

PRODUTO ETAPA 06

Manual de desdobramento da estratégia



CONSELHO
NACIONAL DO
MINISTÉRIO PÚBLICO

ESTRATÉGIA NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO

Brasília, novembro de 2011.



GD
consult

MÉTODO DE ALINHAMENTO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO BRASILEIRO

Conselho Nacional do Ministério Público

Presidente

Roberto Monteiro Gurgel Santos

Comissão de planejamento

Claudia Maria de Freitas Chagas

Jarbas Soares Júnior

Luiz Moreira Gomes Júnior

Mario Luiz Bonsaglia

Tito Souza do Amaral

Taís Schilling Ferraz

Membros Auxiliares

Nononononon

Gdfsgdfgfdg

Sfdgsfdgsfd

Sdfgsdfg

Equipe técnica

Fernando Celestino Ferreira Quintans

Felipe Abelha Peixoto Gomes

Carolina Drolhe Holanda Silva

Rogério Carneiro Paes

GD consult

Bruno Viotti

Elise Schimith Dalmaso

Danyelle lamada

Fabio Zimmermann

Marcus Flávio Dourado Lenza

Marcus Vinícius Dourado Lenza

Peter Matthias Gerhard Dostler



APRESENTAÇÃO

Planejamento pode ser entendido como o processo sistemático para a tomada de decisões. Preparar-se para o futuro e ser capaz de conduzir o destino que uma organização deseja seguir, integram-se ao conceito de planejamento dando significado à gestão estratégica, que se caracteriza como um processo de ação gerencial que pretende assegurar à organização senso de direção, continuidade a médio e longo prazos, sem prejuízo de sua flexibilidade e agilidade nas ações cotidianas.

Muitas organizações ao despertar para importância de se conectar, efetivamente com a sociedade passam a se questionar o que de fato proporcionam de retorno a ela. A demanda por democracia, que outrora pautava os esforços da nação, vem inevitavelmente sendo integrada ao processo de cidadania. O cidadão brasileiro, como protagonista do seu papel social, reforça a atenção das organizações, não somente para eficiência do gasto público, mas também na eficácia e na efetividade de seus esforços, condizentes com os fundamentos e os objetivos da República declarados na Constituição Federal.

O foco deste documento é apresentar a base do Modelo de Alinhamento do Ministério Público brasileiro entorno de uma estratégia nacional. O leitor encontrará elementos que caracterizam os instrumentos de gestão de temas de interesse nacional para o Ministério Público, organizando não apenas a estrutura dos programas mobilizadores, mas também definindo a forma de alinhamento e integração nacional.



SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	3
SUMÁRIO.....	4
I. INTRODUÇÃO.....	5
II. REFERENCIAL TÉCNICO.....	9
1. RELAÇÃO ENTRE PROGRAMAS E PROJETOS.....	10
2. DIRETRIZES PARA ESTRUTURAÇÃO DE PROGRAMAS.....	11
III. MODELO DE INTEGRAÇÃO DO MINISTÉRIO PÚBLICO BRASILEIRO.....	12
1. LÓGICA DE ALINHAMENTO.....	13
2. REGIONALIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	15
IV. GESTÃO DE PROGRAMAS.....	16
1. ESTRUTURAÇÃO DE PROGRAMAS.....	16
1.1 Definição do tema estratégico.....	18
1.2 Seleção do macrodesafio.....	18
1.3 Construção das trilhas estratégicas.....	19
1.4 Contextualização do programa.....	20
1.5 Elaboração do Modelo Lógico do Programa.....	22
1.6 Organização estratégica dos programas.....	28
1.7 Lançamento do programa.....	28
2. IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA.....	29
2.1 Regionalização do programa.....	29
2.2 Definir a estrutura de gestão.....	31
3. MONITORAMENTO & AVALIAÇÃO DO PROGRAMA.....	32
3.1 Monitoramento do desempenho dos indicadores.....	33
3.2 Monitoramento do desempenho dos projetos.....	33
3.3 Alinhamento & integração das iniciativas.....	33
3.4 Gerir o programa com foco em resultados.....	34
3.5 Comunicação dos resultados.....	37
3.6 Realização de avaliações do programa.....	37
VI. ANEXOS.....	38
VII. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	52



I. INTRODUÇÃO

É notório observar como as revolucionárias transformações de ordem cultural, política e econômica dos últimos anos vêm influenciando decididamente nas perspectivas de sobrevivência e de crescimento das organizações. Se a busca pela vantagem competitiva tornou-se uma constante, há igualmente uma nova dinâmica envolvida na busca contínua pela assimilação de valores e de novos conhecimentos. O desenvolvimento intensivo dos meios de comunicação acelera a integração e amplia as possibilidades para se produzir novos conceitos. Redefine-se o papel do Estado, em especial, a partir da difusão do liberalismo, no campo econômico, e dos valores democráticos, na esfera política.

As teorias de administração têm-se preocupado em entender esses processos de mudanças, disponibilizando elenco de alternativas para a gestão das organizações. Conforme assinalou Kaplan (1997), o advento da era da informação tornou obsoletas muitas das premissas fundamentais da concorrência industrial. As empresas não conseguem mais obter vantagens competitivas sustentáveis apenas com a rápida alocação de novas tecnologias e com a excelência da gestão eficaz. Assim, torna-se indispensável compreender a dinâmica dessa mudança, saber por que está ocorrendo e qual posicionamento devem as organizações assumir.

Nesse contexto, a adoção de um modelo de gestão com enfoque estratégico tornou-se alternativa para as organizações, sejam públicas ou privadas, que buscam, continuamente, escolher aquelas estratégias que visem garantir a evolução e a expansão de seus negócios diante de um cenário externo instável e volátil. A partir de dados do ambiente externo, essas organizações procuram posicionar-se de forma competitiva e traçar seus rumos de forma sistêmica, num horizonte temporal previamente definido.

Trata-se de identificar e aproveitar as oportunidades emergentes no mercado, bem como descobrir e conter aquelas ameaças e fraquezas que podem fragilizar ou fortalecer a sua capacidade de posicionamento. Assim, a gestão estratégica propõe um entendimento sinérgico entre os ambientes externo e interno da empresa para permitir a formulação contínua de estratégias diferenciadas.



Após quase duas décadas desde a publicação da obra “Estratégia em Ação”, dos autores Robert Kaplan e David Norton, é possível afirmar que a difusão da metodologia *Balanced Scorecard* – BSC, ou Painel de Desempenho Balanceado, em muito influenciou as empresas brasileiras na estruturação de seus processos de gestão estratégica. A partir da mobilização de suas lideranças, essas organizações implantaram seus mapas estratégicos - com indicadores, metas e iniciativas -, planos de comunicação, sistemas de informação, além da indispensável rotina das reuniões estratégicas. Algumas inclusive avançaram no sentido de alinhar a gestão estratégica com processos internos, a exemplo do orçamento, recursos humanos e tecnologia da informação.

Após sua consolidação no setor privado, a metodologia *Balanced Scorecard* - BSC passou igualmente a ser utilizado com sucesso por várias organizações públicas e sem fins lucrativos. Nos Estados Unidos e Europa, prefeituras, hospitais e forças armadas também vêm buscando aprimorar seus processos de gestão estratégica com o apoio do BSC com o objetivo de maximizar o cumprimento da missão organizacional, combinando restrições orçamentárias e identificando claramente as demandas das partes interessadas.

A implantação de modelos de gestão estratégica no Brasil estruturados a partir do BSC, revela-se experiência recente. O desafio de otimizar a alocação de recursos, ampliar a transparência, reduzir despesas, aumentar a cobertura de atendimento para os segmentos menos favorecidos de nossa sociedade vem demandando um crescente esforço de profissionalização na gestão – garantia da sustentabilidade. A formação de carreiras públicas, a criação de agências reguladoras, o fortalecimento dos órgãos de controle e a introdução de prêmios de qualidade são indicativos desta tendência. Nesse contexto, a inserção de um exercício de reflexão estratégica constitui-se como parte do esforço dessas organizações em discutir seu papel de atuação frente a este novo ambiente externo.

Pela metodologia do BSC, a operacionalização da estratégia ocorre por iniciativas, entendida como o conjunto de ações que sustentam as metas estratégicas.

Esse entendimento pressupõe que os resultados da “iniciativa” devem promover mudança no desempenho organizacional. Porém, tudo que a organização faz pode contribuir para o desempenho organizacional! E, se tudo for estratégico, nada é estratégico. Logo, é fundamental identificar as iniciativas portadoras de futuras e inovadoras separá-las das do dia-a-dia.



Caso contrário, a execução da estratégia pode ser confundida com a operacionalização de um plano orçamentário, quando, na verdade, pressupõe uma análise permanente de como a organização está direcionando esforços rumo a um dado futuro traçado. Por outro lado, poucas são as organizações que quantificaram seus objetivos estratégicos por meio de indicadores e metas. Ou seja, o planejamento estratégico é mais utilizado como direcionador para a construção de projetos, programas e orçamento do que instrumento efetivo de gestão.

Contudo, este trabalho descarta uma proposta de modelo de gestão mecanicista onde há um perfeito e utópico alinhamento da estratégia com o gerenciamento de projetos e/ou programas. Sem dúvida, é fundamental realçar a importância e a influência dos fatores humanos e ambientais. Pessoas altamente motivadas, se pobremente coordenadas, rapidamente se desanimam, não aproveitando as oportunidades que se lhes apresentam, obtendo resultados medíocres. Questões culturais e contexto político da organização igualmente influenciam a formatação de um modelo de gestão estratégico.

O papel da liderança é, também, fundamental para a implementação exitosa da gestão estratégica por resultados. Além de mobilizar todos os colaboradores e recursos, as lideranças comunicam o resultado a ser alcançado e mostram o caminho. Ademais, são os líderes que promovem a disciplina necessária para se estruturar processo efetivo de gestão da estratégia.

E somente a partir do fortalecimento institucional é que se viabiliza a continuidade na gestão dessas organizações. Para tanto, o fortalecimento institucional depende da clareza de propósitos, da eficiência operacional e da transparência na gestão e na comunicação de resultados. E o BSC pode contribuir para o fortalecimento institucional desde que as lideranças tenham a indispensável visão necessária para promover processo de mudança que leve ao fortalecimento institucional.

Este trabalho tem como objetivo ampliar a discussão sobre a implantação e alinhamento da estratégia no Ministério Público Brasileiro. Partindo de um processo estruturado e organizado de planejamento estratégico, no qual se formalizou o desafio de longo prazo de âmbito nacional, traduzidos em um Mapa Estratégico e em um Painel de Gestão, chega-se no momento de mobilizar e alinhar todo do Ministério Público perante objetivos, metas e projetos nacionais.



O ineditismo de uma Estratégia Nacional para o Ministério Público, em todos os seus ramos, traz consigo a complexidade unir realidades e atuações distintas entre si. Variações entre objetos de trabalho, localidades territoriais, estruturas físicas e funcionais e focos de atuação são exemplos da amplitude do trabalho. Necessariamente, o processo implantação da estratégia deverá envolver os seguintes ramos do MP: Ministérios Públicos Estaduais (MP Estados); Ministério Público do Distrito Federal de Territórios (MPDFT); Ministério Público Federal (MPF); Ministério Público Militar (MPM) e Ministério Público do Trabalho (MPT).

Com isso, a seguinte premissa se torna imperativa: a estratégia nacional deverá apontar a direção que o Ministério Público brasileiro se propõe a seguir, permitindo, entretanto, a acomodação das diversas visões e singularidades de seus componentes.

O trabalho de construção do Planejamento Estratégico Nacional do Ministério Público teve por base o fomento à participação de Membros do MP interessados em contribuir com a construção de uma unidade nacional derivada de uma agenda estratégica para o Ministério Público brasileiro. Para isso, eventos regionais foram promovidos com o foco de selecionar e priorizar os desafios para Ministério Público considerando as perspectivas “Retorno para a sociedade”, “Resultados Institucionais” e “Processos”. Com uma carga horária de trabalho de 12h, os workshops ocorreram nas seguintes cidades: Brasília; Porto Alegre; São Paulo; Rio Branco; Salvador; Belém; Rio de Janeiro; Fortaleza.

Considerando que o trabalho de construção da estratégia resultou em um direcionador consistente e coerente ao Ministério Público em todos os seus ramos, outro desafio torna-se presente: mobilizar, voluntariamente, a organização em torno de uma agenda nacional, tendo por base a premissa postulada anteriormente.

Dentre algumas possibilidades, o caminho escolhido foi lançar mão de programas nacionais estruturados a partir de temas mobilizadores para todo o Ministério Público. A forma de organizar e implantar esses instrumentos de gestão, bem como a descrição dos Programas Mobilizadores definidos nacionalmente, serão explicitados no decorrer deste documento.



II. REFERENCIAL TÉCNICO

Programa pode ser entendido como um modelo de gestão formado pela interação de um conjunto de projetos gerenciados para o alcance de um objetivo comum, passível de ser gerido e mensurado por indicadores. A escolha de atuação por programa se dá pela percepção de que os projetos, geridos isoladamente, não são capazes de coordenar a atenção e os esforços necessários para o enfrentamento de um problema comum. A vantagem que o programa apresenta diz respeito ao aumento da amplitude da intervenção dos projetos que, somados, otimizam os esforços de gestão, de alavancagem de recursos e de ampliação de benefícios e resultados.

De forma sucinta, um programa deve, a partir da definição de uma transformação desejada, articular um grupo de projetos cujos resultados possam contribuir, diretamente, para o alcance do seu objetivo. O tempo de desenvolvimento de um programa pode ser definido ou não. No caso do Ministério Público, esta definição deve ser claramente estabelecida por ocasião do planejamento.

Do ponto de vista de sua aplicação, os programas podem ter a seguinte caracterização:

- **INSTITUCIONAL ou FINALÍSTICO:** focalizam a geração de resultados para os beneficiários diretos da ação do MP, integrando projetos em dois padrões de organização:
 - Projetos locais: focalizam a atuação do Ministério Público em uma determinada localidade, esferas municipal, estadual ou regional. O foco desses projetos é a intervenção territorial, que poderá focalizar um tema, com isso envolvendo apenas um MP, ou várias temáticas, o que significaria a articulação de mais de ramo do MP atuando dentro do projeto na localidade.
 - Projetos temáticos: voltado para a organização da atuação de um determinado MP em todo território nacional. O foco é a interação nacional de um ramo do MP em torno de um tema.



- **ESTRUTURANTE:** não focaliza tema finalístico do MP, mas os elementos que auxiliariam a atuação finalística. É voltado à melhoria ou busca da excelência do trabalho realizado pelo MP, nos seguintes pontos: gestão, tecnologia da informação, comunicação e gestão de pessoas.

1. Relação entre programas e projetos

Segundo o *Project Management Institute* – PMI, projeto pode ser entendido por “esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo” (Fonte: PMBOK – 3ª Edição).

Para o Governo Federal, projeto tem a seguinte conceituação: “instrumento de programação para alcançar o objetivo de um programa, envolvendo um conjunto de operações, limitadas no tempo, das quais resulta um produto que concorre para a expansão ou aperfeiçoamento da ação do Governo”. (Fonte: Manual de Elaboração do PPA 2008-2011, p.48,55).

É importante destacar que, tanto na definição do PMI quanto na definição do Governo Federal (PPA), a estrutura básica do conceito de projetos é recorrente, ou seja, envolve a percepção clara de um produto a ser entregue (escopo), de acordo com um determinado esforço predefinido (tempo e custo).

Kerzner (2006) propõe um entendimento mais global. Ele o define como uma atividade multifuncional, pois o papel do gerente é mais visto como o de integrador, do que o de um especialista. Assim, a gestão de projetos pode ser definida como o planejamento, a programação e o controle de uma série de tarefas integradas que pretende atingir seus objetivos com êxito, para benefício dos participantes dos projetos.

Os programas podem ser entendidos como sendo um grupo de projetos relacionados e gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente.

No Governo Federal programa tem a seguinte conceituação: “Programa é o instrumento que articula um conjunto de ações (orçamentárias e não-orçamentárias) suficientes para enfrentar um problema, devendo seu desempenho ser passível de aferição por indicadores coerentes com o objetivo estabelecido.” (Fonte: Manual de Elaboração do PPA 2008-2011, p.43).



Neste sentido, os projetos são iniciativas fundamentais para o alcance dos resultados de programas. E, em uma cadeia de impactos, os projetos oferecem resultados tangíveis e claros alinhados ao objetivo do programa. Este por sua vez demonstra, de forma clara e inequívoca, quais são as transformações que os projetos viabilizam, no seu conjunto, numa determinada região, recorte setorial ou geográfico. Para isso, devem ser definidos indicadores que sejam condizentes com os objetivos desejados.

A gestão de um programa não guarda as mesmas características de intensidade de um projeto. O gerenciamento de um projeto orienta parte de seu processo de controle para o acompanhamento da eficiência e da eficácia, verificando, respectivamente, como se dá o uso dos recursos e a qualidade obtida em cada ação. Por outro lado, o foco da gestão de um programa está na articulação dos resultados dos projetos na direção do seu objetivo. Em outras palavras, os programas não gerenciam recursos como os projetos, mas disciplinam e orientam a direção de seus efeitos.

2. Diretrizes para estruturação de programas

As diretrizes estabelecidas neste manual apresentam um conjunto de orientações que clarificam e organizam a formulação e a implementação de programas no Ministério Público brasileiro. São elas:

- É uma **opção** da unidade do Ministério Público trabalhar com os programas;
- Os projetos de um programa devem ser singulares, isto é, o mesmo projeto não deve compor programas distintos ou ser repetido próprio programa;
- Os programas serão definidos nacionalmente pelo CNMP com o intuito de criar uma uniformidade entre os estados;
- Os programas não receberão alocação direta de recursos, esses estarão devidamente definidos nos projetos que o compõem;
- Um programa não tem, necessariamente, seu horizonte temporal definido, isso varia em função de seus objetivos e do contexto no qual o mesmo se encontra.



III. MODELO DE INTEGRAÇÃO DO MINISTÉRIO PÚBLICO BRASILEIRO

A proposta de integração do Ministério Público brasileiro se dará por adesão voluntária dos diversos ramos do MP à Estratégia Nacional. Remetendo-se aos objetivos estratégicos nacionais, apresentados no Mapa Estratégico abaixo, serão organizados Programas Estratégicos Institucionais (temas finalísticos) e Programas Estratégicos Estruturantes (temas da área meio). Esses programas servirão como mobilizadores de ações com vistas a canalizar os esforços das instituições em temas prioritários para o MP brasileiro, guardada, evidentemente, as singularidades e autonomia de cada MP.

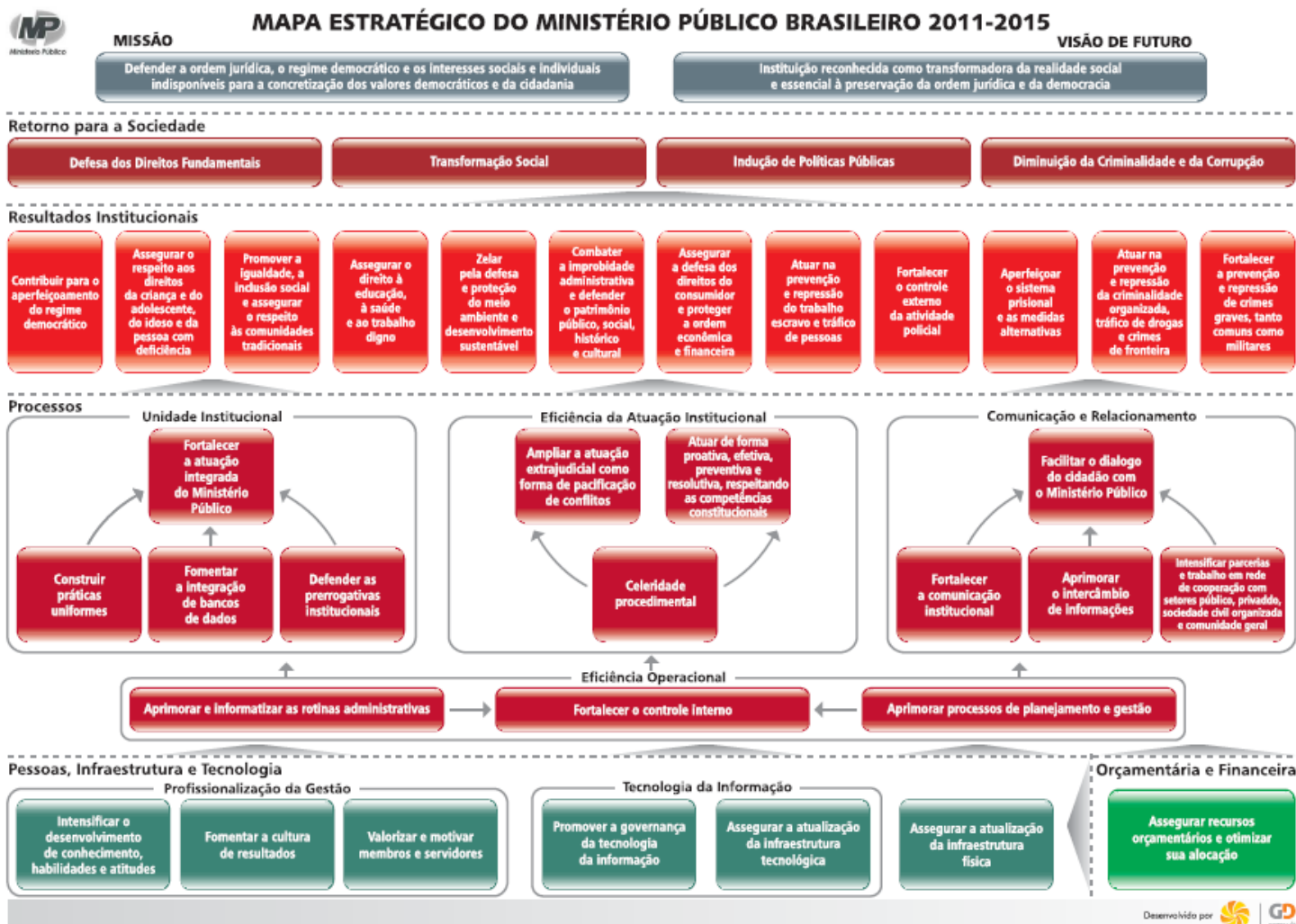


Figura01 – Mapa Estratégico do Ministério Público brasileiro.



1. Lógica de alinhamento

A lógica de alinhamento do Ministério Público brasileiro estabelece as escolhas nacionais do MP em termos de objetivos e evidencia as estruturas e os esforços necessários para sua execução, além disso, orienta taticamente os diversos ramos do MP para a cooperação nacional. O modelo proposto se utiliza dos seguintes elementos:

- **Macrodesafios** – correspondem aos grandes desafios do Ministério Público brasileiro, ou seja, constituem-se nas contribuições da organização para a sociedade brasileira. Os macrodesafios foram assim definidos:
 - ❖ Defesa dos Direitos Fundamentais;
 - ❖ Transformação Social;
 - ❖ Indução de Políticas Públicas;
 - ❖ Diminuição da Criminalidade e da Corrupção.

- **Objetivos** – ainda voltados para a perspectiva nacional, os objetivos correspondem aos desafios nacionais do MP organizados em sua estratégia. Reportam-se aos resultados institucionais que o MP deve levar a sociedade que foram assim definidos:
 - ❖ Contribuir para o aperfeiçoamento do regime democrático;
 - ❖ Assegurar o respeito aos direitos da criança e do adolescente, do idoso e da pessoa com deficiência;
 - ❖ Promover a igualdade, a inclusão social e assegurar o respeito às comunidades tradicionais;
 - ❖ Assegurar o direito à educação, à saúde e ao trabalho digno;
 - ❖ Zelar pela defesa e proteção do meio ambiente e desenvolvimento sustentável;
 - ❖ Combater a improbidade administrativa e defender o patrimônio público, social, histórico e cultural;
 - ❖ Assegurar a defesa dos direitos do consumidor e proteger a ordem econômica e financeira;
 - ❖ Atuar na prevenção e repressão do trabalho escravo e tráfico de pessoas;
 - ❖ Fortalecer o controle externo da atividade policial;
 - ❖ Aperfeiçoar o sistema prisional e as medidas alternativas;
 - ❖ Atuar na prevenção e repressão da criminalidade organizada, tráfico de drogas e crimes de fronteira;
 - ❖ Fortalecer a prevenção e repressão de crimes graves, tanto comuns como militares.



- **Programas** – constituem-se nos grandes eixos de mobilização de esforços do MP para a geração de resultados institucionais (objetivos) e para a sociedade (macrodesafios). Por meio da escolha de temas mobilizadores, tais como: combate à criminalidade; infância e juventude; meio ambiente; e improbidade administrativa e corrupção, serão estruturados programas nacionais que terão como objetivo alinhar as iniciativas regionais às linhas temáticas priorizadas.
- **Iniciativas** – correspondem aos esforços locais organizados em projetos. Em outras palavras são os instrumentos geradores de produtos ou entregas para a sociedade que visam contribuir com os objetivos e macrodesafios nacionais.

A figura que segue apresenta os elementos citados anteriormente.



Figura02 – Lógica de alinhamento da estratégia do MP.



2. Regionalização da estratégia

A materialização da estratégia em nível local se dará por meio dos projetos ou iniciativas. Ou seja, são os esforços empreendidos localmente que configuram a implementação da Estratégica Nacional do Ministério Público. Entretanto, maior serão o eco e impacto dessas ações se elas estiverem sendo coordenadas nacionalmente, com o propósito de aumentar a unidade do MP, ganhando em escala e, possivelmente, aumentando sua eficiência.

Os programas serão os instrumentos de gestão dos esforços nacionais. Serão definidos temas estratégicos prioritários de importância nacional para o MP. A partir desses temas serão elaborados programas com a seguinte estrutura (esses elementos serão detalhados do decorrer desse documento):

- Tema estratégico;
- Contribuição para a sociedade;
- Desafio nacional (objetivo do programa);
- Componentes do programa (desafios da temática);
- Metas;
- Foco de intervenção.

Em que pese a predefinição desses elementos em nível nacional, cada MP, ao aderir ao programa, poderá optar em vincular seu projeto ao componente e meta já existente ou propor um novo componente e uma nova meta ao programa. Desta forma, caso ainda não tenham sido contempladas as necessidades locais, os MPs poderão alinhar seus objetivos locais (componentes) e seus resultados locais (metas) ao modelo de gestão. Concluindo, o Modelo Lógico dos Programas do Ministério Público Nacional (quadro abaixo) suporta tanto das definições nacionais quanto os desafios regionais dos MPs.

MODELO LÓGICO DOS PROGRAMAS DO MINISTÉRIO PÚBLICO BRASILEIRO				
MINISTÉRIO PÚBLICO BRASILEIRO				
LÓGICA DE INTERVENÇÃO		METAS NACIONAIS	REGIONALIZAÇÃO DO PROGRAMA	
OBJETIVO DO PROGRAMA		META ESTRATÉGICA	COMPONENTES REGIONAIS	METAS REGIONAIS
COMPONENTES DO PROGRAMA				

Tabela01 – Esquema de Modelo Lógico dos Programas do Ministério Público brasileiro.



IV. GESTÃO DE PROGRAMAS

O ciclo de gestão pode ser entendido como um conjunto de etapas inter-relacionadas que reúne as atividades gerenciais de um programa. Coerentemente com as características do programa, essas etapas são contínuas no tempo e ocorrem em todas as suas fases. Em outras palavras, a gestão de programa focaliza a transformação da realidade enfrentada, por meio da geração de resultados. Assim, seu processo de gestão possibilita importantes aprendizados para os próximos ciclos. A figura03 apresenta a lógica de relacionamento entre as etapas do ciclo de gestão.

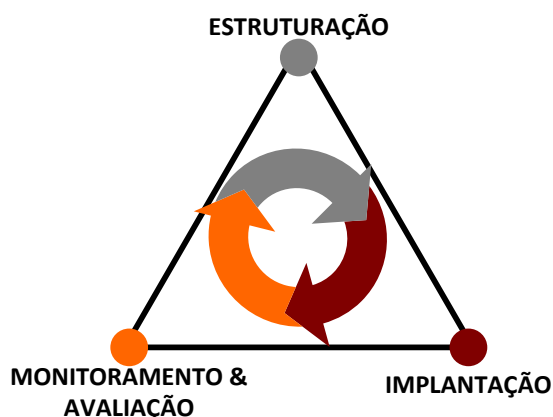


Figura03 – ciclo de gestão de programas.

1. Estruturação de programas

A fase de estruturação corresponde aos processos de coordenação e organização do planejamento do programa. Nesta etapa são definidos os principais elementos dos do programa tais como: objetivos, metas, componentes e foco de intervenção. As atividades necessárias e suficientes para estruturação do programa podem ser observadas na figura04.

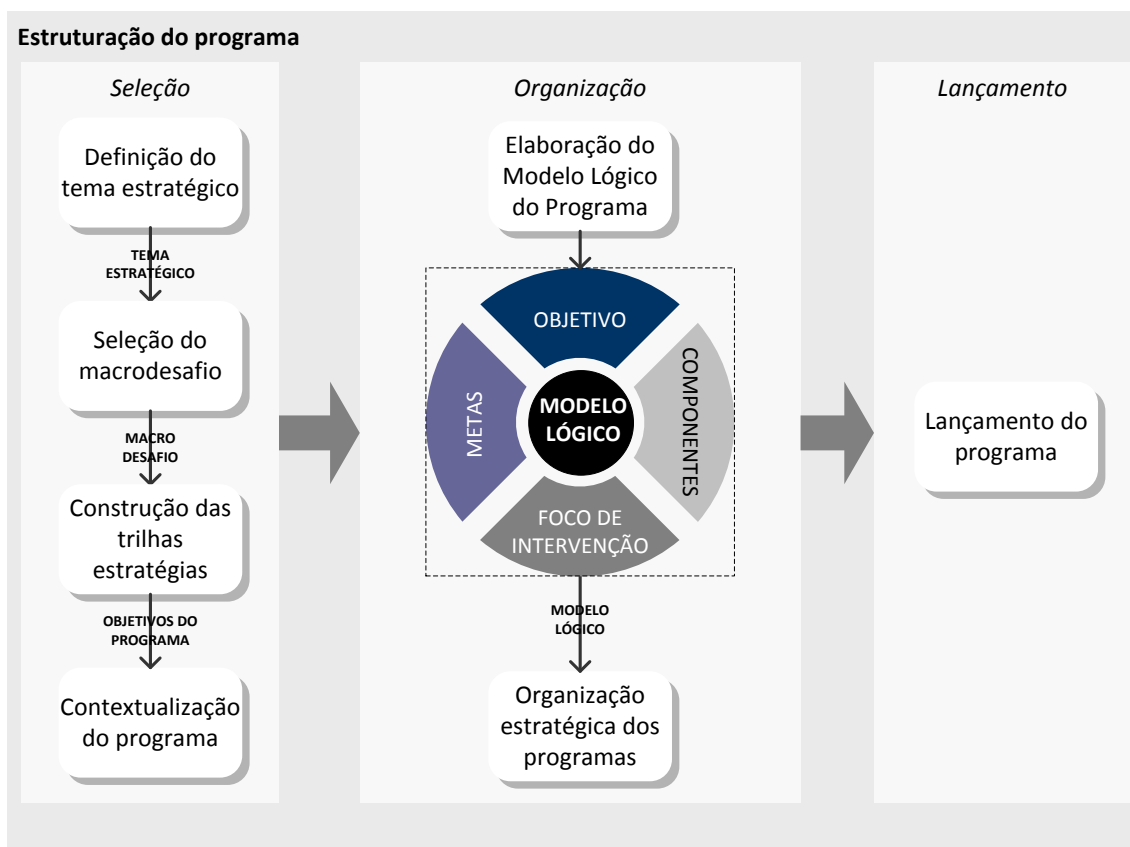


Figura04 – atividades para estruturação de programas.

As atividades etapa de estruturação do programa foram organizadas em três fases: seleção; organização; e lançamento.

- a) **Seleção:** envolve a escolha e caracterização do tema que será desenvolvido pelo programa. Além disso, é feito um alinhamento estratégico aos objetivos do Ministério Público brasileiro. A fase de seleção do programa representa a análise cuidadosa: do contexto onde a situação concreta e objeto da intervenção pretendida se inserem; dos resultados e impactos obtidos ao longo de um processo histórico de possíveis intervenções institucionais, bem como dos próprios beneficiários; dos diferentes atores envolvidos na teia de relações sociais de uma dada situação. A contextualização permite conhecer as oportunidades de intervenção, como também o grau de sustentabilidade da ideia, em termos políticos, técnicos, financeiros e da aceitação dos principais atores sociais envolvidos.



- b) **Organização:** contempla os principais elementos da lógica de intervenção definida para o programa, a saber: objetivo, componentes, metas e foco de intervenção, organizados em uma ferramenta denominada Modelo Lógico do Programa. Ela é elaborada no momento inicial de planejamento, contemplando atualizações, sempre que necessário. Constitui-se em importante peça para o monitoramento e avaliação de alcance dos resultados. Nesta fase também é definido o tempo de iniciação do programa e estimada sua vigência.
- c) **Lançamento:** corresponde à divulgação do programa para todo o Ministério Público, ou seja, inicia-se com o lançamento a regionalização do programa para os Ministérios Públicos aderentes a iniciativa.

1.1 Definição do tema estratégico

A estruturação do programa se inicia com a seleção do tema estratégico a ser desenvolvido. A proposta é escolher uma ideia na qual se convirjam às atenções do MP e / ou da sociedade. Os temas devem ser abertos possibilitando seu recorte acontecer durante a elaboração do programa. São exemplos de temas estratégicos:

- Combate à criminalidade;
- Infância e juventude;
- Meio ambiente;
- Improbidade administrativa e corrupção.

1.2 Seleção do macrodesafio

O macrodesafio corresponde a um dos objetivos estratégicos da perspectiva “Retorno para a sociedade” do Mapa Estratégico do MP brasileiro. O tema estratégico deve, necessariamente, contribuir para **um** dos quatro desafios dessa perspectiva:



Figura05 – Macrodesafios dos programas do MP.



1.3 Construção das trilhas estratégicas

A construção da trilha estratégica consiste em alinhar o tema do programa aos objetivos estratégicos do Mapa do PEN correspondentes as seguintes perspectivas: Retorno para a sociedade e Resultados institucionais. Enquanto que na perspectiva “Retorno para a sociedade” deva-se escolher apenas um objetivo, para os “Resultados institucionais” podem selecionar mais de um objetivo. Os objetivos selecionados para essa perspectiva serão denominados nos programas por **DESAFIOS NACIONAIS**. Por exemplo, ao se escolher o tema estratégico Combate à Criminalidade, é possível selecionar o seguinte macrodesafio: “Diminuição da Criminalidade e da Corrupção”. Seguindo o alinhamento estratégico, os objetivos selecionáveis na perspectiva “Resultados institucionais” poderiam ser: “Atuar na prevenção e repressão do trabalho escravo e tráfico de pessoas; Aperfeiçoar o sistema prisional e as medidas alternativas; Atuar na prevenção e repressão da criminalidade organizada, tráfico de drogas e crimes de fronteira; e Fortalecer a prevenção e repressão de crimes graves, tanto comuns como militares”.

No caso do tema escolhido ser “meio ambiente” os objetivos alinhados poderiam ser: primeira perspectiva (Retorno para a sociedade): Transformação Social; e para segunda perspectiva (Resultado institucional): Zelar pela defesa e proteção do meio ambiente e desenvolvimento sustentável.

A figura abaixo apresenta, com base no Mapa Estratégico do MP brasileiro, o alinhamento estratégico entre o tema e os objetivos da Estratégia Nacional do MP.



Figura06 – alinhamento estratégico do programa.



1.4 Contextualização do programa

Para a compreensão de um dado contexto é necessário levantar informações gerais e históricas da dimensão social, política, econômica e cultural que sejam relevantes para a explicação da realidade ou temática específica a ser trabalhada pelo programa (encontra-se anexo um modelo para estruturação do programa). Faz parte da compreensão do contexto explicitar as iniciativas governamentais, do MP e os projetos da sociedade civil implementados contemplando os resultados positivos e fracassos ocorridos; a legislação, a normatização técnica e fiscal existentes; novas iniciativas, ainda não utilizadas e estudos existentes; as lacunas existentes para intervenção e as propostas dos principais atores sociais para a temática.

Estas informações podem ser obtidas por meio de dados secundários como estudos, indicadores econômicos, sociais e ambientais, relatórios de resultado de diferentes iniciativas, dentre outras fontes. Desta análise é possível selecionar informações quais se constituirão no T0 (Tempo zero ou pesquisa inicial), também conhecidas como linha de base ou ponto de partida, que servirá de parâmetro para se medir/qualificar as mudanças pretendidas e cumprimento de objetivos.

A contextualização também pode ser fundamentada focalizando-se a situação atual ou problemática específica a ser trabalhada. Segundo Matus (1996), problema é um obstáculo que, numa situação concreta, situa-se entre a realidade atual e as aspirações de atores que possuem interesses, ideologias e conhecimento específicos. Deve ser redigido como um estado negativo e não como uma ausência de solução.

Essa realidade está inserida em um contexto maior que a influencia e é por ela influenciada. A análise da situação atual deve possibilitar uma explicação detalhada da problemática, evidenciando as causas que a determinam, os descritores (manifestações ou sintomas) de como os problemas se materializam e quais são os atores sociais envolvidos. É nesta fase do diagnóstico que ficam estabelecidos o objeto, o público-alvo e a abrangência da intervenção desejada. A situação atual pode ser entendida como um macroproblema (forma enunciada da problemática) resultante de uma relação de causa e efeito.

Ao se estudar um tema, por exemplo, Infância e Juventude, pode se investigar quais problemas descreveriam a situação a se enfrentada. Para o exemplo o tema pode ser enunciado como problema da seguinte forma: ocorrência de crimes relacionados a infância e juventude.

Ao se formular o problema, aqui denominado Macroproblema, é possível investigar seus fatores determinantes (causas ou problemas explicativos) com base nas respostas a seguinte pergunta orientadora: quais são os principais problemas afetos a infância e juventude no contexto do MP? As respostas poderiam ser: ocorrência de trabalho infantil em zonas rurais e urbanas; ocorrência de abuso e exploração sexual contra a criança e adolescente; acesso insuficiente à educação infantil e baixa qualidade



do ensino; ausência das vagas no sistema socioeducativo e ineficácia dos programas; institucionalização prolongada de crianças e adolescentes.

Graficamente a situação atual poderia ser organizada com base em um diagrama de problemas apresentado na figura07.

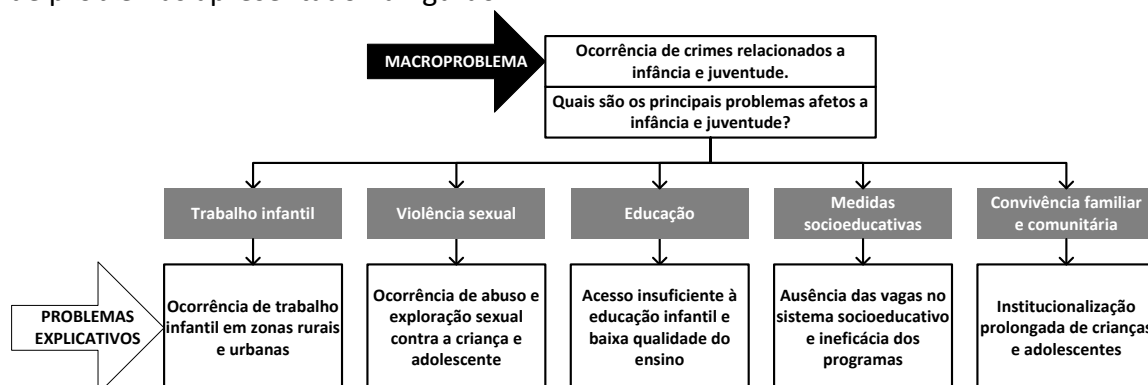


Figura07 – análise da situação atual do tema estratégico.

Finalizando a contextualização do programa é importante considerar os atores que influenciam ou podem impactar a realizada em estudo. São considerados como atores sociais os indivíduos, grupos, organizações da sociedade civil, instituições governamentais, movimentos sociais, agências internacionais de cooperação, agências de financiamento, grupos de empresas, e líderes diversos com participação relevante no contexto do programa. Todos esses atores sociais apresentam interesses específicos que desejam defender, podendo, desta forma atuar como uma força impulsionadora ou restritiva para a mudança de realidade. A análise dos atores envolvidos constitui-se em procedimento estratégico para a identificação de interesses e dos riscos que podem representar para a viabilidade de programas. Alguns aspectos que evidenciam a importância da análise:

- A inserção de cada ator social irá implicar numa interpretação diferenciada da realidade em que estão envolvidos;
- É necessário esclarecer a visão de cada ator, diferenciando suas demandas, interesses, receios e as variáveis que controla (recursos financeiros, físicos, materiais, tecnológicos, poder político, dentre outros);
- Os atores sociais interagem numa dada realidade podendo atuar como aliados ou adversários na realização do programa;
- Sendo os atores forças sociais que planejam e lutam por seus objetivos determinam a existência de vários planos que podem estar em interação, em conflito ou em competição. Por esta razão as soluções a serem buscadas nem sempre são definitivas e as melhores, mas sim as satisfatórias que indicam a necessidade de observação constante de como os problemas vão se reestruturando no tempo. (Matus, 1996)



A análise de atores sociais identifica as possibilidades de parceria, os interesses divergentes, dando elementos para a negociação e a construção de consensos. Ajuda na definição de papéis e responsabilidades e mostra as limitações de participação.

As seguintes atividades facilitam a análise dos atores:

1. Relacionar todos os atores com interesse e/ou envolvimento no programa;
2. Levantar os interesses influenciados pela visão de cada um, as demandas, receios, capacidade de apoio em termos dos recursos específicos que detém (financeiro, recursos humanos, conhecimento tecnológico, influência política, poder de mobilização, etc).
3. Pode-se fazer uma categorização dos atores, segundo suas possíveis relações com o projeto (beneficiários, entidades executoras, entidades financiadoras, entidades parceiras, clientes, etc).

NOME DO ATOR	POSIÇÃO COM RELAÇÃO AO PROGRAMA	RECURSO CRÍTICO QUE CONTROLA
Quais são os principais atores envolvidos no contexto do programa.	Registrar se o ator apresenta interesse ou não no desenvolvimento do programa, explicitando as razões de forma concisa.	Informar os recursos tecnológicos, humanos, financeiros, influência política e poder de persuasão, dentre outros que o ator detém considerados importantes para o programa.

Tabela02 – Análise dos recursos críticos dos atores sociais.

1.5 Elaboração do Modelo Lógico do Programa

O Modelo Lógico se constitui numa ferramenta de importante ajuda desde o planejamento de uma iniciativa até as diferentes fases de gestão. Originou-se da “Logical Framework” ou estrutura lógica desenvolvida pelo Departamento de Defesa norte-americano e atualmente, muito difundida entre as Agências de Cooperação Internacional, instituições públicas e ONGs brasileiras.



Está sendo proposta como ferramenta na formatação de programas por apresentar as seguintes características:

- Constitui-se no resumo do programa e contém os seus principais elementos;
- Explica a razão de realização do programa, as mudanças que deseja operar e os impactos a serem produzidos no contexto onde estará inserido;
- Possibilita o desenvolvimento do programa com a transparência requerida;
- Tem foco em resultados e não em atividades;
- Esclarece as condições externas que condicionam o bom resultado do programa;
- Desenvolve uma lógica de planejamento da intervenção que facilita a obtenção do sucesso almejado.
- Facilita os procedimentos de monitoramento, avaliação e elaboração de relatórios e documentos baseados nos resultados e nas lições aprendidas.

A organização dos elementos constitutivos do Modelo Lógico define uma cadeia de relações lógicas e plausíveis entre os diferentes níveis de realização e alcances. São duas as lógicas da matriz: vertical e a horizontal. A lógica vertical explicita a estratégia de intervenção escolhida para a transformação da problemática escolhida como objeto de atenção, tornando claros o objetivo do programa e os seus componentes. Já a lógica horizontal expressa como cada nível da estratégia de intervenção será alcançado, detalhando as metas com seus indicadores, valores, prazos estabelecidos e a distribuição geográfica ou regionalização dos objetivos e metas do programa.

Os elementos que formam o Modelo Lógico dos Programas do Ministério Público brasileiro são:

1. OBJETIVO DO PROGRAMA OU DESAFIO NACIONAL

Corresponde ao alinhamento do programa a Estratégia Nacional do Ministério Público. Deverá ser selecionado ao menos um Objetivo Estratégico da perspectiva “Resultado Institucional” como objetivo do programa. O item “1.3 Construção das trilhas estratégicas” esclarece a forma de seleção do Desafio Nacional do programa. Escolhendo-se o tema Infância e Juventude o desafio nacional seria: “assegurar o respeito aos direitos da criança e do adolescente, do idoso e da pessoa com deficiência”.



2. COMPONENTES DO PROGRAMA (DESAFIOS DA TEMÁTICA)

Representa efeitos secundários que devem ser alcançados para o alcance do objetivo do programa. Os componentes funcionam como concentrador de visão, de esforços. São, portanto, diretrizes que indicam claramente em qual direção devem convergir os recursos a fim de alcançar o objetivo do programa. A figura08 que segue apresenta os componentes para o exemplo anterior:

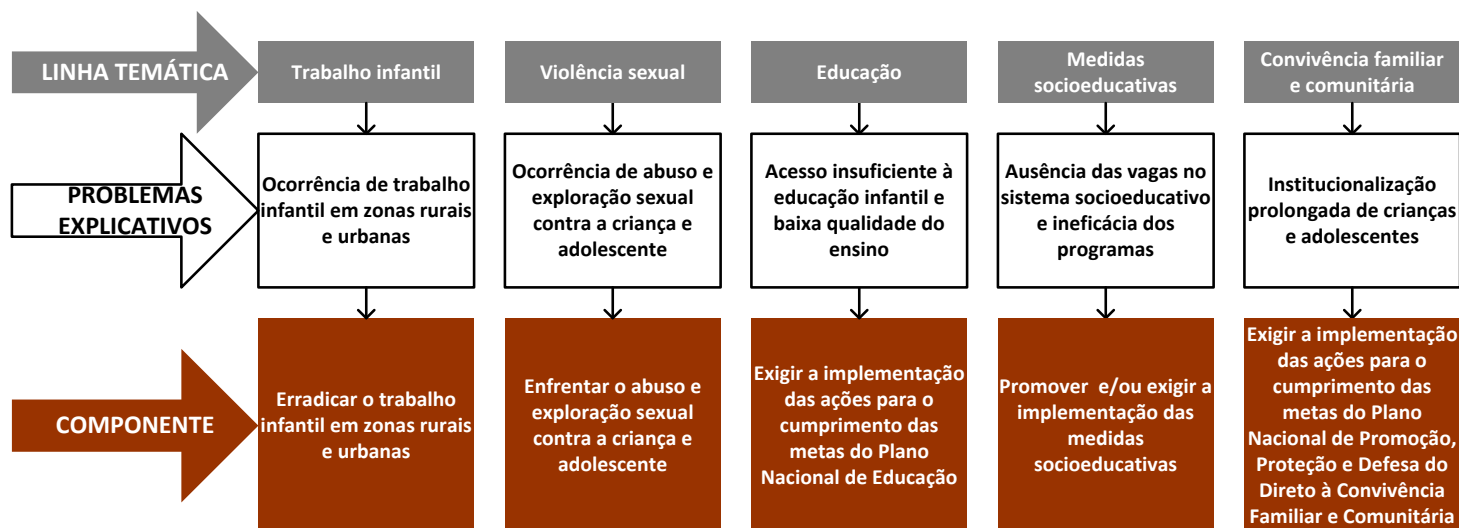


Figura08 – Componentes do programa.

3. METAS NACIONAIS

As metas representam a quantificação dos objetivos e componentes do programa. Devem traduzir de forma clara o sentido que se deseja para os efeitos do programa. Elas compreendem a composição de quatro elementos fundamentais:

- Polaridade – sentido de mudança;
- Indicador – elemento de mensuração;
- Valor – representa o nível de efetivação desejado para o indicador quando do alcance do objetivo;
- Prazo – data na qual se pretende alcançar a meta.

A figura09 que segue apresenta um exemplo sobre a construção da meta do programa.

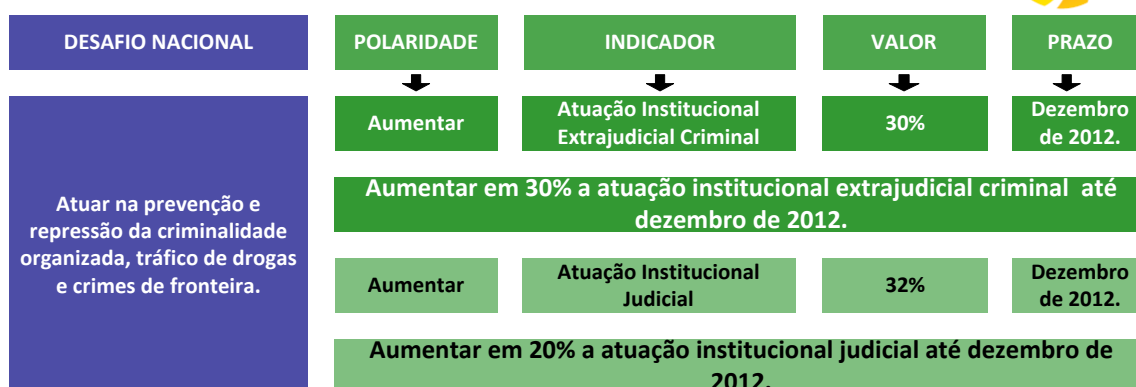


Figura09 – Metas do programa.

4. FOCO DE INTERVENÇÃO

Foco de intervenção corresponde ao direcionamento da visão estratégica para um determinado componente do programa. Significa dizer que para a superação do desafio proposto no componente é, prioritariamente, sugerido o posicionamento de projetos que vão ao encontro de um ou mais focos de intervenção. Portanto, eles podem ser considerados como diretrizes para o desenvolvimento de iniciativas para o alcance das metas dos programas. A figura10 apresenta exemplos de focos de intervenção para o exemplo em estudo:



Figura10 – Focos de intervenção do programa.



5. A MATRIZ DO PROGRAMA

Como dito anteriormente, o Modelo Lógico do Programa corresponde a uma matriz que relaciona os elementos considerados mais importantes de um programa e que permitem a sua apresentação sistemática, lógica e sucinta. Destaca-se que a estruturação do Modelo Lógico focaliza a abordagem e análise dos seguintes pontos:

- Justificativa do programa;
- Propósito do programa e mudanças a serem alcançadas;
- Forma na qual se pretende transformar a realidade;
- Mecanismos de mensuração das melhorias ou realidade transformada.

A mesma matriz possibilita enxergar a regionalização do programa alinhando e integrando as escolhas locais por seus componentes e metas.

O quadro que segue exemplifica o Modelo Lógico para o caso em estudo.

**MODELO LÓGICO DOS PROGRAMAS DO MINISTÉRIO PÚBLICO BRASILEIRO**

TÍTULO DO PROGRAMA		
Infância e Juventude		
CONTRIBUIÇÃO PARA A SOCIEDADE		
Defesa dos Direitos Fundamentais		
COORDENADOR NACIONAL DO PROGRAMA		PERÍODO DE VIGÊNCIA
Nome / Instituição / Cargo		Janeiro de 2012 a dezembro de 2015.
OBJETIVOS DO PROGRAMA	METAS DOS OBJETIVOS	
Assegurar o respeito aos direitos da criança e do adolescente, do idoso e da pessoa com deficiência.	<ul style="list-style-type: none">▪ Aumentar em 10% a atuação Institucional Extrajudicial Cível até dezembro de 2015.▪ Aumentar em 10% as iniciativas Institucionais até dezembro de 2015.▪ Aumentar em 10% a atuação Institucional Judicial até dezembro de 2015.	
COMPONENTES DO PROGRAMA	METAS DOS COMPONENTES	FOCO DE INTERVENÇÃO
Erradicar o trabalho infantil em zonas rurais e urbanas.	<ul style="list-style-type: none">▪ Aumentar em 20% o número de aprendizes inseridos no mercado de trabalho, por meio de atuação dos MPs, até dezembro de 2015.▪ Aumentar em 20% o número de educadores e alunos envolvidos em ações de conscientização sobre o trabalho infantil, por meio de atuação dos MPs, até dezembro de 2015.▪ Aumentar em 20% o número de políticas públicas de prevenção e erradicação do trabalho infantil, por meio de atuação dos MPs, até dezembro de 2015.	<ul style="list-style-type: none">▪ Identificar crianças e adolescente em situação de trabalho e sua inserção em programas de atendimento.▪ Inserir de crianças na educação integral e adolescentes na aprendizagem profissional.▪ Incluir de forma produtiva das famílias com crianças e adolescentes em situação de trabalho.
Enfrentar o abuso e exploração sexual contra a criança e o adolescente.	<ul style="list-style-type: none">▪ Elaborar e assinar um Protocolo de Atendimento Especializado integrado, para padronizar atendimento de crianças e adolescentes, até dezembro de 2013.▪ Veicular anualmente a Campanha Nacional sobre Violência Sexual contra Crianças e Adolescentes, até dezembro de 2015.▪ Analisar, até dezembro de 2013, todos os inquéritos por violência sexual contra criança e adolescente instaurados até dezembro de 2010.	<ul style="list-style-type: none">▪ Proteger as crianças e aos adolescentes vítimas de violência sexual e fomento de Programas de Atendimento Especializados.▪ Implementar as ações para o cumprimento dos planos de enfrentamento à violência sexual contra crianças e adolescentes.▪ Fomentar a implementação de escuta especializada de crianças e adolescentes vítimas de crimes.
Exigir a implementação das ações para o cumprimento das metas do Plano Nacional de Educação.	<ul style="list-style-type: none">▪ Aumentar a atuação institucional visando atingir, proporcionalmente*, as metas previstas no Plano Nacional de Educação na educação infantil, até dezembro de 2015. <p>*Considerando que o Plano é de 10 anos, o percentual será proporcional para 4 anos.</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Fiscalizar a oferta de vagas e a qualidade dos serviços educacionais prestados.▪ Fiscalizar a aplicação de recursos para a educação.▪ Mobilizar e sensibilizar a sociedade na defesa da educação inclusiva e acessibilidade nas escolas.
Promover e/ou exigir a implementação das medidas socioeducativas.	<ul style="list-style-type: none">▪ Identificar e quantificar os municípios que tenham programa de cumprimento de medidas socioeducativas em meio aberto, até dezembro de 2012.▪ Fomentar a regionalização do cumprimento das medidas socioeducativas em meio fechado.	<ul style="list-style-type: none">▪ Adequar o atendimento aos adolescentes em conflito com a lei às normas do SINASE.▪ Regionalizar o cumprimento das medidas socioeducativas em meio fechado.
Exigir a implementação das ações para o cumprimento das metas do Plano Nacional de Promoção, Proteção e Defesa do Direito à Convivência Familiar e Comunitária.	<ul style="list-style-type: none">▪ Diagnosticar a quantidade de crianças e adolescentes institucionalizados há mais de 2 anos, até dezembro de 2012.▪ Fortalecer a atuação Institucional visando a implementação dos Planos Individuais de Atendimento pelas entidades de acolhimento, até dezembro de 2012.	<ul style="list-style-type: none">▪ Acompanhar a situação socio-familiar e jurídica de crianças e adolescentes em acolhimento.▪ Incentivar à criação e implementação dos Programas de Acolhimento Familiar.▪ Implementar os Planos Municipais de Promoção, Proteção e Defesa do Direito à Convivência Familiar e Comunitária.

Tabela03 – Exemplo de Modelo Lógico dos Programas.



1.6 Organização estratégica dos programas

A organização estratégica corresponde a distribuição temporal, avaliando a quantidade de programas que a organização estará se comprometendo simultaneamente. Sua seleção e priorização devem ser feitas com base nos seguintes aspectos:

- **Temporalidade política do tema tratado pelo programa** – as chances de sucesso de uma determinada iniciativa não se dá apenas pela percepção de relevância do tema perante um grupo de pessoas, organização ou sociedade, deve-se considerar como as forças políticas interagem no momento favorecendo ou não empreender o programa. Desta forma, o contexto político deve ser considerado na avaliação do momento mais propício para lançamento de um programa;
- **Disponibilidade de recursos humanos qualificados** - tão importante quanto a disponibilidade de recursos financeiros é a existência de gerentes qualificados para empreender a iniciativas. Portanto, faz-se necessária uma avaliação do grau de conhecimento que a organização detém sobre o assunto e a possibilidade de alocar lideranças-chaves para mobilizar e coordenar as ações do programa.

1.7 Lançamento do programa

Todo o esforço de estruturação do programa culmina no momento do seu lançamento. Tornar público e notório a existência de uma iniciativa, de seus objetivos e metas, de suas principais ações e, principalmente, de sua importância é estratégia fundamental para a mobilização do Ministério Público na temática. Para o lançamento dos programas do MP são previstas as seguintes ações:

- **Elaboração de uma cartilha ou folder do programa** – trata-se de um prospecto que comunique a contribuição estratégica do programa, seus resultados e suas principais ações. A proposta desse instrumento é divulgar o programa entre os Membros e servidores do Ministério Público;
- **Caravanas de adesão ao programa** – entendendo que a adesão aos programas se dará de forma voluntária pelos MPs, é fundamental a assessoria do CNMP no esclarecimento de dúvidas quanto à relevância e como, tecnicamente, estruturar os projetos e iniciativas locais no programa. Deverão ser realizadas, então, visitas técnicas aos MPs para prestar este auxílio;
- **Chamadas nos canais de comunicação do CNMP** – é fundamental manter a presença dos programas nos canais de comunicação do Conselho durante a fase de lançamento e estruturação dos programas. Isso significa disponibilizar informações básicas sobre os programas utilizando o site, *blogs*, comunidades virtuais e eventos do MP (palestras, congressos, seminários, cursos, etc.);
- **Lançamento na mídia** – como grande parte dos programas são finalísticos, ou seja, tem como público-alvo a sociedade, é fundamental a formatação e lançamento de uma campanha na grande mídia, rádio e televisão.



2. Implantação do programa

A fase de implantação corresponde, fundamentalmente, à execução dos projetos e das atividades previstas para o programa. Nesta fase são gerados os produtos planejados nos projetos. A atividade gerencial de um programa durante sua implantação é voltada à coordenação e orientação do portfólio de projetos e atividades, que envolvem os seguintes pontos:

- Regionalização do programa;
- Definição da estrutura de gestão;
- Execução dos projetos.

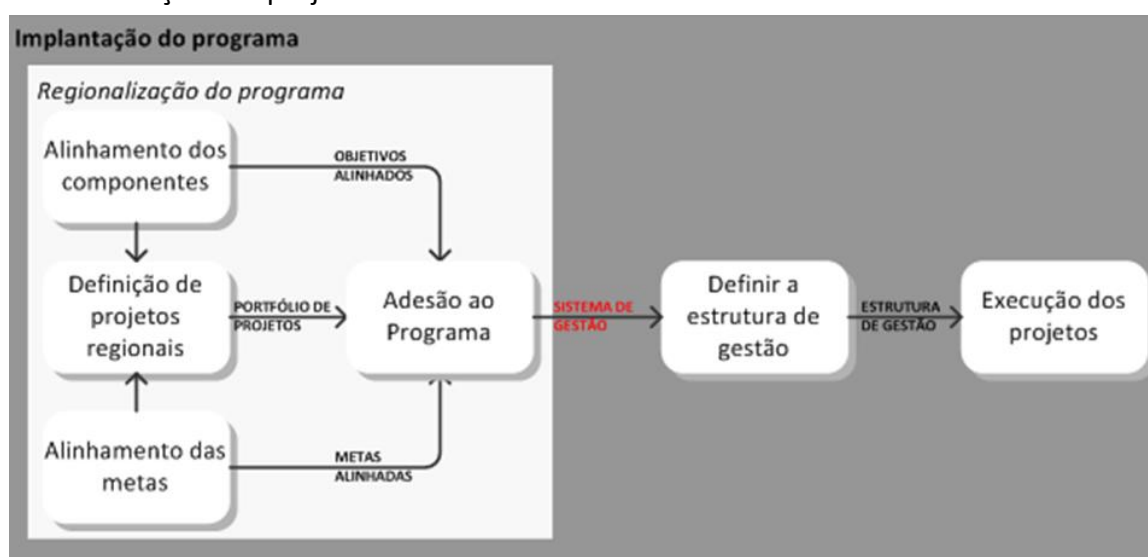


Figura11 – Processos de implantação do programa.

2.1 Regionalização do programa

Como dito anteriormente a regionalização do programa se dará de forma voluntária por cada MP. Dada a opção de se integrar a Estratégia Nacional do Ministério Público o MP local deverá, com assessoria do CNMP, executar as seguintes atividades:

1. Alinhamento dos componentes

Utilizando-se do Modelo Lógico do Programa deverá ser analisado se o MP local concorda com os objetivos propostos pelo programa ou se desejará inserir mais componentes na matriz. Destaca-se que, neste momento, as informações do planejamento estratégico local poderão ser incluídas na estratégia nacional, ou seja, as singularidades das regiões poderão ser alinhadas à lógica nacional de enfrentamento ou intervenção na temática trabalhada pelo programa.

2. Alinhamento das metas

A mesma lógica anterior poderá ser aplicada as metas, ou seja, regionalmente o MP deverá adotar as metas propostas para o programa e/ou incluir novas metas pertinente ao seu planejamento, a sua realidade. Ressalta-se, apenas, que deverá ser



guardada coerência entre a temática do programa, componentes e metas nacionais e locais.

3. Definição dos projetos regionais

O objetivo de um programa é alcançado por meios dos projetos a ele alinhados. Como dito anteriormente, a escolha pela administração por programas permite, dentre outros aspectos, uma maior visibilidade das iniciativas, além de aumentar a escala de intervenção. Desta forma, é necessário proceder ao levantamento dos projetos já em andamento de modo a verificar quais podem contribuir com os efeitos para o objetivo e programa, buscando se for o caso, sua integração ao portfólio de projetos.

Nos componentes do programa estarão explicitados os meios necessários para o alcance do objetivo estabelecido. É através destes componentes que se dará a indicação de novos projetos a se alinhar ao programa. Essa indicação pode ocorrer por meio de reuniões internas, realização de workshops com parceiros e outras tantas iniciativas que surgirem.

Essa etapa tem como produto definição de um Portfólio de Projetos regionais alinhados ao programa nacional. Os projetos definidos no portfólio deverão de estruturados, minimamente, levando-se em consideração os seguintes aspectos:

- Escopo – definição do trabalho que será desenvolvido pelo projeto para alcance de seus objetivos. Deverão estar claros os produtos que a iniciativa deverá entregar;
- Cronograma – é uma ferramenta de gestão do tempo; para sua elaboração requer a compreensão do sequenciamento das ações, a duração das ações, mostrando o prazo de sua execução com a definição de prazo de início e fim. O cronograma permite destacar os marcos críticos, ou seja, os aspectos ou elementos significativos para o controle do programa. A ferramenta de visualização do cronograma mais utilizada é o Diagrama de Gantt, também conhecido como Gráfico de Barras. A duração das ações é expressa numa barra horizontal, dando informações sobre o tempo total de desenvolvimento do programa;
- Orçamento – é fundamental o planejamento dos recursos financeiros necessários para a realização das atividades e entrega dos produtos do projeto.

4. Adesão ao programa

Trata-se da formalização da adesão do MP local ao Programa Nacional. Deverá se assinado um Acordo de Resultados no qual o MP local declara sua opção e se compromete com as metas pactuadas e se alinhará a estrutura de gestão do programa.



2.2 Definir a estrutura de gestão

A estrutura de gestão diz respeito à estratégia de governança do programa; estabelece níveis de atuação, define atribuições, as responsabilidades de gestão e as instâncias de decisão; informa a possibilidade de contemplar formas de participação de atores envolvidos. Não se trata, portanto do organograma da organização, mas sim de um “algoritmo” que relaciona os principais atores no modelo de gestão dos programas do definido. Cada programa poderá definir sua própria estrutura de gestão, entretanto, garantido papéis definidos no diagrama que segue (figura12).

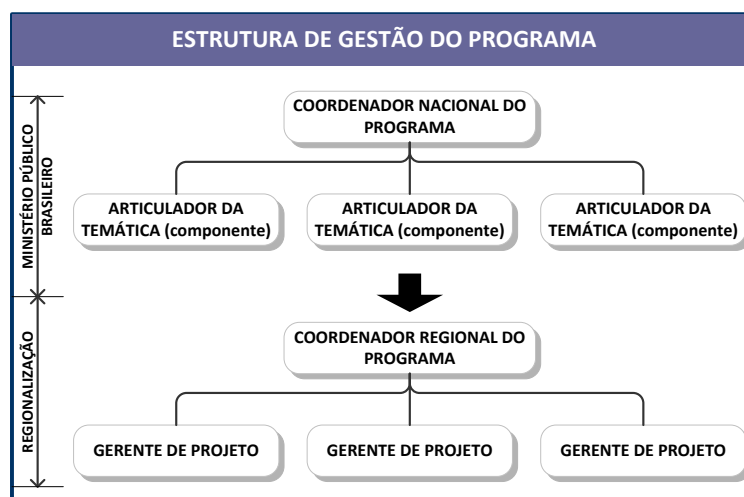


Figura12 – modelo de gestão dos programas.

Completando a lógica e o entendimento da figura12, a tabela04 organiza as responsabilidades e atribuições, dos elementos apresentados na estrutura anterior, quanto à gestão do programa. Espera-se, com isso organizar um conjunto de práticas capazes de direcionar a forma de gestão de cada iniciativa.

ELEMENTO DE GESTÃO	COMPOSIÇÃO	RESPONSABILIDADES & ATRIBUIÇÕES
COORDENADOR NACIONAL DO PROGRAMA	Membro do MP ligado ao CNMP	Representa o programa nacionalmente, delibera sobre o direcionamento e novos desafios para o programa e realiza avaliações de resultados.
ARTICULADOR DA TEMÁTICA (componente)	Membro do MP	Responsável pela mobilização nacional do programa organização por linha temática. Realiza alinhamentos entre os projetos de iniciativas convergentes.
COORDENADOR REGIONAL DO PROGRAMA	Membro do MP local	Representa o programa regionalmente, delibera sobre o direcionamento e novos desafios para o programa e realiza avaliações de resultados. Realiza alinhamento com a liderança nacional do programa.
GERENTE DE PROJETO	Membro ou servidor do MP local	Responsável pela gestão do projeto em nível local. Deverá gerar informações para a coordenação regional do programa sobre o status do projeto.

Tabela04 – Responsabilidades e atribuições.



3. Monitoramento & avaliação do programa

O foco da gestão de um programa está na transformação da realidade gerada por suas iniciativas, ou seja, no impacto gerado pelos projetos. O monitoramento corresponde à etapa de geração dos dados sobre os indicadores do programa. De fundamental importância para a gestão de resultados.

A avaliação encerra o ciclo de gestão, é através dela que são apurados os ganhos e realinhadas as ações para o alcance dos resultados. A avaliação não envolve apenas o juízo de valor das intervenções, inclui, também, a investigação das causas e fatores geradores dos efeitos alcançados, a correção de rumos e o aprendizado com as ações executadas. De forma analítica, as seguintes atividades são relacionadas a essa fase:

- Monitoramento do desempenho dos indicadores;
- Monitoramento do desempenho dos projetos;
- Alinhamento & integração das iniciativas;
- Gerir o programa com foco em resultados;
- Comunicação dos resultados;
- Realização de avaliações do programa.



Figura13 – Processos de monitoramento e avaliação do programa.



3.1 Monitoramento do desempenho dos indicadores

A lógica de monitoramento do programa prevê a relação entre objetivo, indicador e meta, conforme visto na figura 14. Isso significa que a transformação enunciada no objetivo é traduzida por um ou mais indicadores que apontam o alcance do objetivo quando a meta é atingida. Desta forma, o foco do monitoramento passa a ser o acompanhamento do nível em que se encontram os indicadores a cada momento de análise.



Figura 14 – Lógica de monitoramento.

A geração dos dados dos indicadores é de responsabilidade da gerência do programa. Desta forma, o gestor deverá, por meio de pesquisas, gerar os dados necessários para a quantificação dos indicadores. Ressalta-se ainda que a cada ciclo de monitoramento os dados coletados devem ser validados pela governança do programa.

3.2 Monitoramento do desempenho dos projetos

O foco deste processo é conhecer o status do projeto nas perspectivas do escopo; da qualidade; do tempo e do custo. Para isso, a equipe do projeto deve realizar reuniões de monitoramento do projeto com vistas a levantar as informações sobre o andamento dos trabalhos. As informações de todos os projetos devem ser consolidadas num relatório de Status dos Projetos para subsidiar o processo de avaliação do programa. Nesta fase cada gerente de projeto deverá elaborar um parecer analisando o andamento do seu projeto e alinhado os principais resultados alcançados às metas do respectivo programa.

3.3 Alinhamento & integração das iniciativas

Um das vantagens em se trabalhar por programas é possibilitar a convergência de projetos de mesma natureza ou que trabalhem em colaboração para um mesmo resultado. Desta forma, deseja-se que os Articuladores da Temática de cada programa promovam encontros com os Gerentes de Projetos de todo o país para trocar experiências e aprendizados com as iniciativas. Espera-se, com isso, aumentar a integração e potencializar os efeitos dos projetos.



3.4 Gerir o programa com foco em resultados

A análise dos dados dos indicadores propõe a investigação dos fatores geradores de possíveis inconsistências nos valores consolidados. O foco desta análise está nos dados apresentados pelo monitoramento, ou seja, devem ser verificadas a representatividade e a confiabilidade dos dados.

No aspecto **representatividade** são analisadas as fontes dos dados, ou seja, a base da pesquisa. Independentemente da metodologia abordada, a análise de representatividade pondera se há consistência entre o modelo estabelecido (painel, amostra, etc.) e o que foi realmente executado. Um exemplo poderia ser o índice de ocupação formal da população em um determinado programa, no qual deveriam ser pesquisadas 200 pessoas, mas apenas 30 questionários respondidos foram considerados válidos. Neste caso a representatividade do índice gerado pela pesquisa está comprometida.

A **confiabilidade** busca analisar a qualidade das respostas emitidas para a pesquisa, ou seja, verifica a credibilidade das informações. É importante observar se, de alguma forma, a pesquisa possa ter sido induzida, levando os entrevistados a uma resposta tendenciosa. Seria o caso, por exemplo, do indicador renda da população em uma situação que os selecionados para comporem o painel de monitoramento fizessem parte de um programa do Governo Federal como Bolsa Família. Na situação hipotética, seria plausível considerar que alguns entrevistados, mesmo tendo aumentado sua renda, declarassem o contrário, com receio de perderem o benefício do governo.

De forma genérica, resultados podem ser traduzidos como efeitos, transformações, que ocorrem devido a interferências aplicadas a uma determinada realidade. Os efeitos, ou resultados, podem ser percebidos e organizados em escalas ou níveis de impacto. Por exemplo, a realização de um curso gera um produto direto de uma ação (alunos capacitados), como primeiro efeito deste curso pode-se imaginar o aprendizado dos alunos sobre os conteúdos ministrados (resultado nível 1). Em um segundo momento, pode-se projetar um novo impacto: aplicação das ferramentas vistas no curso no ambiente de trabalho dos participantes do curso (resultado nível 2). E, em uma escala superior, pode-se imaginar como efeito a melhoria na geração de benefícios diretos as comunidades (resultado nível 3).

Essa lógica de impacto pode ser aplicada em diversos contextos, especificamente para a gestão de programas, tem-se o seguinte exemplo:

1. **Projeto:** MP na Fronteira;
2. **Produto do Projeto:** 20 operações de fronteiras realizadas;
3. **Componente do programa:** Fortalecer a atuação do MP no controle das fronteiras;
4. **Objetivo do programa:** Atuar na prevenção e repressão da criminalidade organizada, tráfico de drogas e crimes de fronteira.

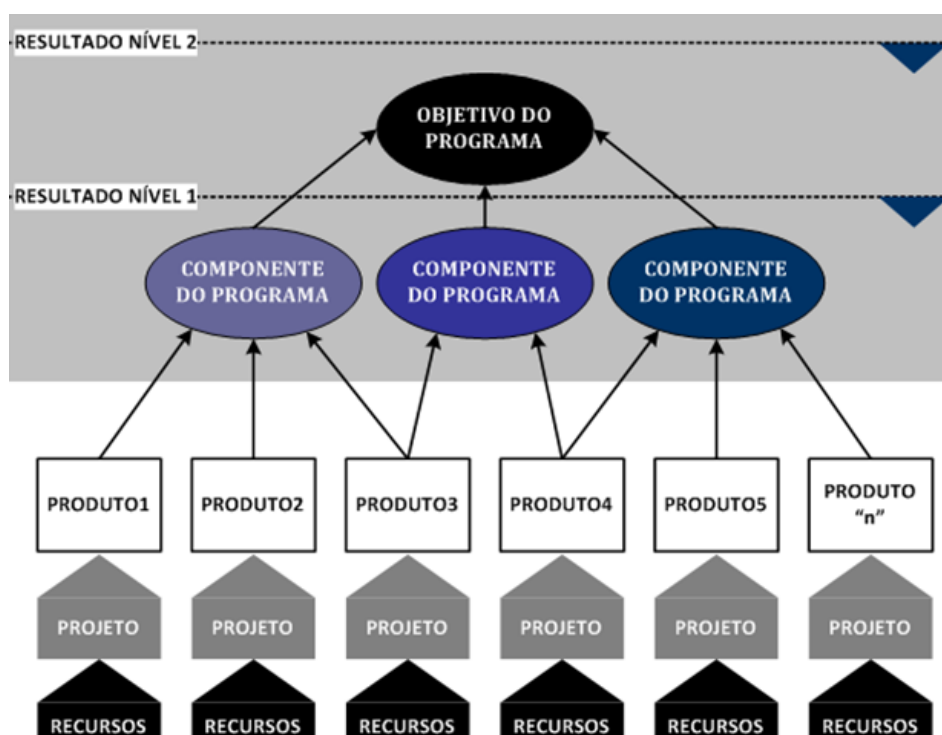


Figura15 – Lógica de impacto

A figura15 ilustra a lógica proposta no exemplo. Ou seja, é criada uma linha de impacto na qual uma intervenção pontual (projeto) é capaz de promover uma reação em cadeia que deve ser quantificada, monitorada e avaliada. O **modelo de avaliação** é, portanto, propor uma aposta, um hipótese, que no caso poderia ser, assim, expressa: realizando operações do MP, em parceria com outros órgãos públicos, nas fronteiras, contribui-se para fortalecer a atuação do MP no controle das fronteiras. Isso, aliado a outras iniciativas e fatores de contexto, contribuiria, por sua vez, aumentar a atuação do MP na prevenção e repressão da criminalidade organizada, tráfico de drogas e crimes de fronteira.

A gestão de resultados é um processo contínuo de avaliação e aprendizagem sobre a realidade que se pretende transformar. A geração de resultados se dá pela combinação de fatores gerenciáveis e não gerenciáveis que ocorrem em uma determinada situação. O processo de gestão é conduzido de forma a organizar um modelo de avaliação, através do qual as decisões deverão ser tomadas para o alcance dos objetivos do programa.

Seguindo o exemplo proposto, o modelo de avaliação sugere que aumentando o número de operações na fronteira, isso implicará no aumento das apreensões na faixa de fronteira que, conseqüentemente, contribuirá para o aumento da atuação institucional extrajudicial criminal, das iniciativas institucionais e da atuação institucional judicial. A figura16 ilustra esse modelo.

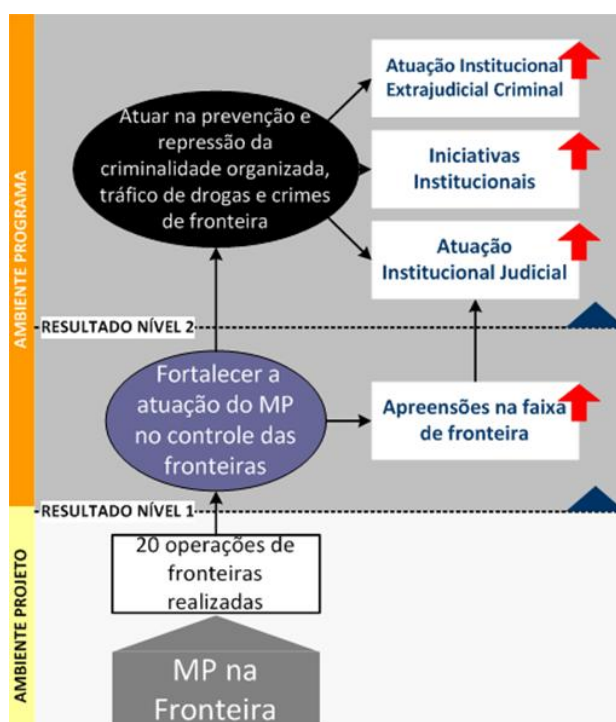


Figura16– Exemplo sobre modelo de avaliação

Realizar gestão por resultados significa, em linhas gerais, aprender e aperfeiçoar a intervenções a serem realizadas em função dos efeitos desejados. Isso significa que a cada ciclo de monitoramento e avaliação, tem-se um momento para aprender e redirecionar os esforços empregados em função dos resultados. Com base no exemplo em discussão, que análise pode ser feita se, mesmo aumentado o número operações do MP na fronteira, as apreensões na faixa de fronteira não sofressem alterações?

Neste caso é possível afirmar que existe uma inconsistência no modelo que pode ser causado por um ou mais dos seguintes elementos:

- **Desconfiança no método de monitoramento dos indicadores** – é como medir o peso de algo com uma balança desregulada. O instrumento de monitoramento não tem confiabilidade, ou seja, podem existir problemas ligados a fonte de dados, a forma de quantificação ou na frequência ou tempo de mensuração que não permitem precisão adequada nas medidas;
- **Erro na modelagem do sistema** – o modelo de avaliação não está correto, ou seja, a relação de causa e efeito definida no modelo de avaliação não se verifica na prática;
- **Fatores externos não observados no sistema** – correspondem a fatores, premissas, não mapeadas que estão impedindo que, mesmo provocando intervenções corretas, os efeitos não sejam gerados;
- **Intervenções inadequadas** – por fim, projetos planejados não estão sendo executados adequadamente, isso pode estar relacionado, a qualidade ou intensidade do trabalho que está sendo feito.



Em todos os casos são necessárias avaliação e reação precisas da equipe de gestão em função dos resultados. **Medidas corretivas** devem ser planejadas e implantadas com vistas ao alcance dos efeitos pretendidos. Em cada ciclo, devem ser registradas e compartilhadas as **lições aprendidas**, fundamentais, para o amadurecimento e aperfeiçoamento da gestão do programa.

3.5 Comunicação dos resultados

A comunicação é peça chave para a coordenação e orientação do portfólio de projetos e atividades de um programa. Ela deve focar a interlocução entre os a governança de seus projetos, mas, também, especializar-se na disseminação dos resultados alcançados para as partes interessadas, interna e externamente, ao programa.

É importante destacar, que a comunicação deve ser realizada de forma planejada e sistemática. Isso significa, que o destinatário, o conteúdo da informação, o canal, a frequência de transmissão e a armazenagem devem ser formalmente estabelecidos e seguidos pela gerencia do programa. Manter as partes interessadas bem informadas propicia um maior comprometimento e participação desses atores. Além disso, favorece a inclusão de novos parceiros e fatores intervenientes, fundamentais, para a geração de resultados.

3.6 Realização de avaliações do programa

Trata-se da formalização do processo de avaliação do programa, por meio da produção de um documento. As avaliações podem ocorrer durante a execução do programa ou ao final do mesmo, neste caso, a intenção é formalizar o encerramento junto a todos os atores envolvidos, por meio de um documento com os seguintes pontos:

- Apresentação dos resultados gerados pelos projetos;
- Avaliação dos resultados / indicadores do programa (efetividade);
- Avaliação de resultados não previstos no programa;
- Elaboração de um parecer final;
- Registro de lições aprendidas (que deve ser feito ao final de cada projeto, ou seja, durante o programa).



V.

VI. ANEXOS

PROGRAMA ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO BRASILEIRO



CONSELHO
NACIONAL DO
MINISTÉRIO PÚBLICO





APRESENTAÇÃO

A proposta de integração do Ministério Público brasileiro se dará por adesão voluntária dos diversos ramos do MP à Estratégia Nacional. Remetendo-se aos objetivos estratégicos nacionais, serão organizados Programas Estratégicos Institucionais (temas finalísticos) e um Programa Estratégico Estruturante (temas da área meio). Esses programas servirão como mobilizadores de ações com vistas a canalizar os esforços das instituições em temas prioritários para o MP brasileiro, guardada, evidentemente, as singularidades e autonomia de cada MP.

Programa pode ser entendido como um modelo de gestão formado pela interação de um conjunto de projetos gerenciados para o alcance de um objetivo comum, passível de ser gerido e mensurado por indicadores. A escolha de atuação por programa se dá pela percepção de que os projetos, geridos isoladamente, não são capazes de coordenar a atenção e os esforços necessários para o enfrentamento de um problema comum. A vantagem que o programa apresenta diz respeito ao aumento da amplitude da intervenção dos projetos que, somados, otimizam os esforços de gestão, de alavancagem de recursos e de ampliação de benefícios e resultados.

De forma sucinta, um programa deve, a partir da definição de uma transformação desejada, articular um grupo de projetos cujos resultados possam contribuir, diretamente, para o alcance do seu objetivo. O tempo de desenvolvimento de um programa pode ser definido ou não.

A lógica de alinhamento do Ministério Público brasileiro estabelece as escolhas nacionais do MP em termos de objetivos e evidencia as estruturas e os esforços necessários para sua execução, além disso, orienta taticamente os diversos ramos do MP para a cooperação nacional. A materialização da estratégia em nível local se dará por meio dos projetos ou iniciativas. Ou seja, são os esforços empreendidos localmente que configuram a implementação da Estratégia Nacional do Ministério Público. Entretanto, maior serão o eco e impacto dessas ações se elas estiverem sendo coordenadas nacionalmente, com o propósito de aumentar a unidade do MP, ganhando em escala e, possivelmente, aumentando sua eficiência.



Os programas serão os instrumentos de gestão dos esforços nacionais, definidos a partir de temas estratégicos prioritários de importância nacional para o MP.

Em que pese a predefinição dos programas em nível nacional, cada MP, ao aderir ao programa, poderá optar em vincular seu projeto ao componente e meta já existente ou propor um novo componente e uma nova meta ao programa. Desta forma, caso ainda não tenham sido contempladas as necessidades locais, os MPs poderão alinhar seus objetivos locais (componentes) e seus resultados locais (metas) ao modelo de gestão. Concluindo, o Modelo Lógico dos Programas do Ministério Público Nacional suporta tanto das definições nacionais quanto os desafios regionais dos MPs.

O presente documento apresenta a estrutura do Programa Estratégico Institucional do Ministério Público brasileiro “**MP contra a corrupção**”. Trata-se de um direcionador com o propósito de formalizar a atuação do Ministério Público no tema “**improbidade administrativa e corrupção**”. A estrutura do texto é formada por:

- Apresentação;
- Contextualização da temática;
- Estrutura do programa;
- Modelo lógico do programa;
- Anexos.



SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	39
SUMÁRIO	41
I. CONTEXTUALIZAÇÃO DA TEMÁTICA	42
1. ANTECEDENTES	42
2. PROBLEMAS ENFRENTADOS.....	42
2.1 Licitações	42
2.2 Contratação de pessoas	42
2.3 Terceirização de serviços	42
2.4 Recuperação de ativos	42
2.5 Transparência na administração pública	42
II. ESTRUTURA DO PROGRAMA	43
1. OBJETIVO DO PROGRAMA	43
2. COMPONENTES DO PROGRAMA	43
3. METAS NACIONAIS	45
3.1 Metas relacionadas ao objetivo do programa	45
3.2 Metas relacionadas aos componentes do programa.....	46
4. FOCOS DE INTERVENÇÃO	48
4.1 Licitações	48
4.2 Contratação de pessoas	48
4.3 Terceirização de serviços	48
4.4 Recuperação de ativos	48
4.5 Transparência na administração pública	49
III. MODELO LÓGICO DO PROGRAMA	50
IV. ANEXOS.....	51



CONTEXTUALIZAÇÃO DA TEMÁTICA

1. Antecedentes

2. Problemas enfrentados

2.1 Licitações

Ocorrência de fraudes no processo licitatório e na execução.

Descrição do problema:

2.2 Contratação de pessoas

Burla a regra de concurso público.

Descrição do problema:

2.3 Terceirização de serviços

Baixa qualidade e desvio de verba pública.

Descrição do problema:

2.4 Recuperação de ativos

Baixa capacidade do MP em recuperar ativos.

Descrição do problema:

2.5 Transparência na administração pública

Dificuldade de acesso a informações.

Descrição do problema:



ESTRUTURA DO PROGRAMA

A organização contempla os principais elementos da lógica de intervenção definida para o programa, a saber: objetivo, componentes, metas e foco de intervenção, organizados em uma ferramenta denominada Modelo Lógico do Programa. Ela é elaborada no momento inicial de planejamento, contemplando atualizações, sempre que necessário. Constitui-se em importante peça para o monitoramento e avaliação de alcance dos resultados. O programa foi estruturado para um horizonte temporal de 4 anos, ou seja, final em dezembro de 2015.

1. Objetivo do programa

Corresponde ao alinhamento do programa a Estratégia Nacional do Ministério Público. Deverá ser selecionado ao menos um Objetivo Estratégico da perspectiva “Resultado Institucional” como objetivo do programa. O desafio selecionado para objetivo do programa foi:

Combater a improbidade administrativa e defender o patrimônio público, social, histórico e cultural.

Descrição do objetivo

Assegurar que os atos de improbidade administrativa sejam adequadamente punidos, buscando o ressarcimento ao erário. Preservar o patrimônio público, social, cultural e histórico brasileiro, incluindo os bens de natureza material e imaterial, tomados individualmente ou em conjunto, portadores de referência à identidade, à ação e à memória dos diferentes grupos formadores da sociedade brasileira.

2. Componentes do programa

Representa efeitos secundários que devem ser alcançados para o alcance do objetivo do programa. Os componentes funcionam como concentrador de visão, de esforços. São, portanto, diretrizes que indicam claramente em qual direção devem convergir os recursos a fim de alcançar o objetivo do programa. Os componentes definidos para esse programa foram:



Reduzir as fraudes no processo licitatório e na execução dos contratos.

Descrição do objetivo

Combater o nepotismo, o desvio de função e análise de contratos temporários e cargos comissionados.

Descrição do objetivo

Aumentar a Fiscalização de cooperativas, de ONG's, OSCIPs, OS's e PPP's.

Descrição do objetivo

Aumentar a capacidade do MP em recuperar ativos.

Descrição do objetivo

Estimular e fiscalizar a implementação dos mecanismos de publicidade.

Descrição do objetivo



3. Metas nacionais

As metas representam a quantificação dos objetivos e componentes do programa. Devem traduzir de forma clara o sentido que se deseja para os efeitos do programa. As metas definidas para o programa foram:

3.1 Metas relacionadas ao objetivo do programa

Aumentar em 10% a atuação Institucional Extrajudicial Cível até dezembro de 2015.

Descrição da meta:

Mede a atuação do MP no combate a improbidade administrativa e defesa do patrimônio público, social, histórico e cultural. Calculado pela média aritmética das relações entre o número de ações judiciais propostas, Audiências Públicas, Recomendações e TACs firmados e o número de inquéritos civis e outros procedimentos instaurados, nos seguintes critérios individualmente:

- Critério1 – IMPROBIDADE ADMINISTRATIVA;
- Critério2 – PATRIMÔNIO PÚBLICO, SOCIAL, HISTÓRICO E CULTURAL.

Aumentar em 10% as iniciativas Institucionais até dezembro de 2015.

Descrição da meta:

Mede, por meio de iniciativas executadas, a atuação do MP na defesa do patrimônio público, social, histórico e cultural. Calculada pelo somatório de iniciativas voltadas à temática. São consideradas iniciativas: palestras, projetos, eventos, participação e criação de grupo de atuação e trabalho, participação e criação de comissões, ICs e outros procedimentos + TACs firmados.

Aumentar em 10% a atuação Institucional Judicial até dezembro de 2015.

Descrição da meta:

Mede as decisões judiciais favoráveis à atuação do MP. Calculada pela relação entre a soma de sentenças / acórdãos favoráveis e parcialmente favoráveis e o total de sentenças / acórdãos desfavoráveis.



3.2 Metas relacionadas aos componentes do programa

Analisar por amostragem 10% os procedimentos críticos identificados por cada Estado até dezembro de 2015.

Descrição da meta:

Recomendação aos gestores públicos para implementação de mecanismos de controle até dezembro de 2012.

Descrição da meta:

Fiscalização do cumprimento das recomendações até dezembro 2015.

Descrição da meta:

Criação de um Projeto de Campanha publicitária de âmbito Nacional até dezembro de 2015.

Descrição da meta:

Fiscalizar 100% dos contratos de saúde e assistência até dezembro 2015.

Descrição da meta:

Promover uma capacitação por ano de membros e servidores que atuam na área até dezembro de 2015.

Descrição da meta:

Elaborar e manter um conjunto de procedimentos para aumentar a capacidade do MP em recuperar ativos até dezembro 2012.

Descrição da meta:



Quantificar os valores das condenações nas ações civis por MP até dezembro de 2013.

Descrição da meta:

Promover uma capacitação por ano de membros e servidores que atuam na área até dezembro de 2015.

Descrição da meta:

Buscar o ressarcimento de 100% dos valores das condenações das sentenças transitadas em julgado até dezembro de 2015.

Descrição da meta:

Acompanhar a implementação de 100% da criação dos portais de transparência nos municípios até dezembro de 2015.

Descrição da meta:



4. Focos de intervenção

Foco de intervenção corresponde ao direcionamento da visão estratégica para um determinado componente do programa. Significa dizer que para a superação do desafio proposto no componente é, prioritariamente, sugerido o posicionamento de projetos que vão ao encontro de um ou mais focos de intervenção. Portanto, eles podem ser considerados como diretrizes para o desenvolvimento de iniciativas para o alcance das metas dos programas. Os focos de intervenção definidos para o programa foram:

4.1 Licitações

FOCO DE INTERVENÇÃO	DESCRIÇÃO DA ATUAÇÃO DESEJADA
Atuação preventiva no processo licitatório	
Acompanhamento da execução dos contratos	

4.2 Contratação de pessoas

FOCO DE INTERVENÇÃO	DESCRIÇÃO DA ATUAÇÃO DESEJADA
Integração com os órgãos de controle	
Análise de legislação específica	
Análise de atos de nomeação	

4.3 Terceirização de serviços

FOCO DE INTERVENÇÃO	DESCRIÇÃO DA ATUAÇÃO DESEJADA
Integração com os órgãos de controle	
Análise de legislação específica	
Análise dos contratos	

4.4 Recuperação de ativos

FOCO DE INTERVENÇÃO	DESCRIÇÃO DA ATUAÇÃO DESEJADA
Análise dos contratos	
Aumento da integração com entidades nacionais e internacionais	
Aproximação com os demais atores do processo	
Gestão para o aprimoramento legislativo	



4.5 Transparência na administração pública

FOCO DE INTERVENÇÃO	DESCRIÇÃO DA ATUAÇÃO DESEJADA
Fiscalização	
Fomentar a padronização dos portais e permissão de acesso a base de dados	



MODELO LÓGICO DO PROGRAMA

O Modelo Lógico do Programa corresponde a uma matriz que relaciona os elementos considerados mais importantes de um programa e que permitem a sua apresentação sistemática, lógica e sucinta. A seguir é apresentada a matriz para o programa:

MODELO LÓGICO DOS PROGRAMAS DO MINISTÉRIO PÚBLICO BRASILEIRO		
TÍTULO DO PROGRAMA		
MP contra corrupção		
CONTRIBUIÇÃO PARA A SOCIEDADE		
Diminuição da Criminalidade e da Corrupção.		
COORDENADOR NACIONAL DO PROGRAMA		PERÍODO DE VIGÊNCIA
Nome/Instituição / Cargo		Janeiro de 2012 a dezembro de 2015.
OBJETIVOS DO PROGRAMA	METAS DOS OBJETIVOS	
Combater a improbidade administrativa e defender o patrimônio público, social, histórico e cultural.	<ul style="list-style-type: none">▪ Aumentar em 10% a atuação Institucional Extrajudicial Cível até dezembro de 2015.▪ Aumentar em 10% as iniciativas Institucionais até dezembro de 2015.▪ Aumentar em 10% a atuação Institucional Judicial até dezembro de 2015.	
COMPONENTES DO PROGRAMA	METAS DOS COMPONENTES	FOCO DE INTERVENÇÃO
Reduzir as fraudes no processo licitatório e na execução dos contratos.	<ul style="list-style-type: none">▪ Analisar por amostragem 10% os procedimentos críticos identificados por cada Estado até dezembro de 2015.	<ul style="list-style-type: none">▪ Atuação preventiva no processo licitatório▪ Acompanhamento da execução dos contratos
Combater o nepotismo, o desvio de função e análise de contratos temporários e cargos comissionados.	<ul style="list-style-type: none">▪ Recomendação aos gestores públicos para implementação de mecanismos de controle até dezembro de 2012.▪ Fiscalização do cumprimento das recomendações até dezembro 2015.▪ Criação de um Projeto de Campanha publicitária de âmbito Nacional até dezembro de 2015.	<ul style="list-style-type: none">▪ Integração com os órgãos de controle▪ Análise de legislação específica▪ Análise de atos de nomeação
Aumentar a Fiscalização de cooperativas, de ONG's, OSCIPs, OS's e PPP's.	<ul style="list-style-type: none">▪ Fiscalizar 100% dos contratos de saúde e assistência até dezembro 2015.▪ Promover uma capacitação por ano de membros e servidores que atuam na área até dezembro de 2015.	<ul style="list-style-type: none">▪ Integração com os órgãos de controle▪ Análise de legislação específica▪ Análise dos contratos



Aumentar a capacidade do MP em recuperar ativos.	<ul style="list-style-type: none">▪ Elaborar e manter um conjunto de procedimentos para aumentar a capacidade do MP em recuperar ativos até dezembro 2012.▪ Quantificar os valores das condenações nas ações civis por MP até dezembro de 2013.▪ Promover uma capacitação por ano de membros e servidores que atuam na área até dezembro de 2015.▪ Buscar o ressarcimento de 100% dos valores das condenações das sentenças transitadas em julgado até dezembro de 2015.	<ul style="list-style-type: none">▪ Aumento da integração com entidades nacionais e internacionais▪ Aproximação com os demais atores do processo▪ Gestão para o aprimoramento legislativo
Estimular e fiscalizar a implementação dos mecanismos de publicidade.	<ul style="list-style-type: none">▪ Acompanhar a implementação de 100% da criação dos portais de transparência nos municípios até dezembro de 2015.	<ul style="list-style-type: none">▪ Fiscalização▪ Fomentar a padronização dos portais e permissão de acesso a base de dados

ANEXOS



VII.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
-
- DE SORDI, J. O. **Gestão por Processos**. Editora Saraiva, 2005.
-
- DINSMORE, Paul Campbell; Siveira Neto, F.H. **Gerenciamento de Projetos: Como gerenciar seu projeto com qualidade, dentro do prazo e custos previstos**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
-
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 377 p.
-
- HELDMAN, Kim. **Gerência de projetos – guia para o exame oficial do PMI**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2006, 3ª edição.
-
- KALLÁS, David; COUTINHO, André Ribeiro (organizadores). **Gestão da estratégia: experiências e lições de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
-
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**. Tradução de: Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
-
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
-
- KERZNER, H. **Project Mangement: A systems approach to planning, scheduling and controlling**. 6. ed., New York, Van Nostrand Reinhold, 1998.
-
- KERZNER, Harold – **Gestão de Projetos: As Melhores Práticas**. Porto Alegre, Bookman, 2006, 2ª edição.
-
- KIM, Chan; MAUBORNE, Renée. **A Estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**; Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
-
- Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. **Manual de Elaboração : plano plurianual 2008-2011**. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria Planejamento.
-
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman Companhia Editora, 1998.
-
- PFEIFFER, P. **O Quadro Lógico: um método para planejar e gerenciar mudanças**. Revista do Serviço Público, Brasília, Ano 51, V.1, p.81-123, jan-mar, 2000.
-
- PFEIFFER, Peter. **Gerenciamento de Projetos de Desenvolvimento: conceitos, instrumentos e aplicações**. Rio de Janeiro, Brasport, 2005.
-
- PORTO, Claudio. **Cinco Cenários para o Brasil 2001-2003** / Claudio Porto, Elimar Nascimento, Sérgio C. Buarque. Rio de Janeiro: Nórdica, 2001.
-
- PRADO, Darci. **Maturidade em Gerenciamento de Projetos**. INGD, 2008.
-
- Project Management Institute (PMI) – **PMBOK (Project Management Book Knowledge) - 4ª Edição - 2008**.
-
- TAKASHINA, Newton Tadachi; FLORES, Mário Cesar Xavier. **Indicadores da qualidade e do desempenho: como estabelecer metas e atingir resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

