integração) **em que percentual** (em uma escala de 1 a 10, na qual 1 é totalmente insatisfatório e 10 é plenamente satisfatório): nota ou 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

# Além disso, é possível aprofundar a avaliação sob outro ângulo (semelhante ao previsto no *checklist* – documento 12 do Kit DHS via PGS e NMC):

Levando em consideração as respostas dadas às perguntas do **item V** e o foco prioritário, a atuação, política pública, projeto, etc. ou, de forma mais específica: o membro, servidor, funcionário, investidor, proprietário, voluntário, colaborador, usuário, a família, equipe, comitê, etc. promoveu o atendimento das necessidades citadas no item III (a, b e c) **com a convergência** dos três setores e da comunidade em geral (alinhamento e/ou integração) **em que proporção**:

promoveu integralmente (promoveu o alinhamento e/ou a integração de todos/de representantes dos três setores e da comunidade em geral);

promoveu parcialmente

“Parcialmente”: os setores citados no item V deste questionário e a sociedade em geral que já foram alinhados e/ou integrados (ou os que não foram) podem ser consignados ao final deste questionário (deve-se criar um espaço “Observações/Anotações para o 2º tipo de questionário”)

o alinhamento e/ou a integração de setor(es) e/ou da comunidade em geral foi(ram) relegado para uma data posterior – qual(is) deste(s) ator(es) irá(ão) convergir em momento posterior e qual(is) é(são) a(s) data(s) prevista(s) para realização das atividades que irão produzir o alinhamento e/ou a integração: (anotar no espaço referido no parágrafo anterior)

## LEVANDO EM CONSIDERAÇÃO ÀS RESPOSTAS DADAS AO ITEM V (CONVERGÊNCIA) **RESPONDA NESTE MOMENTO A PERGUNTA CONSTANTE DO ITEM II.c (acima)**

Dependendo do foco prioritário escolhido e do público-alvo dos questionários/relatórios, é possível estratificar, detalhar e agrupar as perguntas. Assim, pode-se, por exemplo (vide item **IV.b.1 deste questionário**), perguntar se a atuação/política pública promoveu o atendimento das necessidades com impactos sociais/eixo social por meio de atividades do Sistema Único de Saúde (ou de uma determinada Unidade Básica de Saúde) que desenvolveram, fomentaram a melhora ou melhoraram a saúde psicológica/mental (separar saúde física da mental e incluir estratificações/detalhes sobre qual setor/instituição convergiu para o atendimento). Como o objetivo deste documento é possibilitar a mensuração/mapeamento e a avaliação de forma ampla e considerando as abordagens multidisciplinar,

interdisciplinar, transdisciplinar e intersetorial, serão expostas apenas as perguntas básicas (que podem ser complementadas). Neste item V foram apresentados questionamentos sobre as instituições, pessoas e ambientes que convergem para atender as necessidades como um todo.

## VI. PROMOÇÃO DE ATUAÇÕES RESOLUTIVAS E/OU DE MATRIZES DE CONVERGÊNCIA

Em todos os itens dos critérios de mapeamento/mensuração do DHS é possível aprofundar as perguntas e/ou restringi-las (escolhendo somente as indispensáveis). Para efeitos de avaliação, de indução e de aferição da transformação (principalmente quanto ao 2º tipo de questionário), é conveniente aprofundar a análise das perguntas e dos indicadores relacionados ao **6º critério: promoção de atuações resolutivas e/ou de matrizes de convergência (item VI)**.

As **atuações resolutivas de Planejamento e de Gestão Sistêmicos** desenvolvem o pensamento complexo e o pensamento sistêmico que afastam causas que prejudicam o DHS (pois são formas de perceber e agir convergentes às abordagens multidisciplinar, interdisciplinar, transdisciplinar e intersetorial). Fazem isso promovendo ações, atividades, políticas públicas etc. que implementam os critérios de mapeamento/mensuração do grau de DHS. Por isso, os **seis critérios** de mapeamento/mensuração do grau de DHS correspondem aos **quatro requisitos** da atuação resolutiva de Planejamento e de Gestão Sistêmicos. São semelhantes, mas não idênticos.

Reiterando o dito no enfoque 3.1.4, é possível dizer que as atuações resolutivas de PGS são, em sua definição simples, formas de perceber e agir (valores) que, entre outras circunstâncias, promovem o **mapeamento, o aperfeiçoamento e/ou a convergência** (alinhamento e/ou integração) **dos planejamentos e das gestões** desenvolvidos pelos **sistemas que atuam** (ex. Sistema de Saúde. Sistema Prisional) **e/ou intervêm** (ex. Sistema de Justiça) **nas políticas públicas e nas atividades relacionadas ao(s) foco(s) prioritário(s) escolhido(s)** (exemplo de foco: a falta de medicamentos). Acrescente-se que isso pode se dar, por exemplo, por meio da criação de fluxos operacionais sistêmicos de atendimento extrajudicial e/ou judicial de demandas (ex. para o fornecimento de medicamentos, de vagas em escolas, etc.). Sem a adoção de atuações resolutivas de PGS, não será possível otimizar, mensurar/mapear e valorar o desempenho e dificultará a qualificação das relações (torná-las harmônicas e sustentáveis). Nos casos de alta complexidade e repercussão social essa adoção é indispensável para alcançar a efetividade.

Nesse contexto, foi criada a seguinte pergunta (constante do 1º tipo de questionário/relatório – item 6.1.1);

( ) Busco promover o alinhamento e a integração do planejamento e da gestão realizados em âmbito pessoal e familiar ao planejamento e gestão efetivados pela sociedade (em meu trabalho, pelo setor público, na comunidade em geral, etc.);

Para efeitos de mapeamento e avaliação de atuações, ações, políticas públicas, etc. a pergunta deve ser adaptada para, por exemplo:

( ) A atuação, política pública, projeto, etc. (ou, de forma mais específica: o membro, servidor, funcionário, investidor, proprietário, voluntário, colaborador, usuário, família, equipe, comitê, etc.) **promoveu atividades que** desenvolveram, fomentaram a melhora e ou melhoraram **o mapeamento, o aperfeiçoamento e/ou a convergência** (o alinhamento e/ou a integração) **dos planejamentos e das**



**gestões** desenvolvidos pelos **sistemas que atuam e/ou intervêm** no foco(s) prioritário(s) (**atuação resolutiva de Planejamento e de Gestão Sistêmicos – definição simples**)

Também cabe reiterar que, de forma mais qualificada e levando em consideração os impactos alcançados, as atuações resolutivas de Planejamento e de Gestão Sistêmicos podem ser definidas como sendo aquelas maneiras (formas) de atuar que solucionam **o(s) problema(s)**, que prejudica(m) o Desenvolvimento Harmônico e Sustentável (DHS), produzindo **impactos** prioritariamente na esfera de **relações** estabelecidas para atender as circunstâncias abrangidas e as decorrentes dos **planejamentos e das gestões** (desenvolvidos para atender as necessidades – ex. produz impactos prioritários no planejamento e na gestão da rede de fornecimento de medicamentos). Para tanto, é importante que as atividades decorrentes de uma atuação resolutiva de Planejamento e de Gestão Sistêmicos façam parte de uma determinada **sistematização**, preferencialmente um procedimento, que preencha os **requisitos** (qualificadores da atuação) que são semelhantes aos critérios de mapeamento/mensuração do grau de DHS.

Assim, de forma qualificada, é possível mapear, induzir e avaliar o desempenho das atuações resolutivas de PGS com perguntas, como, por exemplo:

( ) A atuação, política pública, projeto, etc. (ou, de forma mais específica: o membro, servidor, funcionário, investidor, proprietário, voluntário, colaborador, usuário, família, equipe, comitê, etc.) **promoveu atividades que** desenvolveram, fomentaram a melhora e ou melhoraram **o mapeamento, o aperfeiçoamento e/ou a convergência** (o alinhamento e/ou a integração) **dos planejamentos e das gestões** desenvolvidos pelos **sistemas que atuam e/ou intervêm** no foco(s) prioritário(s) (**atuação resolutiva de Planejamento e de Gestão Sistêmicos – definição simples**)

# Ao responder afirmativamente à pergunta constante do parágrafo anterior, constata-se que a atuação, a política pública, projeto, etc. como um todo (abrangendo todas as atividades promovidas por eles) passam a ser uma atuação resolutiva de PGS simples (enquadrada na definição **simples** de atuação resolutiva de PGS e pode-se fazer um paralelo com o homicídio simples).

Caso a resposta seja afirmativa, cabe perguntar a seguir:

( ) A atuação, política pública, projeto, etc. (ou, de forma mais específica: o membro, servidor, funcionário, investidor, proprietário, voluntário, colaborador, usuário, família, equipe, comitê, etc.) **utilizou** de uma **sistematização**, preferencialmente procedimento(s), **para consubstanciar/evidenciar a atuação resolutiva de Planejamento e de Gestão Sistêmicos.**

Caso a resposta anterior for afirmativa (relativa à sistematização), quais dos seguintes **requisitos** das atuações resolutivas de Planejamento e de Gestão Sistêmicos (**qualificadores da atuação resolutiva**) estão presentes/podem ser evidenciados na sistematização:

# As resposta aos itens I a VI dos dois tipos de questionários irão facilitar as perguntas que serão expostas.

( ) **1º requisito:** Estabeleceu/consignou a escolha de foco(s) prioritário(s) para atuação voltado(s) ao atendimento de necessidades;

( ) **2º requisito:** Promoveu o atendimento de necessidades fomentando a produção de impactos proporcionais nos eixos econômico, social e ambiental e dando relevância ao contexto familiar, no que couber;

( ) **3º requisito:** Fomentou o desenvolvimento da consciência da realidade, do diálogo e/ou da cooperação (interna e/ou externamente, principalmente na modalidade de parcerias e/ou redes de cooperação), inclusive de modo a estimular, no que couber, a convergência (alinhamento e/ou integração) dos setores público, privado e sociedade civil organizada, bem como da comunidade em geral; e

( ) **4º requisito:** Promoveu o desenvolvimento de atuações resolutivas e/ou de **matrizes de convergência;**

# Ao responder afirmativamente às perguntas constantes dos parágrafos anteriores, constata-se que a atuação, a política pública, projeto, etc. como um todo (abrangendo todas as atividades promovidas por eles) passam a ser uma atuação resolutiva de PGS **qualificada** (enquadrada na **definição qualificada** de atuação resolutiva de PGS e pode-se fazer um paralelo com o homicídio qualificado, inclusive no que se refere a elaboração e “votação”/mensuração dos quesitos).

Caso a resposta for afirmativa com relação ao desenvolvimento de **matrizes de convergência**, quais das seguintes orientações **gerais** da matriz foram observadas (perguntas para o aprofundamento opcional do mapeamento/mensuração e avaliação):

# Maiores informações sobre o modelo de matriz de convergência sugerido constam do enfoque 5.1 da Estratégia de Comunicação e Formação.

( ) **1ª orientação geral:** A atuação, política pública, projeto, etc. (ou, de forma mais específica: o membro, servidor, funcionário, investidor, proprietário, voluntário, colaborador, usuário, família, equipe, comitê, etc.) promoveu a escolha do ambiente e/ou do habitat para atuação;

( ) **2ª:** Fomentou a atuação interinstitucional e com a comunidade em geral;

( ) **3ª:** Fomentou a atuação institucional;

**4ª orientação geral** - Quanto à utilização das três abordagens da matriz de convergência:

( ) 4.1 Fomentou a conscientização e/ou evidenciou as necessidades;

( ) 4.2. Promoveu a disponibilização de meios para concretizar e realizar o proposto;

( ) 4.3. Promoveu a convergência de incentivos à concretização e realização;

**5ª orientação geral** - Quanto à implementação da matriz de convergência em **duas etapas:**

( ) **5.1** (1ª etapa da matriz de convergência). Escolheu **foco(s) prioritário(s);**

O fato de já ter sido respondido questionamento relativo a foco prioritário não impede seja consignado novamente, uma vez que, nesse caso, o foco foi escolhido em uma sistematização (e está sendo realizado um aprofundamento da mensuração/mapeamento e avaliação).

( ) **5.2** (2ª etapa da matriz de convergência). Promoveu o **mapeamento, o aperfeiçoamento e/ou a convergência estrutural.**

Caso a resposta for afirmativa à pergunta anterior (2ª etapa da matriz de convergência), quais dos seguintes **passos** foram promovidos ou fomentados para implementar as duas etapas da matriz de convergência (também servirá para fazer um aprofundamento da mensuração/mapeamento e avaliação).

O fato de já terem sido respondidos questionamentos relativos aos passos que serão apresentados não impede sejam consignados novamente, uma vez que, nesse caso, questiona-se a implementação das duas etapas da matriz **em guias de passos** (aprofundamento opcional da análise).

( ) **Passo nº 1 do guia:** A atuação, política pública, projeto, etc. (ou, de forma mais específica: o membro, servidor, funcionário, investidor, proprietário, voluntário, colaborador, usuário, família, equipe, comitê, etc.) promoveu a escolha de **foco(s) prioritário(s)** para fomentar o DHS via PGS e NMC no âmbito das atribuições/de abrangência, **e, a partir dele(s), executou as atividades.**

( ) **Passo nº 2.a do guia:** Promoveu o **mapeamento** das necessidades, das possibilidades e das atividades relacionadas à escolha efetivada;

( ) **Passo 2.b do guia:** Promoveu o **aperfeiçoamento** das relações estabelecidas **e/ou** da **convergência estrutural**, por meio de atividades ordenadas.

Caso a resposta for afirmativa ao questionamento relativo ao passo 2.b do guia, **quais atividades** ordenadas foram realizadas (detalhamento/estratificação opcional):

( ) **Atividade nº 1 (do guia).** A atuação, política pública, projeto, etc. (ou, de forma mais específica: o membro, servidor, funcionário, investidor, proprietário, voluntário, colaborador, usuário, família, equipe, comitê, etc.) fomentou o DHS via PGS e NMC por meio de/em audiências públicas, reuniões, comitês, entre outras formas de redes de cooperação e eventos (**ambientes de fomento**).

Com relação à **atividade nº 2 do guia de passos:**

( ) Promoveu a reunião de **documentos** (legislação, doutrina, resoluções, recomendações, etc.) relativos ao(s) foco(s) prioritário(s) escolhido e de acordo com os encaminhamentos aprovados no evento (na audiência pública, reunião, etc.).

( ) Fomentou **diagnósticos/mapeamentos** situacionais **novos/atualizados** (a partir do levantado na audiência pública/reunião).

Com relação à **atividade nº 3 do guia de passos:**

( ) Foram executados os **encaminhamentos** aprovados na atividade nº 1;

( ) Foi solicitado ao demais participantes da atividade nº1 o cumprimento do acordado/dos encaminhamentos;

**Com relação aos encaminhamentos aprovados e outras atividades que possam ser efetivadas, de forma mais específica (detalhada), quais das seguintes atividades foram realizadas:**

Com relação à **atividade nº 4 (do guia):**

( ) A atuação, política pública, projeto, etc. (ou, de forma mais específica: o membro, servidor, funcionário, investidor, proprietário, voluntário, colaborador, usuário, família, equipe, comitê, etc.) promoveu a

elaboração e/ou a implementação de **critérios** para o atendimento de demandas (atendimento inicial e/ou judicialização);

# Pode-se estratificar/detalhar os questionamentos ainda mais. Por exemplo, separando em duas perguntas: a primeira, se promoveu a elaboração de critérios e, a segunda, se promoveu a implementação. Quando aparecer “e/ou” normalmente indica a possibilidade de estratificação.

( ) Promoveu a elaboração e/ou implementação de **fluxos** operacionais sistêmicos, entre outros instrumentos e ferramentas aplicáveis à rotina das pessoas e instituições;

# Pode-se exigir esclarecimentos com relação a quais outros instrumentos e ferramentas aplicáveis à rotina das pessoas e instituições foram elaborados e/ou implementados (para consignar afirmativamente ao questionamento).

( ) **Atividade nº 5 (do Guia)**- Promoveu a elaboração, a publicação e/ou divulgação de decretos, resoluções, recomendações, provimentos, enunciados, artigos científicos, **DVDs e cartilhas, entre outras formas de consubstanciar as convergências e fomentar** o alinhamento e/ou a integração institucional, interinstitucional e com a comunidade em geral, bem como a adaptação de diretrizes à realidade local (relativos ao foco prioritário escolhido – atividade nº 1).

# Também pode ser estratificado/detalhado.

**Com relação à atividade nº 6 (do guia):**

( ) Promoveu a realização e/ou a participação (ou realizou e/ou participou) de/em **workshops e eventos em geral**, de âmbito interinstitucional e com a comunidade em geral;

( ) Promoveu a utilização de (ou utilizou) métodos de educação à distância (**EAD**) relacionados ao foco prioritário escolhido (atividade nº 1) em âmbito interinstitucional ou com a comunidade em geral.

**Com relação à atividade nº 7 (do guia):**

( ) Promoveu a realização e/ou a participação (ou realizou e/ou participou) de/em **capacitações, cursos, workshops** (eventos em geral) **em âmbito institucional**;

( ) Promoveu a utilização de (ou utilizou) métodos de educação à distância (EAD) relacionados ao foco prioritário escolhido (atividade nº 1) em âmbito institucional.

( ) **Atividade nº 8 (do guia)**- Promoveu a criação ou cooperou para criação de instrumentos, métodos, centros, câmaras, núcleos e mecanismos de resolução de conflitos, controvérsias e divergências (entre outros **instrumentos/estruturas para resolver problemas em geral**);

( ) **Atividade nº 9 (do guia)** – Promoveu a implementação de ações, principalmente sistêmicas, alinhadas e integradas, para **evitar e apurar o cometimento de irregularidades**.

( ) **Atividade nº 10 (do guia)**- Promoveu a elaboração e/ou implementou **estratégias de comunicação e formação**.

( ) **Atividade nº 11 (do guia)**- Induziu ou desenvolveu **projetos, programas, políticas públicas, planos de ação, entre outras atividades convergentes**.

( ) **Atividade nº 12 (do guia)**– Promoveu **ações de convergência estrutural**.

**Caso a resposta seja afirmativa para o questionamento da atividade nº 12, quais das seguintes atividades de convergência estrutural contribuiu para que fossem realizadas (ex. enviando aos órgãos superiores sugestões de aperfeiçoamento):**

- ( ) I – a convergência dos planos e dos planejamentos com a proposta/missão;
- ( ) II- o aperfeiçoamento dos meios de concretização e realização;
- ( ) III- o aperfeiçoamento da mensuração/mapeamento, incluindo a criação de indicadores;
- ( ) IV- a convergência dos três setores e da comunidade (alinhamento e/ou integração);
- ( ) V- o desenvolvimento de modos de valoração/avaliação do desempenho,;
- ( ) VI- o aperfeiçoamento aspectos examinados nas inspeções, nas correições e nas fiscalizações;
- ( ) VII- o desenvolvimento de incentivos;
- ( ) VIII – a formação (inicial e continuada).

**( ) Atividade nº 13 (do guia) – Promoveu a revisão e o aperfeiçoamento**, de forma periódica, das estratégias e das atividades executadas para fomentar o DHS via PGS e NMC (ex. dos programas, projetos, ações, cartilhas, etc.).

**Com relação à 6ª orientação geral da matriz de convergência:**

( ) **As orientações gerais** anteriores da matriz de convergência (incluindo os passos e atividades elencados) **foram realizadas sempre a partir do(s) foco(s) prioritário(s) e levando em consideração**, no que couber, **os requisitos** da atuação resolutiva de Planejamento e de Gestão Sistêmicos e **os critérios** que são utilizados para mensurar/mapear e valorar o grau de Desenvolvimento Harmônico e Sustentável.

# De acordo com as respostas às perguntas constantes dos parágrafos anteriores, passa-se a qualificar, aprofundar e melhorar ainda mais a atuação resolutiva de PGS (aprofundamento e melhoramento: em termos de punição corresponde ao agravamento da pena). De acordo com as atividades que foram promovidas (e a abrangência dos resultados) pode-se dizer que a atuação resolutiva de PGS passou a ser dupla/triplamente qualificada, que é mais valiosa (recebeu mais pontos) porque atendeu todos os tipos de necessidades do público-alvo/destinatário (item II do questionário) e assim por diante. São várias as formas de mapear/mensurar e avaliar os qualificadores da atuação e os “melhorantes” (aprofundamentos e melhoramentos, que podem abranger, também, aspectos relacionados à proatividade, inovação, etc.).

Saliente-se que o paralelo com o homicídio não é por acaso. Na mensuração do desempenho cabe dizer que “a humanidade é ótima em destruir e punir, mas é péssima em elogiar, reconhecer boas ações e construir novas maneiras de viver”.

Com relação às atuações resolutivas de **Negociação (N)**, de **Mediação (M)** e **Conciliação (C)**, que podem ser desenvolvidas dentro/no escopo de uma atuação resolutiva de PGS (vide 4º requisito: “Promoveu o desenvolvimento de **atuações resolutivas** e/ou de matrizes de convergência”) ou de forma isolada, cabe questionar se:

( ) A **atuação**, política pública, projeto, etc. (ou, de forma mais específica: o membro, servidor, funcionário, investidor, proprietário, voluntário, colaborador, usuário, família, equipe, comitê, etc.)

**promoveu atividades que resolveram** os conflitos, controvérsias, divergências e problemas relacionados ao(s) foco(s) prioritário(s) **negociando** soluções entre as partes envolvidas (os envolvidos nas atividades agiram como parte na defesa de direitos e interesses, negociando as soluções – **atuação resolutiva Negociação**);

( ) A **atuação**, política pública, projeto, etc. (ou, de forma mais específica: o membro, servidor, funcionário, investidor, proprietário, voluntário, colaborador, usuário, família, equipe, comitê, etc.) **promoveu atividades que resolveram** os conflitos, controvérsias, divergências e problemas relacionados ao(s) foco(s) prioritário(s) **mediando** pessoas e/ou instituições para que elas encontrem as soluções (não propuseram as soluções, apenas contribuíram para que as pessoas e/ou instituições estabelecessem as soluções – **atuação resolutiva de Mediação**);

( ) A **atuação**, política pública, projeto, etc. (ou, de forma mais específica: o membro, servidor, funcionário, investidor, proprietário, voluntário, colaborador, usuário, família, equipe, comitê, etc.) **promoveu atividades que resolveram** os conflitos, controvérsias, divergências e problemas relacionados ao(s) foco(s) prioritário(s), **conciliando** pessoas e/ou instituições por meio de sugestões de soluções (propuseram as soluções – **atuação resolutiva de Conciliação**);

# Ressalte-se que é possível **qualificar e aprofundar ainda mais** o mapeamento/mensuração e avaliação das atuações resolutivas de NMC (e de todas as outras formas de atuação resolutiva). Isso, principalmente, levando-se em consideração a abrangência do foco prioritário (ex. uma mediação coletiva envolvendo uma catástrofe pode ser valorada de forma mais positiva do que uma mediação entre casais). Para tanto, cabe, por exemplo, utilizar de forma integrada os indicadores sugeridos no item 6.2.1.1.2: Indicadores relacionados à convergência dos três setores (público, privado e sociedade civil organizada) e da comunidade em geral (que compreende as comunidades tradicionais, virtuais, entre outras), principalmente os constantes da alínea g: “Mensuração/mapeamento da qualidade da convergência”.

# Também é possível aprofundar o mapeamento/mensuração e a avaliação com relação à promoção de atuações resolutivas e/ou de matrizes de convergência (vide item III.a.8.) Cabe questionar, por exemplo:

Levando em consideração as respostas dadas às perguntas do **item VI** e o foco prioritário, a atuação, política pública, projeto, etc. ou, de forma mais específica: o membro, servidor, funcionário, investidor, proprietário, voluntário, colaborador, usuário, a família, equipe, comitê, etc. atendeu as necessidades citadas no item III (a, b e c) por meio de atuações resolutivas e/ou matrizes de convergência **em que percentual** (em uma escala de 1 a 10, na qual 1 é totalmente insatisfatório e 10 é plenamente satisfatório): nota ou ( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6 ( )7 ( )8 ( )9 ( )10

# Além disso, é possível aprofundar a verificação sob outro ângulo (semelhante ao previsto no *checklist* – documento 12 do Kit DHS via PGS e NMC):

Levando em consideração as respostas dadas às perguntas do **item VI** e o foco prioritário, a atuação, política pública, projeto, etc. ou, de forma mais específica: o membro, servidor, funcionário, investidor, proprietário, voluntário, colaborador, usuário, a família, equipe, comitê, etc. atendeu as necessidades citadas no item III (a, b e c) por meio de atuações resolutivas e/ou matrizes de convergência **em que proporção**:

( ) promoveu integralmente (promoveu todas as atividades e respeitou todos os requisitos citados no item VI);

( ) promoveu parcialmente

“Parcialmente”: as atividades e os requisitos citados no item VI deste questionário que já foram promovidos/respeitados (ou os que não foram) podem ser consignados ao final deste questionário (deve-se criar um espaço “Observações/Anotações para o 2º tipo de questionário”). **Como esse item VI prevê diversas atividades e requisitos, recomenda-se fazer os aprofundamentos (relacionados à porcentagem e à proporção) junto a cada uma das perguntas, nos moldes do previsto no *checklist* (principalmente por parte dos órgãos de controle, notadamente as corregedorias).**

( ) a promoção de atuação(ões) resolutive(s), de matriz(es) de convergência ou de atividades e requisitos relacionados a elas foi(ram) relegada para outra data – o que foi(ram) relegado(s) para um momento posterior e qual(is) é(são) a(s) data(s) previstas para efetivar essa promoção: (anotar no espaço referido no parágrafo anterior)

Saliente-se que cabe criar e divulgar relatórios que avaliem o grau do Desenvolvimento Harmônico e Sustentável **existente ou potencial** em atuações, ações, políticas públicas, projetos, etc. e do/junto ao usuário (pessoal, familiar, etc.). Potencial, uma vez que permite vislumbrar se o projeto ou ação irá ou não promover o DHS (e em que grau). Existente, na medida em que possibilita fazer um mapeamento do contexto atual. Ainda, se os relatórios e questionários forem aplicados em um momento posterior ao público-alvo que respondeu o questionário, pode-se avaliar a transformação ocorrida, comparando-se com as respostas constantes do relatório ou questionário anteriormente respondido. Outras informações podem ser obtidas no § 5º do art. 16 do Esboço da Política de DHS via PGS.

Cabe informar que o *Checklist*, que consta ao final do Roteiro de implementação da matriz de convergência (arquivo 4C-DHS\_PGS\_NMC\_ROTUIRO\_Matriz), propicia sejam efetivadas perguntas ainda mais detalhadas sobre o desempenho. Isso porque o *Checklist* pode ser utilizado para verificar os itens do fomento do DHS via PGS e NMC que foram expostos em eventos e/ou implementados por meio de projetos, políticas públicas, ações, etc. Assim, cabe citar (consta do *Checklist*):

**Nos passos 2.a e 2.b as atividades previstas poderão ensejar duas espécies de questionamentos:** uma relacionada à exposição em eventos (ex. reuniões) e a outra relativa à implementação de atividades (ex. projetos, políticas públicas, etc.).

# No **passo 2.a** do guia, com relação à **exposição** em eventos:

( ) realizada integralmente (a exposição/sugestão deste passo)

( ) realizada parcialmente

Parcialmente”: Os pontos deste passo que já foram abordados (ou os que não foram) devem ser consignados ao final da versão *checklist* do Roteiro (espaço “Observações/Anotações do *Checklist* do Roteiro”).

( ) relegada a um momento posterior – data:

# Com relação à **implementação**:

( ) realizada integralmente (a concretização deste passo)

( ) realizada parcialmente

“Parcialmente”: idem ao anterior.

( ) relegada a um momento posterior – data:

Com base no previsto no *Checklist* é possível detalhar/estratificar as perguntas com questionamentos sobre se realizou integralmente/parcialmente/relegou a um momento posterior determinada atividade. Também, aprofundar a mensuração/mapeamento e a avaliação de como foi fomentado o DHS via PGS e NMC em um determinado evento (ex. em uma reunião, audiência pública, etc. - atividade nº 1 do guia de passos referido nos parágrafos anteriores deste documento).

Ressalte-se que, para facilitar a mensuração/mapeamento e avaliação, pode ser criado um aplicativo de informática (ex. app). Isso, com relação aos dois tipos de questionários/relatórios (previstos no enfoque 6.1).

## **6.2. Mensuração/mapeamento e avaliação qualificadas.**

Essa é uma abordagem mais complexa que pode ser desenvolvida concomitantemente ou após a elaboração, implementação e divulgação dos questionários e relatórios (item 6.1). De qualquer sorte, o art. 12 e o anexo IX da Política de DHS via PGS já indicam caminhos a seguir (disponível na Cartilha de DHS via PGS e NMC<sup>52</sup>).

Adaptando o constante no anexo IX da Política de DHS via PGS à Estratégia Integral de Comunicação e Formação, cabe sugerir os seguintes indicadores (que podem ser adotados e implementados de forma gradual):

### **6.2.1. Indicadores principais**

Com o objetivo de concretizar e realizar o fomento ao Desenvolvimento Harmônico e Sustentável Principalmente Via Ações Resolutivas de Planejamento e de Gestão Sistêmicos, de Negociação, de Mediação e de Conciliação (DHS via PGS e NMC), os dados e as informações numéricas que quantificam as atividades executadas e aferem o desempenho deverão ser simples ou compostos, específicos ou globais, direcionadores ou resultantes, de modo a mensurar/mapear atividades/atuações, impactos, entre outras circunstâncias. A mensuração/mapeamento inclui o desempenho nas dimensões de esforço e resultados, bem como, indicadores quantitativos e qualitativos. Ademais, tais dados e informações deverão constar, no que couber, dos sistemas de mensuração/mapeamento das pessoas, instituições e redes de cooperação (sempre que possível devem ser construídos e implementados/compartilhados de forma interinstitucional e convergente - alinhada e/ou integrada).

Levando em consideração as características do pensamento sistêmico referidas por Fritjof Capra e Pier Luigi Luisi <sup>53</sup>( a multidisciplinaridade inerente, a mudança de perspectiva das partes para o todo, de objetos para relações, de medição para mapeamento, de quantidades para qualidades, de estruturas para processos, da ciência objetiva para a ciência epistêmica, da certeza cartesiana ao conhecimento aproximado) alguns indicadores que serão sugeridos irão priorizar o mapeamento das relações e o estudo dos padrões de organização, entre outros fatores (ex. alínea “g” do item 1.2). Para aprofundamento da análise qualitativa, maiores informações podem ser obtidas nos estudos da matemática dos padrões visuais e da dinâmica não linear (topologia, atratores de Ueda e de Lorenz, etc.). Dessa forma, pode-se avançar do simples ato reducionista de medir e pesar estruturas dissecadas e elementos isolados para o mapeamento das propriedades que emergem no sistema como um todo. Com referem os autores citados: “Essas propriedades emergentes surgem de padrões de organização específicos – isto é, de configurações de relações ordenadas entre as partes. Essa é a percepção revolucionária central da visão sistêmica da vida.”. Assim, pode-se perceber que a vida, por exemplo, é uma propriedade emergente que se origina da união de diversas partes (não estando presente de forma isolada/não pode ser medida através de uma análise reducionista/parcial/de uma estrutura/parte específica ex. somente do estômago). Nesse contexto, cabe

---

<sup>52</sup> COMITÊ DE PGS DO RS; COMITÊ DA SAÚDE DO CNJ NO RS. 2017.

<sup>53</sup> CAPRA, Fritjof; LUISI, Pier Luigi. *A Visão Sistêmica da Vida. Uma concepção unificada e suas implicações filosóficas, políticas, sociais e econômicas.* São Paulo: Cultrix, 2014.



dizer que, com essa análise qualitativa, é possível mapear o grau de harmonia e ordem no/do caos, incluindo suas manifestações-exteriorizações-criações. Em épocas de crise, tais aprofundamentos são necessários para apontar a qualidade de vida dos ambientes que são objeto da intervenção.

Saliente-se que este texto utiliza a expressão mensurar (sinônimo de medir) para facilitar a compreensão e a utilização dos indicadores nas ferramentas de gestão existentes (a maioria delas elaborada de forma linear/reducionista/quantitativa). Contudo, muitos dos indicadores já foram construídos de forma alinhada ou integrada ao mapeamento das propriedades emergentes (por isso, na maioria da vezes irá ser consignado “mensurar/mapear”).

Em um primeiro momento, devem ser aperfeiçoados indicadores convergente aos apresentados neste documento, que possibilitam mensurar/mapear e incentivar atividades/atuações e impactos que já estão ocorrendo, muitos deles sem a devida mensuração/mapeamento e avaliação.

De modo a estimular a cooperação, os indicadores que serão sugeridos abrangem as atividades desenvolvidas como contribuição para obter o resultado final (ex. a atividade constante da alínea “e” que será exposta no item **6.2.1.1**, mais precisamente na sua estratificação: e.1- elaboração, que prevê como indicador o nº de documentos escritos formulados para a criação de termos de cooperação). Essa escolha não impede que se possa limitar a quantificação (aperfeiçoando-se os glossários) aos resultados/documentos finais (ex. consignar apenas a atividade quando o termo de cooperação for concluído e não as ações realizadas para produzi-lo. O mesmo serve para os fluxos operacionais, para as cartilhas, etc. ).

Para fins parametrização, considera-se “Período” o lapso temporal correspondente a uma determinada mensuração/mapeamento, referindo-se nos sistemas de aferição normalmente a um mês. Ademais, com o objetivo de permitir a estratificação (o desmembramento) do indicador, sugerem-se subníveis por tipologia (ex. criação, participação etc.) e, em alguns casos, prevê-se um quantificador para ser utilizado nos sistemas de mensuração/mapeamento: “Q”.

#### **6.2.1.1 – Indicadores em geral e relacionados às atuações resolutivas de impacto individual e de impacto coletivo em geral**

Para o aperfeiçoamento dos sistemas de mensuração/mapeamento, incluindo-se, no que couber, os relatórios enviados para os órgãos de controle, deverão ser desenvolvidos indicadores convergentes, entre os quais:

##### **6.2.1.1.1. Indicadores relacionados às atuações resolutivas que utilizam os mecanismos de autocomposição e as demais formas de tratamento adequado de conflitos, controvérsias, divergências e problemas em geral.**

Os indicadores relativos a esse item (6.2.1.1.1.) poderão, entre outras formas, serem consignados nos sistemas de mensuração/mapeamento junto aos indicadores de movimentação (aferição das atividades/atuações desenvolvidas), nos seguintes termos:

Maiores informações sobre a Negociação, a Mediação e a Conciliação (NMC) podem ser obtidas na Resolução nº 118/14 do CNMP, na Resolução 125/10 do CNJ, entre outras. Também, no Manual de

Negociação e Mediação para Membros do Ministério Público, no Manual de Mediação Judicial e no Anexo IV da Política de DHS via PGS constante da Cartilha de DHS via PGS e NMC.

#### **a) Negociação;**

Glossário: atividade/atuação resolutiva realizada para solucionar controvérsias, conflitos e problemas, priorizando a convergência e a harmonização das relações, nas quais as pessoas e/ou a(s) instituição(s) como um todo (incluindo as equipes de trabalho, Comitês, etc.) **atuem como parte na defesa de direitos e interesses**, de acordo com a suas atribuições. Também, para, como parte, solucionar divergências de interesses e conflitos aparentes de percepções (objetivando aperfeiçoamentos), em parcerias e redes de cooperação com e entre os três setores (público, privado e sociedade civil organizada) e a comunidade em geral (que compreende as comunidades tradicionais, virtuais, entre outras). A negociação aplica-se em todos os níveis de relação (pessoal, familiar, institucional, interinstitucional, municipal, nacional, etc.).

a.1- realização (quantificador sugerido “Q”: nº de documentos escritos elaborados no período que evidenciem a efetivação de uma negociação. Exemplos: atas e termos).

#### **b) Mediação**

Glossário: atividade/atuação resolutiva realizada para solucionar controvérsias, conflitos e problemas que envolvam relações (fáticas ou jurídicas), priorizando a convergência e a harmonização, nas quais é importante a direta e voluntária ação de todas as pessoas (ou instituições) que estejam em divergência interesses ou conflito aparente de percepções (para fins de aperfeiçoamentos). Na mediação o **mediador não propõe as soluções, apenas contribui para que as pessoas e/ou instituições encontrem as soluções**. Aplica-se em todos os níveis de relação (pessoal, familiar, institucional, interinstitucional, municipal, nacional, etc.).

b.1- realização (quantificador sugerido “Q”: nº de documentos escritos elaborados no período que evidenciem a efetivação de uma mediação. Exemplos: atas e termos).

#### **c) Conciliação**

Glossário: atividade/atuação resolutiva realizada para solucionar controvérsias, conflitos ou problemas que envolvam relações (fáticas ou jurídicas), priorizando a convergência e a harmonização das relações, nas quais **as pessoas e/ou a(s) instituição(s) como um todo (incluindo as equipes de trabalho, Comitês, etc.) intervêm propondo soluções**. Na conciliação aplicam-se as mesmas normas atinentes à mediação, distinguindo-se na medida em que, na conciliação, quem intervém propõe a solução e, na mediação, o interveniente estimula que as pessoas envolvidas na relação solucionem as controvérsias, os conflitos, as divergências e os problemas em geral.

c.1- realização (quantificador sugerido “Q”: nº de documentos escritos elaborados no período que evidenciem a efetivação de uma conciliação. Exemplos: atas e termos).

#### **d) Prática restaurativa**

Glossário: atividade/atuação resolutiva realizada para reparar os efeitos de uma determinada infração, priorizando a convergência e a harmonização das relações, nas quais são utilizadas determinadas práticas que incluem a ajuda de facilitador e a elaboração de plano restaurativo, de modo a resgatar o convívio social e a reparar ou minorar os danos decorrentes do fato.

d.1- realização (quantificador sugerido “Q”: nº de documentos escritos elaborados no período que evidenciem a efetivação de uma prática restaurativa. Exemplos: atas, termos e planos restaurativos).

#### **e) Convenção processual**

Glossário: atividade/ação resolutive realizada para solucionar controvérsias, conflitos, divergências e problemas em geral, que priorizam convergência e a harmonização das relações, efetivando a adaptação e flexibilização de um procedimento processual, de modo a permitir a adequada e efetiva tutela jurisdicional aos interesses materiais subjacentes, bem assim para resguardar o âmbito de proteção dos direitos fundamentais processuais.

e.1- realização (quantificador sugerido “Q”: nº de documentos escritos elaborados no período que evidenciem a efetivação de uma convenção processual. Exemplos: atas, termos e promoções/petições escritas).

#### **6.2.1.1.2. Indicadores relacionados à convergência dos três setores (público, privado e sociedade civil organizada) e da comunidade em geral (que compreende as comunidades tradicionais, virtuais, entre outras).**

Os indicadores relativos ao previsto neste item (6.2.1.1.2) poderão, entre outras formas, serem consignados nos sistemas de mensuração/mapeamento junto aos indicadores de movimentação (aferição das atividades/ações desenvolvidas), nos termos dos parágrafos que seguem. Os indicadores previstos neste item (6.2.1.1.2) deverão ser consignados nos sistemas de mensuração/mapeamento de forma concomitante com outros indicadores de movimentos eventualmente incidentes (ex. mediação efetivada em um comitê – essa atividade/ação/fato deverá ser consignada em dois indicadores. Um relativo à participação em comitê e outra relacionada ao ato de mediar).

#### **a) reunião**

Glossário: atividades de organização e de participação em reunião, a ser considerada como o encontro de duas ou mais pessoas com o objetivo de dialogar, cooperar e/ou desenvolver a consciência sobre um determinado assunto ou foco prioritário. Esse indicador pode ser estratificado em:

a.1- organização (quantificador sugerido “Q”: nº de reuniões que cooperou para realização no período);

a.2- participação (Q: nº comparecimentos em reuniões no período)

#### **b) comitê e comissão**

Glossário: atividades de criação e de participação em comitês e comissões, considerados como um grupo de pessoas escolhidas para representar determinadas instituições e a comunidade em geral, que se reúnem a partir de um foco de interesse/foco prioritário (ex. o sistema de fornecimento de medicamentos, uma bacia hidrográfica, as olimpíadas, etc.), com o objetivo de desenvolver a consciência da realidade e de aperfeiçoar a atuação, principalmente por meio da convergência de ideias, esforços e diretrizes. Esse indicador pode ser estratificado em:

b.1- criação (quantificador sugerido “Q”: nº de comitês que cooperou para criação no período);

b.2- participação (Q: nº atividades/participações em comitês no período)

#### **c) capacitação**

Glossário: atividades de participação, realização de palestras/debates e de organização de cursos de aperfeiçoamento, institucionais ou interinstitucionais, realizados em decorrência das suas responsabilidades (atribuições, competência, poder de transformação), nas quais a contribuição dos participantes/colaboradores não for priorizada para a construção de encaminhamentos/conclusões (critério diferenciador para alínea d – workshops). Esse indicador pode ser estratificado em:

- c.1- como participante (Q: nº de capacitações que participou no período como participante)
- c.2- como palestrante/debatedor (Q: nº de capacitações que participou no período como palestrante/debatedor)
- c.3- como organizador/ organização (nº de capacitações que participou no período como organizador/organização)

#### **d) workshop**

Glossário: atividades de participação, realização de palestras/debates e de organização de cursos de aperfeiçoamento, institucionais ou interinstitucionais, realizados em decorrência das suas responsabilidades (atribuições, competência, poder de transformação), nas quais há a efetiva contribuição de todos os participantes, como, por exemplo, através da realização de grupos, que, na parte final do evento, apresentarão suas contribuições na construção de encaminhamentos/conclusões (critério diferenciador para alínea “c” – capacitações). Esse indicador pode ser estratificado em:

- d.1- como colaborador/participante (Q: nº de workshops que participou no período como colaborador/participante)
- d.2- como palestrante/debatedor (Q: nº de workshops que participou no período como palestrante/debatedor)
- d.3- como organizador/ organização (Q: nº de workshops que participou no período como organizador/ organização)

#### **e) Termo de Cooperação**

Glossário: atividades de cooperação para criação/elaboração (por meio de sugestões documentadas) e de assinatura de termos de cooperação, considerados os documentos formais que evidenciem as convergências, estabelecendo as contribuições e os deveres de cada participante. Esse indicador pode ser estratificado em:

- e.1- elaboração (Q: nº de documentos escritos formulados para a criação de termos de cooperação)
- e.2- assinatura (Q: nº de termos de cooperação que assinou no período)

#### **f) Protocolo de Intenção**

Glossário: atividades de cooperação para criação/elaboração (por meio de sugestões documentadas) e de assinatura de protocolos de intenção, considerados os documentos formais que evidenciem as convergências, manifestando as intencionalidades e não deveres (critério diferenciador para alínea “e” – termos de cooperação). Esse indicador pode ser estratificado em:

- e.1- elaboração (Q: nº de documentos escritos formulados para a criação de protocolos de intenções no período)
- e.2- assinatura (Q: nº de protocolos de intenção que assinou no período)

#### **g) Mensuração/mapeamento da qualidade da convergência**

Com o objetivo de mapear/mensurar e avaliar as parcerias e os trabalhos em rede de cooperação, é possível utilizar indicadores de aferição da qualidade das relações estabelecidas, notadamente relativos à amplitude, densidade, adensamento e enraizamento. Esse aprofundamento na mensuração/mapeamento das atividades desenvolvidas em convergência com e entre os três setores (público, privado e sociedade civil organizada) e a comunidade em geral (que compreende as comunidades tradicionais, virtuais, entre outras) é importante para gerar confiança e credibilidade, uma vez que evidencia a potencialidade estrutural e temporal dos ambientes de convergência (principalmente em parcerias e redes de cooperação).

Como referido no início do enfoque 6.2.1 deste documento, a formulação de indicadores deve levar em consideração as características do pensamento sistêmico. Desse modo, prioriza-se o mapeamento das

relações e o estudo dos padrões de organização, entre outros fatores. As alíneas anteriores deste item 6.2.1.1.2 são convergentes a esse mapeamento. Os indicadores da alínea “g”, ao serem analisados como um todo, por sua vez, permitem evidenciar isso de uma forma mais clara.

São indicadores de mensuração/mapeamento da qualidade da convergência:

**g.1) amplitude da convergência**

Glossário: aferição do número de participantes/colaboradores e do número de diferentes instituições (dos setores público, privado e sociedade civil organizada) e de representantes das diversas categorias da comunidade em geral vinculados/relacionadas ao(s) foco(s) prioritário(s). Ademais, da abrangência: local, municipal, estadual, nacional e/ou internacional. Para aferir, recomenda-se estratificar em:

g.1.1- participação quantitativa (Q: número de participantes/colaboradores);

g.1.2- participação interinstitucional (Q: número de instituições);

g.1.3- abrangência municipal (Q: nº de municípios impactados diretamente pela cooperação);

g.1.4- abrangência estadual (Q: nº de estados impactados diretamente pela cooperação);

g.1.5- Abrangência nacional (Q: impacto nacional);

g.1.6- Abrangência internacional (Q: nº de países impactados diretamente pela cooperação)

g.1.7- Abrangência populacional (Q: estimativa do nº de habitantes impactados diretamente pela cooperação).

**g.2) densidade da convergência**

Glossário: aferição da frequência dos contatos (ex. diários, mensais, quinzenais, eventuais, etc.) realizados no ambiente de convergência (ex. comitê, comissão, projeto, etc.) e estabelecidos para atuar em um foco(s) prioritário(s). Quantificador sugerido: Q = nº de contatos realizados no mês/no período ]

**g.3) adensamento da convergência**

Glossário: aferição da alteração na frequência dos contatos em um determinado período de tempo (sugere-se o mapeamento semestral). Recomenda-se a utilização dos seguintes indicadores:

g.3.1 - Estabilidade (Q: manteve o mesmo nº de contatos no período de seis meses);

g.3.2 - Ampliação (Q: alterou o nº de contatos para mais no período de seis meses);

g.3.3 -Diminuição (Q: alterou o nº de contatos para menos no período de seis meses);

**g.4) enraizamento da convergência**

Glossário: aferição do nº de meses de existência/permanência da convergência. Quantificador sugerido: Q = nº de meses de existência da convergência (ex. do projeto, da comissão, do comitê, etc.).

A mensuração/mapeamento da qualidade da convergência desenvolvida com e entre os três setores e a comunidade em geral deve ser consignada por quem executa as atividades que promovem a convergência. Isso, de forma específica (em um determinado procedimento que sistematize um projeto, uma determinada ação/atuação, etc.) e/ou em caráter global (abrangendo todos os ambientes de convergência em que atua - o que ocorre normalmente para efeitos de preenchimento de relatórios de período).

### **6.2.1.1.3) Outros indicadores recomendados para concretização e implementação do fomento do DHS Via PGS e NMC**

No fomento ao DHS via PGS e NMC podem ser elaborados diversos indicadores, notadamente para fins de complementar os indicadores de movimentos previstos nos sistemas de mensuração/mapeamento. Entre outros, sugerem-se indicadores relativos à:

#### **a) Proposição**

Glossário: sugestões de aperfeiçoamentos efetivadas por meio de documentos escritos e encaminhadas aos órgãos ou pessoas responsáveis pelo desenvolvimento do documento final (Mapas e Planos Estratégicos, resoluções, provimentos, recomendações, projetos, etc.).

#### **b) Documento de convergência operacional**

Glossário: aferição da cooperação na realização de fluxos operacionais, cartilhas, manuais, livros e publicações em endereços eletrônicos (da instituição que faz parte e das instituições parceiras, bem como, nos endereços eletrônicos citados expressamente em termos de cooperação e/ou protocolos de intenção), convergentes ao(s) foco(s) prioritário(s) de atuação. Quantificador sugerido: Q = n° de documentos escritos que foram finalizados ou/e publicados no período. Pode ser estratificado, de forma semelhante ao que será exposto com relação às atuações resolutivas de Planejamento e de Gestão Sistêmicos (desenvolvendo-se os respectivos glossários):

- b.1 - diagnóstico e mapeamento;
- b.2 - fluxo operacional
- b.3 - cartilha e manual
- b.4 - livro
- b.5 – outras publicações convergentes ao foco prioritário de atuação

#### **c) Foco prioritário**

Glossário: atividade de escolha do parâmetro delimitador da atuação, decorrente de um processo que deve levar em consideração as diretrizes propostas, bem como preencher critérios de conveniência, oportunidade e urgência, consignada, de forma justificada, em um documento escrito (ex. portaria de instauração de procedimento)

Quantificador sugerido: n° de documentos escritos nos quais consta expressamente tratar-se de um parâmetro delimitador da atuação

#### **d) adaptação à realidade local**

Glossário: atividade que torna factível a concretização e realização de diretrizes, nacionais e internacionais, levando em consideração as necessidades, as possibilidades e atividades do contexto econômico, social, ambiental, geopolítico e temporal, existentes no âmbito de suas atribuições, consignada em um documento escrito, no qual justifica-se a adaptação de diretrizes à realidade local.

Quantificador sugerido: n° de documentos escritos nos quais constam expressamente as justificativas relacionadas à adaptação de diretrizes à realidade local.

Para o aperfeiçoamento dos meios de concretização e realização dos planos e planejamentos, as atividades decorrentes poderão ser desenvolvidas de forma isolada ou como fase ou etapa de uma sistematização. As atividades desenvolvidas como fase ou etapa de uma sistematização deverão ser

consignadas preferencialmente no curso de um procedimento, que pode consubstanciar um projeto estratégico. Ademais, para fins de aperfeiçoamento da mensuração/mapeamento e para criação de indicadores, os dados e informações relativos às atividades/ações referidas no item “**1 – Indicadores em geral e relacionados às atuações resolutivas de impacto individual e de impacto coletivo em geral**” devem ser consignados nos sistemas de mensuração/mapeamento. Quando uma determinada atividade prevista neste item 1 se enquadrar na definição e preencher os requisitos relacionados às atuações resolutivas de Planejamento e de Gestão Sistêmicos, deverá prevalecer os indicadores que serão expostos no item 2:

#### **6.2.1.2- indicadores das atuações resolutivas de Planejamento e de Gestão Sistêmicos:**

Os 4 requisitos das atuações resolutivas de Planejamento e de Gestão Sistêmicos correspondem aos 6 critérios de mapeamento/mensuração do grau de Desenvolvimento Harmônico e Sustentável. De forma mais detalhada, as definições de PGS (simples e qualificada) e os requisitos estão expostos na análise que foi efetivada com relação ao 6º critério de mensuração/mapeamento do grau de DHS: promoção de atuações resolutivas e de matrizes de convergência (na exposição sobre o 2º tipo: Questionário/Relatório para atuações, políticas públicas, projetos, ações, etc.). Também, no enfoque 3.1.4 da Estratégia Integral de C e F.

Quando uma determinada atividade, incluindo o previsto no item “**6.2.1.1 – Indicadores em geral e relacionados às atuações resolutivas de impacto individual e de impacto coletivo em geral**”, enquadrar-se nas definições de PGS e preencher os requisitos das atuações resolutivas de PGS, deverá prevalecer os indicadores que serão expostos neste item **6.2.1.2**, uma vez que se apresentam como critério diferenciador. Assim, deverá constar nos indicadores a expressão “sistêmico”. Ademais, nos respectivos glossários, deverão constar, além dos esclarecimentos específicos e/ou dos previstos nos glossários articulados no item **6.2.1.1**, o seguinte critério diferenciador (que torna o indicador prevalente com relação aos demais indicadores semelhantes): “...que se enquadre na definição e preencha os requisitos relacionados às atuações resolutivas de Planejamento e de Gestão Sistêmicos”.

Nesse contexto, são necessários indicadores relativos:

- a-** à escolha de foco(s) prioritário(s) sistêmico
- b** – ao mapeamento sistêmico;
- c** – aos termos de cooperação sistêmicos;
- d** – aos protocolos de intenção sistêmicos;
- e** - aos fluxos operacionais sistêmicos;
- f** – às cartilhas e aos manuais sistêmicos;
- g** – aos livros sistêmicos;
- h** – às publicações sistêmicas;
- i** – às reuniões e redes de cooperação sistêmicas;
- j** – aos comitês sistêmicos;
- k** – às capacitações sistêmicas;
- l** – aos workshops sistêmicos;
- m-** à mensuração/mapeamento da qualidade da cooperação sistêmica (amplitude, densidade, adensamento e enraizamento sistêmicos);
- n** – às irregularidades sistêmicas (encaminhamento de informações ao Ministério Público e outros órgãos de controle, ações de improbidade e de reparação do dano, denúncias e decisões);

o –às atuações resolutivas que utilizam os mecanismos de autocomposição e as demais formas de tratamento adequado de conflitos, controvérsias, divergências e problemas em geral, quando desenvolvidas em uma atuação que se enquadre na definição e preencha os requisitos relacionados às atuações resolutivas de Planejamento e de Gestão Sistêmicos (mediação sistêmica, conciliação sistêmica, negociação sistêmica, etc.)

O previsto no item “6.2.1.2- indicadores das atuações resolutivas de Planejamento e de Gestão Sistêmicos” permite, por meio de um indicador qualificado com a expressão “sistêmico”, valorar de forma mais positiva/qualificada a atividade/atuação (e/ou o desempenho), uma vez que, para tanto, deverá enquadrar-se na definição e nos requisitos das atuações resolutivas de PGS. Assim, evidencia-se, inclusive por meio de apenas um indicador, tratar-se de atividade (ou impacto) relacionada a uma atuação de PGS (normalmente a atividade é uma fase ou etapa dessa forma de atuação). Ademais, a atividade (e a atuação resolutiva como um todo) pode ser mais facilmente mapeada/mensurada e avaliada quando estiver consubstanciada em uma sistematização que promova, no mínimo, o mapeamento, o aperfeiçoamento e/ou à convergência (alinhamento e/ou integração) dos planejamentos e das gestões desenvolvidos pelos sistemas que atuam e/ou intervêm nas políticas públicas e nas atividades relacionadas ao(s) foco(s) prioritário(s) escolhido(s).

Com relação as demais atividades executadas em uma atuação de forma resolutiva de PGS que não estejam previstas nos sistemas de mensuração/mapeamento com a expressão “sistêmico”, deve-se consignar em um indicador que mensure a atividade (ou desempenho), mesmo sem esse critério diferenciador. Contudo, a valoração qualificada será possível mesmo nesses casos por meio da análise da sistematização instaurada (principalmente um procedimento/projeto).

Necessário reiterar que os indicadores do enfoque/item 6.2.1: “Mensuração/mapeamento e avaliação qualificadas” abrangem as atividades desenvolvidas em cooperação para obter o resultado final (ex. a atividade prevista na alínea “F” que prevê o seguinte quantificador sugerido: nº de documentos formulados para criação de uma cartilha sistêmica ou manual sistêmico). Ademais, que essa escolha não impede que se possa limitar a aferição (aperfeiçoando-se os glossários e quantificadores) aos resultados/documentos finais (consignar apenas esses).

Para exemplificar a elaboração de indicadores das atuações resolutivas de Planejamento e de Gestão Sistêmicos, cabe citar:

**a) foco prioritário sistêmico**

Glossário: atividade de escolha do parâmetro delimitador da atuação, decorrente de um processo que deve levar em consideração as diretrizes propostas e as atribuições/responsabilidades, bem como preencher critérios de conveniência, oportunidade e urgência, consignada, de forma justificada, em um documento escrito (ex. portaria de instauração de procedimento) e desenvolvida em uma atuação que se enquadre na definição e preencha os requisitos relacionados às atuações resolutivas de Planejamento e de Gestão Sistêmicos.

Quantificador sugerido: nº de documentos escritos no período nos quais consta expressamente tratar-se de um parâmetro delimitador das atuações resolutivas de Planejamento e de Gestão Sistêmicos.

**b) mapeamento sistêmico**

Glossário: atividade de elaboração individual ou de cooperação para criação/elaboração (por meio de sugestões documentadas) de diagnóstico documental (ex. diagnóstico situacional, georreferenciamento,



et.) que evidencia as necessidades, as possibilidades e as atividades abrangidas pelo(s) foco(s) prioritário(s) escolhidos(s), que é desenvolvida em uma atuação que se enquadre na definição e preencha os requisitos relacionados às atuações resolutivas de Planejamento e de Gestão Sistêmicos.

Quantificador sugerido: nº de documentos formulados no período, destinados à criação de um mapeamento sistêmico.

#### **c) termo de cooperação sistêmico**

Glossário: atividades de cooperação para criação/elaboração (por meio de sugestões documentadas) e de assinatura de termo de cooperação, considerado o documento formal que consubstancie as convergências, estabelecendo as contribuições e os deveres de cada participante, desenvolvidas em uma atuação que se enquadre na definição e preencha os requisitos relacionados às atuações resolutivas de Planejamento e de Gestão Sistêmicos.

Esse indicador pode ser estratificado em:

- c.1- elaboração (Q: nº de documentos escritos formulados para a criação de termos de cooperação)
- c.1- assinatura (Q: nº de termos de cooperação que assinou no período)

#### **d) protocolo de intenção sistêmico**

Glossário: atividades de cooperação para criação/elaboração (por meio de sugestões documentadas) e de assinatura de protocolo de intenção, considerado o documento formal que consubstancie as convergências, manifestando as intencionalidades e não deveres (critério diferenciador para a alínea “c.1” – termos de cooperação), desenvolvidas em uma atuação que se enquadre na definição e preencha os requisitos relacionados às atuações resolutivas de Planejamento e de Gestão Sistêmicos.

Esse indicador pode ser estratificado em:

- d.1- elaboração (Q: nº de documentos escritos formulados para a criação de protocolos de intenções no período)
- d.2- assinatura (Q: nº de protocolos de intenção que assinou no período)

#### **e) fluxo operacional sistêmicos**

Glossário: atividades de cooperação para criação/elaboração (por meio de sugestões documentadas) de fluxo operacional, considerado o documento que evidencie as interconexões entre os sistemas que interagem a partir do foco prioritário de atuação, principalmente no que se refere aos encaminhamentos e às responsabilidades, desenvolvidas em uma atuação que se enquadre na definição e preencha os requisitos relacionados às atuações resolutivas de Planejamento e de Gestão Sistêmicos.

Quantificador sugerido: nº de documentos formulados para criação de um fluxo operacional sistêmico.

#### **f) cartilha sistêmica e manual sistêmico**

Glossário: atividades de cooperação para criação/elaboração (por meio de sugestões documentadas) de cartilha sistêmica ou manual sistêmico, considerados o documento que consubstancie a convergência dos sistemas que atuam e/ou intervêm nas atividades, projetos e políticas públicas relacionadas a um determinado foco prioritário de atuação, principalmente alinhando e/ou integrando diretrizes, normativas e instrumentos, desenvolvidas em uma atuação que se enquadre na definição e preencha os requisitos relacionados às atuações resolutivas de Planejamento e de Gestão Sistêmicos. Quantificador sugerido: nº de documentos formulados para criação de uma cartilha sistêmica ou manual sistêmico.

#### **f) livro sistêmico**

Glossário: atividades de cooperação para publicação (por meio de artigos científicos) de livro sistêmico (ou a elaboração individual), considerado o documento doutrinário de caráter científico publicado que evidencie e articule a convergência dos sistemas que atuam e/ou intervêm nas atividades, projetos e políticas públicas relacionadas a um determinado foco prioritário de atuação, desenvolvidas em uma atuação que se enquadre na definição e preencha os requisitos relacionados às atuações de Planejamento e de Gestão Sistêmicos. Quantificador sugerido: nº de livros publicados nos quais participou na criação ou elaborou individualmente.

#### **h) publicação sistêmica em geral**

Glossário: atividades de cooperação para publicação (por meio de sugestões documentadas) de artigos, textos, noticiais, entre outras comunicações em geral (ou a elaboração individual), considerada a publicação em jornais, revistas e em endereços eletrônicos (da instituição que faz parte e das instituições parceiras, bem como, nos endereços eletrônicos citados expressamente em termos de cooperação e/ou protocolos de intenção), convergente ao(s) foco(s) prioritário(s) de atuação e desenvolvidas em uma atuação que se enquadre na definição e preencha os requisitos relacionados às atuações resolutivas de Planejamento e de Gestão Sistêmicos. Quantificador sugerido: nº de documentos publicados nos quais participou na criação ou elaborou individualmente.

#### **i – reunião e rede de cooperação sistêmicas**

Glossário: atividades de participação em reuniões e de criação e de participação em redes de cooperação, consideradas como o encontro de duas ou mais pessoas com o objetivo de dialogar, cooperar e/ou desenvolver a consciência sobre um determinado assunto ou foco prioritário, que não se configurem comitês e comissões (critério diferenciador), desenvolvidas em uma atuação que se enquadre na definição e preencha os requisitos relacionados às atuações resolutivas de Planejamento e de Gestão Sistêmicos. Esse indicador pode ser estratificado em:

- b.1- criação (quantificador sugerido “Q”: nº de redes de cooperação que criou no período);
- b.2- participação (Q: nº atividades/participações em reuniões e redes de cooperação no período).

**Com relação às alíneas “j”, “k”, “l” e “m”** do item 2, a criação de indicadores deverá levar em consideração o previsto nas alíneas “b”, “c”, “d” e “g” do item 1.2 e a definição e os requisitos das atuações resolutivas de PGS. A elaboração deverá ser realizada de forma semelhante ao sugerido nos parágrafos anteriores (inclusive acrescentando-se a expressão sistêmicos).

#### **n – apuração de irregularidades sistêmicas**

Glossário: atividades de encaminhamento de informações ao Ministério Público e aos demais órgãos de controle, de ajuizamento de ações de improbidade, de reparação de danos sistêmicos, de oferecimento de denúncias e de prolação de decisões, relativas aos sistemas que atua e/ou intervêm, desenvolvidas em uma atuação que se enquadre na definição e preencha os requisitos relacionados às atuações resolutivas de Planejamento e de Gestão Sistêmicos.

Recomenda-se que esse indicador seja estratificado em:

**n.1-** encaminhamento de informações sistêmicas ao/ou no âmbito do Ministério Público e aos demais órgãos de controle.

Glossário: atividades de encaminhamento de informações ao Ministério Público e aos demais órgãos de controle, relacionadas aos sistemas que atua e/ou intervêm, preferencialmente desenvolvidas em uma atuação que se enquadre na definição e preencha os requisitos relacionados às atuações resolutivas de Planejamento e de Gestão Sistêmicos.

(quantificador sugerido “Q”: nº de documentos contendo informações sobre irregularidades relacionadas aos sistemas que atua e/ou intervém que encaminhou ao/ou no âmbito do Ministério Público e aos demais órgãos de controle no período);

**n.2- ações judiciais sistêmicas de apuração de improbidade**

Glossário: ajuizamento de ações de apuração de improbidade relacionadas aos sistemas que atua e/ou intervém, desenvolvidas em uma atuação que se enquadre na definição e preencha os requisitos relacionados às atuações resolutivas de Planejamento e de Gestão Sistêmicos.

(Q: nº de ações judiciais sistêmicas de improbidade ajuizadas no período);

**n.3 –ações sistêmicas de reparação de dano**

Glossário: atividades extrajudiciais e judiciais de reparação de danos decorrentes de irregularidades sistêmicas, consignadas em documentos e relacionadas aos sistemas que atua e/ou intervém, desenvolvidas em uma atuação que se enquadre na definição e preencha os requisitos relacionados à atuações resolutivas de Planejamento e de Gestão Sistêmicos.

(Q: nº de documentos elaborados para promover a reparação dos danos sistêmicos que foram protocolados e/ou de ações ajuizadas no período);

Pode estratificar em n.3.1 – extrajudiciais; n.3.2 – judiciais

**n.4 denúncias sistêmicas**

Glossário: ajuizamento de ações de apuração de crimes relacionados aos sistemas que atua e/ou intervém, desenvolvidas em uma atuação que se enquadre na definição e preencha os requisitos relacionados às atuações resolutivas de Planejamento e de Gestão Sistêmicos.

(Q: nº de denúncias sistêmicas ajuizadas no período);

**n.5 – decisões sistêmicas**

Glossário: decisões judiciais (interlocutórias e finais) prolatadas em procedimentos de apuração irregularidades relacionadas aos sistemas abrangidos por suas atribuições/jurisdição/competência, que tenha sua origem em uma atuação que se enquadre na definição e preencha os requisitos relacionados às atuações resolutivas de Planejamento e de Gestão Sistêmicos.

(Q: nº de decisões judiciais sistêmicas ~~precedentes~~ prolatadas no período);

Pode ser estratificado em n.5.1 – decisões interlocutórias; n.5.2 – decisões finais.

Nos casos em que as atividades previstas na alínea “n” já constarem dos sistemas de mensuração/mapeamento, pode-se estratificar o indicador existente no sistema ou utilizar outra forma de qualificar o indicador, de modo a mensurar/mapear e diferenciar essas atividades/atuações mais complexas.

**o – autocomposição sistêmica**

Glossário: atividade realizada de acordo com o previsto no item 6.2.1.1.1: “Indicadores relacionados às atuações resolutivas que utilizam os mecanismos de autocomposição e as demais formas de tratamento adequado de conflitos, controvérsias, divergências e problemas em geral”, desenvolvidas em uma atuação que se enquadre na definição e preencha os requisitos relacionados às atuações resolutivas de Planejamento e de Gestão Sistêmicos.

Os indicadores relativos a esse item poderão, entre outras formas, serem consignados nos sistemas de mensuração/mapeamento junto aos indicadores de movimentação (aferição das atividades/atuações desenvolvidas).

Deve ser estratificada em:

#### **o.1) Negociação Sistêmica;**

Glossário: atividade/ação resolutiva realizada para solucionar controvérsias, conflitos e problemas, priorizando a convergência e a harmonização das relações, nas quais as pessoas e/ou a(s) instituição(s) como um todo (incluindo as equipes de trabalho, Comitês, etc.) **atuem como parte na defesa de direitos e interesses**, de acordo com a suas atribuições, que é desenvolvida em uma atuação que se enquadre na definição e preencha os requisitos relacionados às atuações resolutivas de Planejamento e de Gestão Sistêmicos. Também, para, como parte, solucionar divergências de interesses e conflitos aparentes de percepções (objetivando aperfeiçoamentos), em parcerias e redes de cooperação com e entre os três setores (público, privado e sociedade civil organizada) e a comunidade em geral (que compreende as comunidades tradicionais, virtuais, entre outras).

o.1.1- realização (quantificador sugerido “Q”: nº de documentos escritos elaborados no período que evidenciem a efetivação de uma negociação sistêmica. Exemplos: atas e termos).

#### **o.2) Mediação Sistêmica;**

Glossário: atividade/ação resolutiva realizada para solucionar controvérsias, conflitos e problemas que envolvam relações (fáticas ou jurídicas), priorizando a convergência e a harmonização, nas quais é importante a direta e voluntária ação de todas as pessoas (ou instituições) que estejam em divergência interesses ou conflito aparente de percepções (para fins de aperfeiçoamentos), que é desenvolvida em uma atuação que se enquadre na definição e preencha os requisitos relacionados às atuações resolutivas de Planejamento e de Gestão Sistêmicos. Na mediação o **mediador não propõe as soluções, apenas contribui para que as pessoas e/ou instituições encontrem as soluções**. Aplica-se em todos os níveis de relação (pessoal, familiar, institucional, interinstitucional, municipal, nacional, etc.).

o.2.1- realização (quantificador sugerido “Q”: nº de documentos escritos elaborados no período que evidenciem a efetivação de uma mediação sistêmica. Exemplos: atas e termos).

#### **o.3) Conciliação Sistêmica;**

Glossário: atividade/ação resolutiva realizada para solucionar controvérsias, conflitos ou problemas que envolvam relações (fáticas ou jurídicas), priorizando a convergência e a harmonização das relações, nas quais **as pessoas e/ou a(s) instituição(s) como um todo (incluindo as equipes de trabalho, Comitês, etc.) intervêm propondo soluções**, que é desenvolvida em uma atuação que se enquadre na definição e preencha os requisitos relacionados às atuações resolutivas de Planejamento e de Gestão Sistêmicos. Na conciliação aplicam-se as mesmas normas atinentes à mediação, distinguindo-se na medida em que, na conciliação, quem intervém propõe a solução e, na mediação, o interveniente estimula que as pessoas envolvidas na relação solucionem as controvérsias, os conflitos, as divergências e os problemas em geral.

o.3.1- realização (quantificador sugerido “Q”: nº de documentos escritos elaborados no período que evidenciem a efetivação de uma conciliação sistêmica. Exemplos: atas e termos).

#### **o.4) Prática restaurativa sistêmica**

Glossário: atividade/ação resolutiva realizadas para reparar os efeitos de uma determinada infração, priorizando a convergência e a harmonização das relações, nas quais são utilizadas determinadas práticas que incluem a ajuda de facilitador e a elaboração de plano restaurativo, de modo a resgatar o convívio social e a reparar ou minorar os danos decorrentes do fato, que é desenvolvida em uma atuação que se enquadre na definição e preencha os requisitos relacionados às atuações resolutivas de PGS.

o.4.1- realização (quantificador sugerido “Q”: nº de documentos escritos elaborados no período que evidenciem a efetivação de uma prática restaurativa sistêmica. Exemplos: atas, termos e planos restaurativos sistêmicos).

#### **0.5) Convenção processual sistêmica**

Glossário: atuações resolutivas realizadas para solucionar controvérsias, conflitos, divergências e problemas em geral, que priorizam convergência e a harmonização das relações, efetivando a adaptação e flexibilização de um procedimento processual, de modo a permitir a adequada e efetiva tutela jurisdicional aos interesses materiais subjacentes, bem assim para resguardar o âmbito de proteção dos direitos fundamentais processuais, que é desenvolvida em uma atuação que se enquadre na definição e preencha os requisitos relacionados às atuações resolutivas de Planejamento e de Gestão Sistêmicos .

o.5.1- realização (quantificador sugerido “Q”: nº de documentos escritos elaborados no período que evidenciem a efetivação de uma convenção processual sistêmica. Exemplos: atas, termos e promoções/petições escritas).

#### **6.2.1.3- indicadores relacionados ao tempo de dedicação na concretização e realização ao Fomento do DHS via PGS e NMC**

Entre outros indicadores convergentes, aqueles que mensuram o tempo utilizado para se dedicar às atividades, afiguram-se de grande relevância, podendo ser aferidos em horas e dias, por meio de um levantamento de tempo total (soma de todo o tempo dedicado no período) ou de maneira detalhada (ex. em uma planilha).

A utilização de projeto (que preencha requisitos a serem especificados em glossários) para sistematizar as atividades desenvolvidas em uma atuação resolutiva, possibilita uma melhor avaliação do tempo de dedicação utilizado para dedicar-se à implementação desta Política.

#### **6.2.1.4- Indicadores relativos às abordagens: multidisciplinaridade, interdisciplinaridade e transdisciplinaridade:**

Diante da complexidade das causas dos problemas que atingem a sociedade, as abordagens multidisciplinar, interdisciplinar e, até mesmo, transdisciplinar (preconizada por Edgar Morin) são de grande relevância. Para implementá-las é muito importante a convergência, principalmente por meio da formação de parcerias e de redes de cooperação, que, entre outros fatores, otimiza os recursos (materiais e humanos) exigidos para atuar na multifatorialidade/complexidade. Essas abordagens propiciam o desenvolvimento de indicadores, que podem ser inseridos junto aos indicadores relacionados aos assuntos de um determinado procedimento. Ademais, tais indicadores podem ser construídos de forma convergente ao seguinte:

##### **a) multidisciplinar:**

Glossário: considera-se multidisciplinar quando diversos assuntos esparsos são impactados pela atividade a ser mensurada, mas não se vislumbra a cooperação entre eles para que se atinja o que se propõe. Não há uma interconexão entre eles.

Na prática: ocorrerá a multidisciplinaridade quando uma atividade abranger vários assuntos isolados (sem estarem interconectados ao objeto da atividade). Nesse caso importante consignar, nos sistemas de mensuração/mapeamento, como principal essa circunstância/código, o que não afasta a necessidade de listar, também, os demais assuntos abrangidos que compõem a multidisciplinariedade. Difere da hipótese na qual um assunto é o prevalente (ex. denúncia em um determinado crime de roubo - Criminal) e os demais não são relevantes ao ponto necessitar a consignação deles nos sistemas de aferição de desempenho.

#### **b) interdisciplinar:**

Glossário: considera-se interdisciplinar quando diversos assuntos são impactados pela atividade a ser mensurada e vislumbra-se a cooperação entre eles para que se atinja o que se propõe. Percebe-se uma interconexão entre eles.

Na prática: ocorrerá quando uma atividade abranger vários assuntos e se percebe que um assunto está relacionado ao outro. Exemplo disso é o caso de um dano ambiental, decorrente de um crime ambiental (ex. tragédia de Mariana). Essa inclusão é importante, notadamente para fins de planejamento estratégico, para que se possa consignar/mensurar que os assuntos relacionados à reparação cível e criminal, bem como, da cidadania e do meio ambiente são convergentes (interconectadas), o que é essencial para efetividade do que se propõe. Em decorrência disso, por exemplo, diversos órgãos e instituições poderão formar parcerias para atuar nesse foco prioritário. Nesse caso importante consignar como principal essa circunstância/código, sendo necessário listar, também, os demais assuntos abrangidos que convergem na interdisciplinaridade. Como na abordagem anterior (multidisciplinar), difere da hipótese na qual um assunto é o prevalente (ex. denúncia em um determinado crime de roubo - Criminal) e os demais não são relevantes ao ponto necessitar a consignação de deles. Difere da multidisciplinaridade porque há convergência e interconexão.

#### **c) transdisciplinar.**

Glossário: considera-se transdisciplinar quando diversos assuntos são impactados pela atividade a ser mensurada, mas vislumbra-se não apenas a cooperação entre eles para que se atinja o que se propõe. Percebe-se também a necessidade de unificar esses assuntos, gerando uma nova forma de pensar, que transpassa as disciplinas/assuntos, para impactar de forma efetiva a complexidade dos fatores que envolvem a causa do(s) problema(s) em virtude do qual se está atuando e/ou intervindo. Edgar Morin chamou de pensamento complexo e outros autores de pensamento sistêmico.

Na prática: a transdisciplinariedade ocorrerá quando uma atividade abranger vários assuntos e se percebe que, além do fato de nenhum deles ser prevalente, há uma certa dificuldade de definir o(s) assunto/código(s) de mensuração/mapeamento, pois percebe-se que muitos assuntos estão envolvidos mas nenhum abrange tudo o que se propõe ou é impactado. Ademais, quando se perceber que será indispensável a união de esforços de diversos órgãos e/ou instituições com atribuições em assuntos distintos (ex. secretarias municipais, promotorias de justiça, etc.) para efetividade. No momento atual, essa hipótese está bastante atrelada à gestão por projetos. No âmbito das Tabelas Unificadas vinculadas ao Conselho Nacional de Justiça e ao Conselho Nacional do Ministério Público, os casos nos quais for consignada a transdisciplinaridade deverão ser encaminhados obrigatoriamente para o responsável pela gestão das Tabelas Unificadas na sua unidade, para efeitos de análise, orientação e eventual encaminhamento ao Grupo Gestor de Tabelas Unificadas.

## 6.2.2. Índice de Desenvolvimento Harmônico e Sustentável - IDHS

Sugere-se verificar o disposto no § 4º do art. 16 da Política de DHS via PGS.

Os questionários e relatórios expostos no enfoque 6.1 também irão contribuir para evidenciar o IDHS nos contextos em que forem empregados. Para mensurá-lo com maior precisão, exigem-se os indicadores previstos no item/enfoque 6.2.1.

Na busca de uma maior convergência (e para fins de disponibilização de recursos, notadamente em momentos de crise), pode ser construído um índice resultante da soma todos os critérios de mapeamento/mensuração do grau de DHS. Para tanto, deve-se atribuir valores para cada um dos critérios até alcançar 10. Dividindo-se a soma das notas obtidas em cada um dos critérios por 10 é possível aferir o valor alcançado em atuações, ações, projetos, políticas públicas, etc. Assim, pode-se comparar o grau de DHS produzido de acordo com a responsabilidade (e possibilidade/capacidade) de cada pessoa e instituição, permitindo uma avaliação justa na medida em que a aproximação do índice 10 pode ser obtida em qualquer nível de relação (pessoal, familiar, institucional, interinstitucional, municipal, nacional, etc.) e contexto (econômico, social, ambiental e geopolítico). Para avaliar o desempenho, deve-se fazer uma comparação do potencial de agregação de DHS de um determinado sistema (pessoa, família, instituição, município, projeto, etc.) com o IDHS efetivamente realizado e concretizado por esse sistema, levando-se em consideração a esfera suas responsabilidades (abrangência das atribuições/competências/capacidades/poder de provocar mudanças/transformações desse sistema). Desse modo, permite-se mensurar/mapear e valorar as atividades/atuações e o desempenho desse sistema, de uma forma que promove a convergência das definições de justo e justiça articuladas por Immanuel Kant e por Platão “Dar a cada parte o que lhe corresponde, segundo sua natureza e atos” (definição que prioriza uma ordem moral interior). Em outra perspectiva, possibilita-se, por meio de dados e informações numéricas que quantificam as atividades executadas e aferem o desempenho, mensurar/mapear as formas de perceber e agir dos indivíduos na sociedade, ou seja, seus valores. De forma mais aprofundada ainda, cabe dizer que é possível mapear e avaliar a expansão da consciência em diversas relações complexas por meio do Índice de Desenvolvimento Harmônico e Sustentável.

Para fins de aferir a incidência de um determinado indicador, notadamente quando ele objetivar a mensuração/mapeamento de critérios (e do desempenho) e relacionar-se uma aferição variável, podem ser construídas perguntas a serem respondidas por ocasião da mensuração/mapeamento. Isso, levando-se em consideração diretrizes, nacionais e internacionais, e sistemas de avaliação (ex. as perguntas articuladas no documento “Os Critérios Rumo à Excelência e Compromisso com a Excelência”, disponível em <<http://www.mbc.org.br/mbc/uploads/biblioteca/1229511505.2656A.pdf>> e as constantes da fl. 17 do “Governance Indicators: A Users’ Guide Second Edition”, disponível em <[https://www.un.org/ruleoflaw/files/Governance%20Indicators\\_A%20Users%20Guide.pdf](https://www.un.org/ruleoflaw/files/Governance%20Indicators_A%20Users%20Guide.pdf)>, entre outros). Assim, por exemplo, podem ser formulados questionamentos relativos a qual o grau de atendimento das necessidades que determinada ação, projeto, política pública, etc. tem o potencial de promover ou promoveu. Também, sobre se, por exemplo, esta ação também atendeu a necessidade psicológica de pertencimento (ex. abrangeu a oitiva e/ou participação do público destinatário e/ou dos servidores envolvidos na execução da ação). Em outras palavras, é possível utilizar de forma convergente (alinhada e/ou integrada) o que foi apresentado nos enfoques 6.1 e 6.2 deste documento.

### **Deve-se fazer um fechamento aos enfoques 5 e 6 (uma pequena conclusão/síntese):**

Neste momento, recomenda-se **fazer um resumo** dos principais pontos articulados nos enfoques 5 e 6: **com foco na concretização e na realização do fomento ao DHS via PGS e NMC** está sendo apresentada a Estratégia Integral de Comunicação e Formação (que inclui o Roteiro de implementação da matriz de convergência, os guias de passos, as atividades, etc.). **Para verificar como está ou como ocorreu esse fomento**, algumas formas estão sendo desenvolvidas. Apresenta-se a versão *Checklist* do Roteiro, que fornece um “mapa” a ser utilizado por quem for realizar o fomento (permite evidenciar os enfoques e os itens do Roteiro que foram expostos e/ou implementados). Também, o questionário/relatório para usuários dos sistemas/sociedade como um todo (item 6.1.1 da Estratégia - 1º tipo), que promovem o mapeamento, a indução e a mensuração da transformação priorizando a elaboração de perguntas a serem respondidas junto ao ambiente que é objeto da intervenção/transformação (“na ponta”). O 2º tipo (item 6.1.2.), refere-se ao questionário/relatório para atuações, políticas públicas, projetos, ações, etc. Perguntas são propostas com base no 1º tipo de questionário/relatório para mapear/mensurar e avaliar o fomento ao DHS via PGS e NMC com relação ao desempenho da atuação/política pública/projeto (ou, de forma mais específica/pessoal: da equipe, o membro/servidor/funcionário, etc.). Acrescentam-se, ainda, sugestões de formas qualificadas de como mapear/mensurar e avaliar o desempenho (os indicadores e o IDHS). **Ressalte-se que todas essas formas de verificação podem ser utilizadas de forma isolada (ex. um dos tipos) ou convergente (integrada e/ou alinhada)**. De forma convergente é possível, por exemplo, verificar o fomento desde a preparação para articulá-lo em um evento (ex. uma audiência pública), passando pela análise do ambiente, até chegar na avaliação (simples ou qualificada) do desempenho da atuação (do fomento como um todo).

Quanto às Definições de DHS, PGS e NMC, bem como aos resultados, é importante lembrar o dito no enfoque/aspecto 3.1.4: “**Fazendo um paralelo**, pode-se dizer que quem comete um homicídio de forma qualificada deve ter uma pena maior do que um homicídio simples. Quem soluciona/extingue os problemas de uma maneira mais qualificada deve ter sua conduta valorada positivamente em maior grau. Isso porque atua não apenas a nível de eventos, mas também produz efeitos nos padrões de comportamento, nas estruturas sistêmicas e nos modelos mentais (ao implementar os requisitos/critérios que qualificam a atuação)”. Acrescente-se que os critérios de mensuração/mapeamento do DHS/os requisitos da atuação resolutiva de PGS podem ser considerados as “qualificadoras” da atuação/do fato. Os questionários, relatórios e indicadores apresentados no enfoque 6 desta Estratégia mensuram/mapeiam essas qualificadoras. A versão *checklist* do Roteiro de implementação da matriz de convergência, por sua vez, no paralelo proposto, conteria os quesitos a serem respondidos pelos “jurados do Tribunal do Júri” (respostas a serem consideradas pela Justiça/julgamento/avaliação). E o IDHS? Cabe considerá-lo a “**pena**” que mapeia e decorre da atuação. “Pena” positiva, ou seja, quanto maior o grau de IDHS mais qualificado/maior qualidade do fato, dos processos e das relações. De forma mais aprofundada, mais leve/desenvolvida torna-se a consciência. Sob outro ângulo, o homicídio extingue a consciência (a alienação também mata o tempo de vida...). O DHS, por sua vez, expande a consciência em todos os níveis de relação.

Em que pese a dificuldade de se desenvolver o enfoque/aspecto 6 da Estratégia de C e F, ele é muito importante para avançar da mera divulgação de eventos para comunicação e formação eficientes. **Comunicação e formação a serem consideradas como atos/atuações que fomentam** (promovem, mensuram/mapeiam, avaliam, divulgam, incentivam, etc.) **a percepção das interconexões dos eventos** (e, gradualmente, dos padrões de comportamento, das estruturas sistêmicas e dos modelos mentais) **e que**, a partir dessa percepção, **estimulam a construção conjunta de soluções** para as crises, conflitos, controvérsias e divergências, entre outros problemas em geral. Sob outro ângulo, atos/atuações que



fomentam a percepção das propriedades que emergem das relações (das propriedades emergentes), ampliando a compreensão/a inteligência (para alguns: fortaleçam a comunicação “entre os dois lados do cérebro”), e que, com isso, estimulam ações convergentes a soluções aptas a superar as tormentas. Em outras palavras, promovam a evolução.

Saliente-se que a **Estratégia Integral de Formação e Comunicação** também pode servir de conteúdo programático para cursos, workshops, entre outros **eventos de formação (inicial e continuada)**. Cada enfoque/aspecto pode ensejar uma (ou mais de uma) aula, palestra ou módulo, dependendo dos objetivos do evento, do tempo disponível, dos aprofundamentos que se quer fornecer, entre outros fatores. Nesse sentido, cabe destacar que está sendo desenvolvido um curso em vídeo para ser disponibilizado no blog [pgsistemicos.blogspot.com.br](http://pgsistemicos.blogspot.com.br) e em outros endereços eletrônicos (previsão para final de outubro de 2017).

Nesse contexto, pode-se dizer que a Estratégia de C e F promove experiências aptas a qualificar as relações em todos os níveis de comunicação e formação (maiores informações podem ser acessadas nos slides constantes dos anexos da apresentação PowerPoint [Apresentação\\_APROFUNDADA\\_DHS\\_PGS\\_NMC ESTRATEGIA\\_C\\_F](#) e do **link de aprofundamentos** disponível no seguinte endereço eletrônico: [pgsistemicos.blogspot.com.br](http://pgsistemicos.blogspot.com.br))

### **7º Enfoque: ÍNDICES DE CARTILHAS CONVERGENTES AO DHS**

# Para indicar ao público-alvo/ouvintes locais nos quais eles podem acessar outras informações, exemplos de implementação (de fluxos, de provimentos, de critérios para o atendimento de demandas - atendimento inicial e judicialização, etc.) pode-se citar índices de cartilhas e documentos (livros, etc.) alinhados e/ou integrados ao fomento do DHS via PGS e NMC;

# Como exemplos, cabe citar os índices da Cartilha DHS via PGS e NMC<sup>54</sup> e da Cartilha da Ação de PGS com foco na Saúde<sup>55</sup>.

# Esta prevista a impressão de uma cartilha (vide encaminhamentos item 9), a ser elaborada a partir do deste texto. O nome dela provavelmente será Cartilha de DHS via PGS e NMC: Estratégia de C e F (de forma resumida: Cartilha Estratégica de DHS)<sup>56</sup>. Ao final dessa cartilha (e na estratégia em si) convém divulgar o índice das cartilhas mais completas (Cartilha de DHS via PGS e NMC versão completa e Cartilha da Ação de PGS com foco na saúde). Isso, para facilitar o público alvo a encontrar respostas e soluções. Um app seria um avanço ainda maior. Algo a ser avaliado junto aos responsáveis pela Tecnologia da Informação (TI).

---

<sup>54</sup> COMITÊ DE PGS DO RS; COMITÊ DA SAÚDE DO CNJ NO RS. 2017.

<sup>55</sup> COMITÊ DA SAÚDE DO CNJ NO RS. 2015.

<sup>56</sup> Disponível em: [pgsistemicos.blogspot.com.br](http://pgsistemicos.blogspot.com.br).

## 8º Enfoque: CONCLUSÕES/SÍNTESE

**# Na conclusão (próximo do término/final: de exposições em palestras, reuniões, entre outros eventos; em projetos e programas; nos instrumentos de comunicação e formação/de fomento ao DHS via PGS e NMC, etc.), resumir os principais pontos:**

A) Estamos passando por crises (e vamos passar por outras)

B) mas há solução: DHS via PGS e NMC;

# renovar a esperança perdida

C) Diversas instituições e a comunidade em geral tem o dever (constitucional, moral, existencial – missão) e/ou a necessidade de sobrevivência impõe: fomentar essa forma de agir (fomentar a solução);

Assim, cabe referir o seguinte lema: “**NÓS temos a solução e ela depende de TODOS NÓS**”.

D) “É possível”: basta seguir e adaptar a sua realidade alguns passos, bem como medir/mapear o desempenho durante a caminhada;

E) “não é demagogia/papo furado”: a solução é verdadeira (eficiente, eficaz e efetiva) e já demonstrou resultados;

E) Seguindo/implementando a solução proposta, **as crises passam a ser oportunidades de evolução**. Oportunidades de desenvolver a consciência e dialogar e/ou cooperar. Em outras palavras, oportunidades de qualificar as relações estabelecidas com a sua consciência e com os seres vivos e objetos com os quais se interage. Relações estabelecidas na jornada/travessia que, no fundo, evidenciam a razão da existência/vida e, assim, possibilitam alcançar a efetividade e a Paz, interna e externa (a outra margem do rio).

**# Como exemplo de conclusão:**

Timoneiro, marujo e capitão. São tempos de mudanças. Não adianta agarrar o leme e dar ordens como se estivesse em uma equipe de remo. Muito menos, remar desesperados cada um para seu lado. Diante das turbulências atuais é preciso despertar um senso de direção em todos os tripulantes para que eles, desenvolvendo seus potenciais individuais, somem esforços na busca de propósitos mais elevados.

Nas corredeiras da vida, os tripulantes do bote que desce o rio devem atentar para o mapa, a bússola e a espada e, com foco nesses instrumentos, remarem em direção do oceano. Desse modo, ao retornarem a ele, o barco transformar-se-á em um navio e a tripulação, como guerreiros, enfrentará novos desafios até chegar a outra margem.

Estamos passando por crises (e vamos passar por outras).

A notícia boa é que **há solução**: O Desenvolvimento Harmônico e Sustentável via atuações resolutivas, principalmente as atuações resolutivas de Planejamento e de Gestão Sistêmicos, de Negociação, de Mediação e de Conciliação.

Diversas instituições e a comunidade em geral tem o dever (constitucional, moral, existencial/missão, contratual, etc.) e/ou a necessidade de sobrevivência impõe: **fomentar o DHS via PGS e NMC.**

Necessário ressaltar que o Sistema de Justiça não intervém nos sistemas apenas para apurar irregularidades e para garantir direitos individuais. O Sistema de Justiça pode cooperar para o Desenvolvimento Harmônico e Sustentável e, assim, contribuir para garantia do direito de todos.

Saliente-se: “**NÓS temos a solução e ela depende de TODOS NÓS**”.

É possível! Para tanto, é preciso adaptar à realidade local alguns guias de passos sugeridos na Estratégia. Também, é necessário mensurar/mapear o desempenho durante a travessia (principalmente com a utilização de questionários e relatórios).

A solução proposta é verdadeira (eficiente, eficaz e efetiva) e já demonstrou resultados em vários contextos.

Fomentando o DHS via PGS e NMC, **as crises transformam-se em oportunidades de evolução.**

Em outras palavras, oportunidades de qualificar as relações estabelecidas com a nossa consciência e com os seres vivos e objetos com os quais se interage.

Parece que para nós alcançarmos a efetividade e a Paz, interna e externa, é indispensável perceber e agir, na busca de desenvolver a consciência em **todos** os níveis de relação.

Indo um pouco além...Ao navegar no oceano, as relações que estabelecemos evidenciam a razão da existência e, assim, possibilitam aportar na outra margem da evolução.

# Em eventos (principalmente em palestras) nos quais se quer impactar e motivar o público-alvo, bem como, deixar uma mensagem para reflexão, cabe fazer uma “nova” conclusão ao final. Além da conclusão referida no enfoque 8 (que resume os enfoques e prepara para os encaminhamentos), pode-se fazer um fechamento da exposição com reflexões como as constantes do slide final da apresentação PowerPoint (vide enfoque B.12 do Roteiro).

# Se os encaminhamento (enfoque 9) foram articulados antes da conclusão, pode-se unificar os enfoques 8/B.8 e B.12 do Roteiro, como sugerido no exemplo de conclusão antes exposto;

# Deve-se reforçar o evidenciado na introdução: que não estamos em uma corrida/competição de remo (na qual todos devem estar sincronizados e direcionados por um timoneiro). As corredeiras dos dias atuais indicam a necessidade de barcos flexíveis (adaptáveis à realidade de cada rio/corredeira e malháveis ao bater nas pedras do caminho) e que cada tripulante reme do seu jeito, mas de forma convergente à missão. **NÓS** temos a solução e ela depende de **TODOS NÓS**. Nós tripulantes da mesma jornada. Nós componentes de uma mesma rede tecida em conjunto e na qual os “nós” da malha da vida, quando focados na missão comum, sustentam a e harmonizam a evolução/ascensão da consciência em todos os níveis de relação. Ou seja, em **TODOS NÓS**;

# Para lembrar: o universo é como uma grande orquestra, na qual diversos tipos de instrumentos convergem para criar um som harmônico.

## **9º Enfoque: ALGUNS ENCAMINHAMENTOS SUGERIDOS:**

# Conclusão > Encaminhamento ou Encaminhamento > Conclusão?

Os encaminhamentos podem ser efetivados em vários momentos:

- a) durante a exposição/articulação;
- b) antes da conclusão;
- c) após a conclusão (logo após ou, no caso de reuniões, audiências públicas, etc. ao final do evento).

Depende do contexto (do momento oportuno, do tipo de público-alvo, etc.). Nesse texto, foram priorizadas as sugestões “a” e “c”, uma vez que o fomento do DHS via PGS e NMC busca transformar a forma de perceber e agir (principalmente do pensamento linear para o pensamento sistêmico). Assim, em um primeiro momento, é importante justificar/embasar bem a proposta (com início, meio e fim; o que fazer, como, quem, quando, onde e o porquê fazer), incluindo a retomada dos pontos aprofundados (fazendo um resumo deles) na conclusão. Com isso, é possível alterar (ampliar) a forma de perceber e, conseqüentemente, há mais chances de serem modificados os comportamentos (as formas de agir). Desse modo, passa-se a propor (ou reiterar), de forma pragmática, atividades a serem executadas. Saliente-se que alcançar a transformação efetiva, é necessário entender o porquê de fazer, sob pena de, por exemplo, não se conseguir realizar as adaptações necessárias à realidade local/contexto. Por falar em penas... seria como um papagaio repetindo as palavras em um barco pirata. Não vai conseguir superar as tormentas e as incertezas repetindo “receitas de bolo”. “Uma pena” para cada um e a todos: o barco vai afundar se os tripulantes não aprenderem a comunicar e formar novas maneiras de perceber e agir (valores). E o papagaio...como fica nessa história?

# Se os encaminhamentos forem articulados em um evento (ex. reunião), deve-se solicitar que eles constem da **ata**.

Esperamos que o conteúdo deste texto (e a estrutura de exposição) possa ter contribuído para justificar/embasar os seguintes encaminhamentos que são sugeridos:

### **A. ENCAMINHAMENTOS DE CARÁTER GERAL:**

*“NÓS temos a solução e ela depende de TODOS NÓS”.*

**A.1- Utilizar, aperfeiçoar, adaptar à realidade local e/ou divulgar os instrumentos que estão sendo desenvolvidos para concretizar e realizar a estratégia de comunicação e formação que busca fomentar DHS via PGS e NMC:**

Inicialmente, três são os principais tipos de instrumentos que farão parte do kit de instrumentos para comunicação e formação em DHS via PGS e NMC (chamado de **KIT de DHS via PGS e NMC**<sup>57</sup>).

# Ressalte-se que o KIT e a estratégia de C e F como um todo poderão ser utilizados em reuniões, palestras, capacitações, elaboração de projetos, políticas públicas, cartilhas, entre outros documentos, eventos, etc.

---

<sup>57</sup> Disponível em [psgsitemicos.blogspot.com.br](http://psgsitemicos.blogspot.com.br).

# Para comunicar e formar de forma didática, recomenda-se a utilização de roteiros de implementação da matriz de convergência (vide item 5.1) e de guias de passos (item 5.2). Para tanto, foi elaborado o Roteiro de Fomento do DHS via PGS e NMC – exemplo Saúde<sup>58</sup> (item 5.2.2.2.). Esse Roteiro leva em consideração a aprovação da atividade n.º 2 da Ação Nacional em Defesa do Direito à Saúde do Conselho Nacional do Ministério Público. Saliente-se que esse roteiro poderá servir de base para todas as instituições.

**Os três principais tipos de instrumentos** que constarão do KIT de DHS via PGS e NMC são:

**A.1.1. Documentos escritos** que fazem parte da Estratégia Integral de Comunicação e Formação (inclui cartilhas, folders, apresentações em PowerPoint, esboços, o presente texto/esboço da estratégia, etc.). A partir deste material deve ser impressa uma cartilha que poderá ser chamada de Cartilha de DHS via PGS e NMC: Estratégia de C e F (de forma resumida: **Cartilha Estratégica de DHS**). A Cartilha Estratégica de DHS fornece as definições básicas e atualizadas, bem como informações de COMO colocar em prática o fomento do DHS via PGS e NMC, incluindo roteiro(s), guias de passos, questionários (para avaliar, induzir e mensurar/mapear a transformação social), etc. Uma versão digital dessa cartilha deve ser disponibilizada (principalmente para as redes sociais). Também, é possível anexar, ao final da Cartilha Estratégica de DHS, um DVD com diversos materiais convergentes. Ademais, com base nela, podem ser desenvolvidos outros documentos e subprodutos (ex. o Roteiro constante do item 5.2.2.2.). Essa cartilha é o principal material a ser consultado, adaptado à realidade local e utilizado de forma integral ou parcial (ex de forma parcial: adaptar e utilizar o Roteiro previsto no item 5.2.2.2 para pautar o tema DHS via PGS e NMC em reuniões dos Comitês da Saúde do CNJ, em eventos, etc.);

**A.1.2. Os instrumentos de comunicação e formação em massa** (a serem baseados principalmente na Estratégia Integral de Comunicação e Formação). Esses instrumentos estão sendo elaborados pelos órgãos de comunicação e formação em uma linguagem acessível a maior parte da população, destacando a mídia tradicional (ex. rádio, televisão, etc.) e priorizando as redes sociais (Facebook, WhatsApp, Twitter, etc.);

**A.1.3. As cartilhas completas**, principalmente a Cartilha de DHS via PGS e NMC<sup>59</sup> e a Cartilha da Ação de PGS com foco na saúde<sup>60</sup>. Ambas disponibilizam informações detalhadas, aprofundadas e sistematizadas, bem como exemplos de normativas, documentos e boas práticas;

**A.2. Efetivar as articulações necessárias para implementação da estratégia:**

**A.2.1. Inicialmente junto às chefias administrativas aptas a promover seja dada prioridade ao item A.1 por parte dos órgãos de comunicação e formação;**

A.2.2. Articular, desde logo e em todos os contextos (familiar, redes sociais, trabalho, etc.) que há solução para crise: DHS via PGS e NMC, bem como divulgar e replicar os instrumentos de comunicação e formação (incluindo os disponibilizados nos endereços eletrônicos<sup>61</sup>);

A.2.3. Efetivar as demais articulações sugeridas, adaptando-as à realidade local (ex. os encaminhamentos B, C, D e E, presentes no item 9 da Estratégia Integral de C e F);

**A.3. Implementar a estratégia e revisá-la constantemente.**

---

<sup>58</sup> Disponível em [pgsistemicos.blogspot.com.br](http://pgsistemicos.blogspot.com.br).

<sup>59</sup> COMITÊ DE PGS DO RS; COMITÊ DA SAÚDE DO CNJ NO RS. 2017.

<sup>60</sup> COMITÊ DA SAÚDE DO CNJ NO RS. 2015.

<sup>61</sup> [pgsistemicos.blogspot.com.br](http://pgsistemicos.blogspot.com.br).

## **B. ENCAMINHAMENTOS PARA GRUPO FORMADO NO RIO GRANDE DO SUL**

### **B.1- Comitê de PGS foco Comunicação e Formação**

# Estabelecer a estratégia de comunicação e formação como foco prioritário para o Comitê apresenta-se como fundamental para o momento atual. Acreditamos que todos os integrantes dos Comitês (de PGS e da Saúde) devem participar das reuniões que tiverem como pauta assuntos relacionados à comunicação e formação, para fornecer informações sobre suas atuações e contribuir com sugestões de aperfeiçoamento da estratégia. Eventual grupo de trabalho pode ser instalado para encaminhamentos mais específicos, mas o tema central para todos do Comitê de PGS (em cooperação com os integrantes do Comitê de Saúde), nesse momento, parece ser a Comunicação e a Formação (por isso todos devem participar).

### **B.2. elaboração da estratégia**

B.2.1. aperfeiçoar o presente esboço

B.2.2 aperfeiçoar a Estratégia Integral de C e F: para linha editorial e para cartilha resumida

B.2.3. articulação estadual: administração superior (obs: Corregedorias também devem participar/estar no escopo) e órgãos de implementação, etc. Buscar de novos parceiros – setores público, privado e sociedade civil organizada, bem como comunidade em geral – principalmente comunidade virtual. Exemplos de novos parceiros: meios de comunicação, outros Poderes ex. Legislativo, etc.

B.2.4 articulação nacional (semelhante ao item B.2.3). Apresentar o material elaborado no RS para instituições nacionais (ex. CNJ, CNMP, CONDEGE, etc.) para fins de aperfeiçoá-lo de modo a desenvolver uma estratégia nacional. Aferir da viabilidade de criação de Comitê Nacional.

B.2.5. articulação internacional: aferir do interesse de instituições e de representantes da comunidade internacional em geral de convergirem esforços para aperfeiçoar a estratégia e implementá-la

# aferir da viabilidade junto a organismos e em eventos internacionais (ex. Banco Mundial/Salud Derecho, CGLU, etc.)

**B.3- imprimir cartilhas (completa e DHS via PGS e NMC: Estratégia de C e F). Gravar DVDS.**

**B.4- Implementar estratégia no RS priorizando redes sociais (ex. vide Oficina Social Média do CNMP)**

# capilarização inicial nas suas redes de contato

# Muito importante: solicitar a todos (colegas, amigos, familiares, etc.) que divulguem:

B.4.1 - “problemas existem, mas HÁ SOLUÇÕES que resolvem os problemas: DHS via atuações resolutivas, principalmente de PGS e NMC”.

B.4.2 - Também, que “O Sistema de Justiça não apenas destrói irregularidades, mas também ajuda a construir qualidades” (ou seja, coopera na qualificação das relações. Como? Fomentando o DHS via PGS e NMC). Em outras palavras: “O Sistema de Justiça não intervém nos sistemas apenas para apurar

irregularidades e para garantir direitos individuais. O Sistema de Justiça pode cooperar para o Desenvolvimento Harmônico e Sustentável e, assim, contribuir para garantia do direito de todos”.

B.4.3 - De uma forma resumida: **“NÓS temos a solução e ela depende de TODOS NÓS”**. A cooperação é a melhor forma de atingir o proposto – deve ser o principal foco de comunicação e formação. Contudo, algumas vezes ela não está acessível nos termos em que é compreendida pela maior parte da população. Nesses casos, o diálogo toma lugar como ferramenta de conhecimento e aprendizado – além de ser inerente à evolução da sociedade e apresentar-se como dever das instituições.

# aferir da viabilidade de EAD

# construção e implementação de app

# – Reuniões, Workshops e capacitações

# FAMURS e CNM - capilarização nos municípios (incluindo redes sociais)

# escolas institucionais, centros de formação e de estudos, etc.

# aperfeiçoar o projeto-piloto da Corregedoria-Geral da Justiça (fl. 188 da Cartilha versão FAMURS) para outras áreas de atuação

#### **C) ENCAMINHAMENTOS A SEREM EXECUTADOS EM COOPERAÇÃO COM PARCEIROS NACIONAIS E DE ACORDO COM OS RESULTADOS OBTIDOS COM A IMPLEMENTAÇÃO DO ITEM B.2.4**

C. 1 sendo ou não criado Comitê Nacional, implementar ações estratégicas semelhantes ao item 5: Atuações resolutivas e ambientes de atuação em PASSOS, em âmbito nacional de acordo com os resultados obtidos na implementação do item B.2.4 dos encaminhamentos

C.2 “semelhante ao item B.4”, em âmbito nacional e principalmente: # **Muito importante:** solicitar a todos (colegas, amigos, familiares, etc.) que divulguem: B.4.1 - “problemas existem, mas HÁ SOLUÇÕES...” vide itens B.4.1 a B.4.3.

C.3 Workshops nas 5 regiões

C.4 capilarização municipal – associações e CNM

C.5 cases nos Estados e municípios que demonstrarem interesse

C.6 articulação internacional: instituições de âmbito nacional que convergirem à proposta podem contribuir para aferir do interesse de instituições e de representantes da comunidade em geral em âmbito internacional

#### **D) COOPERAÇÃO COM PARCEIROS INTERNACIONAIS DE ACORDO COM OS RESULTADOS OBTIDOS COM A IMPLEMENTAÇÃO DOS ITENS B.2.5 E C.6**

D.1 – traduzir o material

D.2 – articulação contínua (itens B.2.5 e C.6)

D.3 cooperar na implementação da estratégia em âmbito internacional

# levar em consideração os itens “A”, “B” e “C”

### **E) FEEDBACK E APRENDIZADO**

E.1 - coletar dados por vários meios

# intercâmbio de informações entre os Comitês e outras formas de redes de cooperação: vide cláusula segunda e alínea “c” da cláusula terceira do esboço do termo de acordo de cooperação. Vide artigos 5º, 6º e 7º do esboço da Política de DHS via PGS (disponível na cartilha DHS via PGS e NMC<sup>62</sup>).

E.2 - analisar os dados para aperfeiçoamento da estratégia

E.3 - comunicação dos resultados

### **10º Enfoque: CONSTRUÇÃO E DIVULGAÇÃO DE LISTAS DE CONTATOS E DE MATERIAIS/AUMENTE A REDE**

# Construção de listas de contatos:

Se estiver em um evento, deve-se conferir se lista de presença possui os itens sugeridos no ponto 1.4.1 da atividade nº 1 do passo nº 2.b do guia de passos exposto nesta Estratégia Integral de C e F (Guia Genérico de Passos: Gestores e Guia Genérico de Passos: integrantes do Sistema de Justiça/itens 5.2.1.1 e 5.2.1.2 deste texto). Esses itens contribuem para elaboração da lista de contatos;

Pode-se solicitar cópia da lista de presenças (ou tirar foto no momento do evento);

Deve-se incluir os novos contatos nas listas pessoais/institucionais para aumentar a rede;

Nesse item, devem ser listados/incluídos, entre outros, os contatos:

A. Dos integrantes do fomento ao DHS via PGS e NMC: Estratégia de Comunicação e Formação;

B. Dos comitês e redes de cooperação alinhadas e integradas ao DHS via PGS e NMC;

# Divulgação e importância da lista de contatos:

Em eventos, deve-se ressaltar a importância das listas de contatos (vide exemplo na Cartilha de DHS via PGS e NMC).

Em cartilhas, os contatos vinculados ao foco prioritário devem ser fornecidos.

# Divulgação de materiais:

---

<sup>62</sup> COMITÊ DE PGS; COMITÊ DA SAÚDE DO CNJ NO RS. 2017.



Deve-se divulgar para sua rede de contatos o fomento ao DHS via PGS e NMC. Isso, principalmente fornecendo os endereços eletrônicos nos quais constam os materiais (principalmente: pgsistemas.blogspot.com.br). Também, replicando a eles os instrumentos constantes do **KIT DHS via PGS e NMC**.

É muito importante solicitar ao público-alvo/ouvintes que façam o mesmo.

## **11º Enfoque: ANEXOS**

Como anexo à Cartilha de DHS via PGS e NMC: Estratégia de C e F (ou em outros documentos impressos) e ao final da articulação da Estratégia Integral de Comunicação e Formação podem constar diversos anexos.

Entre outros, cabe citar:

### **I. Representação gráfica: Apresentação PowerPoint**

# A representação gráfica do Fomento ao DHS via PGS e NMC, versões aprofundada e *light*, está disponibilizada no KIT DHS via PGS e NMC (neste arquivo não foram transcritas para não aumentar muito o nº de folhas).

Os arquivos em PowerPoint são:

I.a. Apresentação\_APROFUNDADA\_DHS\_PGS\_NMC ESTRATEGIA\_C\_F (que inclui a versão *light*) e

I.b. Apresentação\_LIGHT\_DHS\_PGS\_NMC ESTRATEGIA\_C\_F (somente a versão *light*)

Contudo, cabe destacar que a apresentação aprofundada deve constar da **Cartilha** Estratégica de DHS (transcrita como anexo) e deve estar presente no DVD (vide item IV dos anexos). Recomenda-se que se utilize dessa apresentação para acompanhar o conteúdo da Estratégia de C e F (ela segue a mesma ordem de articulação). Além disso, ambas devem ser visualizadas no modo “por slides” do PowerPoint.

# Outras informações: vide item 3.3 deste texto.

### **II. Bibliografia**

II.a. Bibliografia citada na cartilha/texto/Estratégia

II.b. Bibliografia consultada

#### **Exemplo - bibliografia citada na Estratégia de C e F:**

AURÉLIO, L. Andrade; SELEME, Acyr; RODRIGUES, Luís H.; SOUTO, Rodrigo. **Pensamento sistêmico: caderno de campo: o desafio da mudança sustentada nas organizações e na sociedade**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CAPRA, Fritjof. **As conexões ocultas. Ciência para uma vida sustentável**. São Paulo: Cultrix, 2002.

CAPRA, Frijof; LUISI, Pier Luigi. **A Visão Sistêmica da Vida. Uma concepção unificada e suas implicações filosóficas, políticas, sociais e econômicas.** São Paulo: Cultrix, 2014.

COMITÊ DA SAÚDE DO CNJ NO RS (Comitê Executivo do Rio Grande do Sul do Fórum Nacional do Judiciário para Saúde do Conselho Nacional de Justiça). **Cartilha da Ação de Planejamento e de Gestão Sistêmicos com foco na saúde.** Porto Alegre. 2015. (Disponível em: [pgsistemicos.blogspot.com.br](http://pgsistemicos.blogspot.com.br) e [rodrigosochoeller.blogspot.com.br](http://rodrigosochoeller.blogspot.com.br)).

COMITÊ DE PGS DO RS (Comitê de Planejamento e de Gestão Sistêmicos do Rio Grande do Sul); COMITÊ DA SAÚDE DO CNJ NO RS. **Cartilha de fomento do Desenvolvimento Harmônico e Sustentável via atuações resolutivas, principalmente as atuações resolutivas de Planejamento e de Gestão Sistêmicos, de Negociação, de Mediação e de Conciliação (Cartilha de DHS via PGS e NMC).** Porto Alegre. 2017 (Disponível em: [pgsistemicos.blogspot.com.br](http://pgsistemicos.blogspot.com.br) e [rodrigosochoeller.blogspot.com.br](http://rodrigosochoeller.blogspot.com.br)).

COMITÊ DE PGS DO RS (Comitê de Planejamento e de Gestão Sistêmicos do Rio Grande do Sul). **Política de Fomento ao Desenvolvimento Harmônico e Sustentável Principalmente Via Atuações Resolutivas de Planejamento e de Gestão Sistêmicos em âmbito do Rio Grande do Sul.** Porto Alegre. 2017. (constante da Cartilha de DHS via PGS e NMC disponível em: [pgsistemicos.blogspot.com.br](http://pgsistemicos.blogspot.com.br)).

COMITÊ GESTOR NACIONAL DA CONCILIAÇÃO DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Manual de Mediação Judicial.** Brasília. 2016. Disponível em <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2016/07/f247f5ce60df2774c59d6e2dddbfec54.pdf>.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO (CNMP). **Mapa Estratégico Nacional do Ministério Público brasileiro.** Brasília. 2014. Disponível em: <http://www.cnmp.mp.br/portal/acao-nacional/mapa-estrategico>.

CREMA, Roberto. **Introdução à visão holística: breve relato de viagem do velho ao novo paradigma.** São Paulo: Summus, 1989.

ENAM, Escola Nacional de Mediação e Conciliação. **Manual de Mediação e Negociação para Membros do Ministério Público.** Brasília: Ministério da Justiça, 2014. Disponível em [http://www.cnmp.gov.br/portal/images/MANUAL\\_DE\\_NEGOCIACAO\\_E\\_MEDIACAO\\_PARA\\_MEMBROS\\_DO\\_MP\\_ISBN\\_2\\_1.pdf](http://www.cnmp.gov.br/portal/images/MANUAL_DE_NEGOCIACAO_E_MEDIACAO_PARA_MEMBROS_DO_MP_ISBN_2_1.pdf)

FÓRUM NACIONAL DE SAÚDE DO CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO. **Judicialização da Saúde: Redes de Cooperação.** Brasília: CNMP, 2015 (disponível em: < <http://www.cnmp.mp.br/portal/publicacoes/245-cartilhas-e-manuais/9174-judicializacao-da-saude> >)

GESPÚBLICA. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. **Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores.** [http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia\\_indicadores\\_jun2010.pdf](http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_indicadores_jun2010.pdf).

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo – Uma História sobre a Essência da Liderança.** Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

MORAES, Rodrigo Schoeller de; ALIAGA, Márcia Kamei López. O Desenvolvimento Harmônico e Sustentável por meio da atuação resolutiva: implementando o estabelecido na Constituição Federal de

1988 e em diretrizes nacionais e internacionais. **Tendências em Direitos Fundamentais: possibilidades de atuação do Ministério Público.** Comissão de Defesa dos Direitos Fundamentais do CNMP. Volume 1: CNMP, 2016 (disponível em: <<http://www.cnmp.mp.br/portal/publicacoes/250-revistas/9981-tendencias-em-direitos-fundamentais-possibilidades-de-atuacao-do-ministerio-publico>>). MORIN, Edgar. **A cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento.** 15ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand, 2008.

MORIN, Edgar. **Coleção Grandes Educadores em DVD.** Cedic.

MASLOW, 1970, p. 150 apud FADIMAN, James e FRAGER, Robert. **Teorias da Personalidade.** São Paulo: Editora Harbra Ltda., 2002.

RDH, **Relatório de Desenvolvimento Humano, 2009-2010:** Brasil Ponto a Ponto; consulta pública. Brasília: PNUD, 2009, p.72. (disponível em <http://hdr.undp.org/sites/default/files/nhdr-brazil-2009-10-br.pdf>)

**III. Documentos em geral: Legislação, normativas, fluxos operacionais, versões reduzidas de arquivos, folders, exemplos de roteiros, guias de passos, questionários, *checklist*, etc.**

Ex. incluir a íntegra da Resolução 125/2010 do CNJ e da Resolução nº 118/2014 do CNMP.

**Exemplos de documentos que devem ser anexados à Estratégia de C e F:**

III.a. Exemplo de roteiro de implementação da matriz de convergência (Roteiro);

III.b. Versão *checklist* do Roteiro.

# Estes documentos (II.a e II.b) estão disponibilizados no KIT DHS via PGS e NMC. Os arquivos em word são: DHS\_PGS\_NMC\_ROTIEIRO\_Matriz e Versao\_CHECKLIST\_DHS\_PGS\_NMC\_ROTIEIRO\_Matriz.

No mesmo sentido do destacado para as apresentações PowerPoint, os documentos II.a e II.b devem constar como anexos à Cartilha Estratégica de DHS. Também, estejam presentes no DVD (vide item IV dos anexos).

#### **IV. DVDS**

Normalmente em espaço constante da contracapa das cartilhas é anexado um DVD contendo **vídeos** (ex. palestra ou curso sobre DHS via PGS e NMC), arquivos em PowerPoint, documentação completa (incluindo a versão digital do **KIT DHS via PGS e NMC**), etc. Os arquivos devem ser sistematizados e nominados no DVD de modo a facilitar a localização.

**# É extremamente relevante solicitar ao público-alvo/ouvintes** que informem para suas redes de contatos os endereços eletrônicos citados nesse texto, bem como que repliquem os materiais disponibilizados (ex. fazendo cópia do DVDS e dos textos e disponibilizando). Não apenas isso, que adaptem o seu conteúdo a realidade local e que informem a existência, o aperfeiçoamento ou a construção de “cases” (comitês, projetos, etc.) convergentes ao DHS via PGS e NMC.

Como dito no início: **“NÓS temos a solução e ela depende de TODOS NÓS”. Em outras palavras, o NÓS inclui TODOS NÓS** (inclusive o público-alvo/ouvintes).