

Consultor: **Tatiana Braz Ribeiral**

Entidade: Ministério da Justiça - SNJ

Número e Título do Projeto: BRA/X66 – Elaboração de proposta de metodologia para orientar a atuação da Estratégia Nacional de combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro.

**Produto Final: Relatório Técnico contendo proposta de melhoria da ENCCLA com relação à metodologia de trabalho e outros aspectos relevantes identificados**

Local e data:

*Branhã, 21 de agosto de 2014*

Assinatura:

*Tatiana Braz Ribeiral*

## Sumário

<b>1 - Introdução</b> .....	03
<b>2 - Análise do desenho institucional</b> .....	05
<b>3 – Propostas, sugestões e recomendações metodológicas</b> .....	09
3.1 - Modelo de Relatórios de Ação .....	16
3.2 - Modelo de Relatório Anual – Secretaria Executiva .....	18
3.3 - Modelo de Relatório Anual – Gabinete de Gestão Integrada .....	21
3.4 - Modelo de Proposta de Nova Ação .....	25
3.5 - Guia para a produção de Atas/memórias de reunião .....	27
3.6 – Plano de Comunicação .....	30
3.7- Plano de Mobilização Interna .....	32
3.8 – Proposta de Regimento Interno .....	35
<b>4 - Considerações finais</b> .....	42
<b>5 - Referências bibliográficas</b> .....	43
<b>6 - Anexo</b> .....	45
6.1 – Sistematização das sugestões metodológicas .....	46
6.2 – Texto do Regimento Interno .....	53
6.3- Questionário das entrevistas em profundidade .....	59
6.4 – Relação dos entrevistados .....	60



# 1. Introdução

A consultoria Projeto BRAX/66, contrato de cooperação internacional entre o governo brasileiro e a *United Nations Office on Drugs and Crime* - UNODC, teve por objetivo a elaboração de proposta de metodologia para orientar a atuação da Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro (ENCCLA).

A produção do estudo a partir de várias dimensões do fenômeno observado exigiu a combinação de alguns métodos, técnicas e pontos de vista. Para a realização deste trabalho foram utilizadas técnicas qualitativas e métodos diversos de pesquisa, como a observação participante, a pesquisa documental e a realização de entrevistas.<sup>1</sup>

A ENCCLA foi pesquisada por esta consultoria entre os meses de fevereiro de 2013 e junho de 2014. Inicialmente, o trabalho ateve-se ao estudo de documentos, relatórios e à participação em reuniões dos grupos de trabalho, do Gabinete de Gestão Integrada (GGI) e da Plenária Anual, realizada em novembro de 2013.

O segundo momento da pesquisa incluiu a realização de entrevistas exploratórias e em profundidade, de modo a documentar informações, sugestões e experiências dos participantes. As entrevistas apresentaram contribuições importantes para os produtos desta pesquisa, especialmente, por visibilizar experiências exitosas para a gestão pública da ENCCLA.

---

<sup>1</sup> Para a realização deste trabalho foram utilizadas diversas técnicas de pesquisa, descritas a seguir:  
I - Levantamento, análise e sistematização de documentos (atas, memórias, estudos, diagnósticos, censos, relatórios finais de ação e relatórios anuais);  
II - Técnica de observação participante (presença em reuniões ordinárias, reuniões do GGI, seminários e Plenária anual);  
III - Estudos de comunicação pública para formulação do Plano de comunicação da ENCCLA, a fim de munir o recém-criado Grupo de Assesores de Comunicação;  
IV - Estudos de iniciativas estaduais assemelhadas à ENCCLA;  
V - Realização de entrevistas exploratórias e entrevistas em profundidade (roteiro semi-estruturado);  
VI - Pesquisas bibliográficas para a construção de referenciais conceituais para o estudo da gestão pública e do desenho institucional da ENCCLA.  
VII - Reuniões periódicas de monitoramento e avaliação da consultoria realizadas junto à Secretaria Executiva.

Em linhas gerais, o trabalho pesquisou a metodologia de trabalho e a organização da ENCCLA. A pesquisa procurou observar a interação entre as regras informais e o funcionamento do grupo.

Neste Produto Final observamos a distribuição de responsabilidades internas, formas de deliberação e assuntos como a gestão da informação e o monitoramento das ações. Procuramos observar as principais características institucionais da Estratégia, de forma a preparar a descrição dos instrumentos metodológicos e sugestões desta consultoria.

O trabalho foi dividido em dois capítulos. No primeiro deles, analisamos brevemente o desenho institucional da ENCCLA. Em seguida, apresentamos propostas e recomendações para o aperfeiçoamento da metodologia de trabalho da Estratégia. As recomendações do Produto Final visam reforçar posicionamentos de gestão pública, ações e estratégias em curso, com algumas inovações metodológicas.

As sugestões incluem formas de organização e gestão da informação, além de modelos para a produção de relatórios, uma proposta de Regimento Interno e medidas para estimular a eficiência da gestão pública da ENCCLA – como a implantação do Plano de Comunicação e dos Planos de Mobilização interna. Ao final do Produto, apresentamos a sistematização das propostas desta consultoria em ambientes deliberativos organizados a partir de um marco zero.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Os instrumentos metodológicos propostos para a melhoria metodológica do trabalho da ENCCLA estão no anexo deste Produto Final. São eles: modelos para a produção de relatórios, guia de memórias de reunião, questionário semiestruturado das entrevistas em profundidade e, por fim, o texto sugerido para o regimento interno. A relação dos entrevistados em profundidade também encontra-se no anexo do documento.

## 2. Análise do desenho institucional

A ENCCLA surgiu em 2003, a partir da articulação entre instituições públicas nacionais, conselhos federais, órgãos financeiros e de controle externo, associações de promotores, associações de juizes, dentre outros órgãos. Por ser uma estratégia coletiva, a ENCCLA atribui funções e responsabilidades aos diversos atores institucionais participantes da Iniciativa.<sup>3</sup>

A Secretaria Executiva, alojada no Departamento de Recuperação de Ativos e Cooperação Jurídica Internacional (DRCI), no âmbito da Secretaria Nacional de Justiça (SNJ) - Ministério da Justiça (MJ) é responsável pela Coordenação Geral da ENCCLA. Os demais responsáveis são o Gabinete de Gestão Integrada (GGI) e as dezenas de órgãos/entidades participantes.

De forma resumida, a Estratégia funciona por meio do desenvolvimento de metas e ações coletivas. O trabalho é realizado a partir da formulação, escolha e numeração das ações anuais. As ações são acompanhadas por reuniões de grupos de trabalhos, reuniões do Gabinete de Gestão Integrada (GGI) e Plenária, em geral, realizada no mês de novembro.

As ações são desenvolvidas em tarefas ou atividades cotidianas atribuídas aos membros. As tarefas são decididas nos grupos de trabalho e incluem trocas de informação e de experiências institucionais. Recentemente, as atividades do grupo passaram a incluir também demandas pela produção de informações para o *site* da ENCCLA.<sup>4</sup>

O comportamento individual e a cultura institucional do grupo abrigam perfis que variam muito. A medida desta diversidade pode ser observada na distribuição e a realização de tarefas cotidianas, por cada membro e por cada instituição.

---

<sup>3</sup> Desde 2003, ano de criação da ENCCLA, foram desenvolvidas ações que culminaram com a especialização e a capacitação de funcionários, a produção de normativas e de novos procedimentos institucionais, além do compartilhamento de estudos, estatísticas e informações, dentre outros resultados.

<sup>4</sup> A criação do *layout* do *site* da ENCCLA foi resultado da Ação 13/13, coordenada pelo LAB/LD e Câmara dos Deputados. (<http://enccla.camara.leg.br>). A implementação e alimentação do *site* da ENCCLA é uma ação em curso na ENCCLA e discutida no Plano de Comunicação produzido por esta consultoria.

Especialmente em relação ao comportamento de membros e de instituições foram percebidos perfis participativos, observadores e ausentes.<sup>5</sup> Os perfis variam entre órgãos coordenadores de ações e outros francamente ausentes das reuniões e das atividades desenvolvidas ao longo do ano.<sup>6</sup>

O contexto deliberativo exige especialização elevada, intensa participação e engajamento político. Neste ambiente complexo de definição de estratégias para o enfrentamento dos crimes de corrupção e lavagem de dinheiro, a presença dos participantes nos grupos de trabalho e a baixa rotatividade dos membros são fatores desejáveis para a Iniciativa. É oportuno enfatizar que a troca injustificada de membros, indicados por suas instituições de origem, deve ser avaliada por cada órgão, e sobretudo, monitorada e mensurada pelo grupo.

Não menos importante, é o fato de as vertentes de enfrentamento aos crimes serem múltiplas e diversas. As principais motivações das ações e estratégias da ENCCLA dizem respeito às demandas institucionais internas e externas.

Em primeiro lugar, há demandas pontuais, entre dois ou mais órgãos - como pedidos de informações relativos aos procedimentos interinstitucionais, por exemplo. Demandas por compartilhamento de banco de dados e troca de informações ocorrem com frequência nos grupos de trabalho.

As demandas externas se organizam como respostas institucionais aos acordos e compromissos firmados internacionalmente. Destacamos, dentre outras demandas externas, o exemplo do Grupo de Ação Financeira Contra a Lavagem de Dinheiro e o Financiamento do Terrorismo (GAFI/FATF). Neste

---

<sup>5</sup> Podemos perceber três perfis principais de engajamento: instituições participativas, colaboradoras eventuais e observadoras. Os órgãos participativos são também formuladores de políticas e soluções e, em geral, assumem trabalhos em coordenadorias de ação. Os órgãos da ENCCLA podem ser também colaboradores eventuais. Em especial, dizem respeito às instituições que têm metas compartilhadas e auxiliam, pontualmente, a realização de tarefas e o compartilhamento de informações. Os observadores podem ser classificados como órgãos assíduos ou ausentes. Os observadores e assíduos, embora presentes em reuniões, são pouco participativos no que diz respeito ao comprometimento com a realização de atividades coletivas. Aqueles que podem ser classificados como órgãos observadores e ausentes, permanecem como membros, embora participem apenas em plenárias. Manter instituições ausentes dos trabalhos desenvolvidos ao longo do ano é um comportamento a ser avaliado pela Estratégia.

<sup>6</sup> A qualidade do processo deliberativo está associada ao retorno e colaboração pontual dos membros e das instituições na realização das atividades. Os resultados das ações dependem do comprometimento das instituições, como coordenadoras de ação ou colaboradoras diretas na realização das atividades cotidianas desenvolvidas nos grupos de trabalho.

caso, as demandas se configuram como um esforço da ENCCLA em auxiliar a construção de respostas do Estado brasileiro diante dos acordos de cooperação internacional no enfrentamento ao crime de lavagem de dinheiro.

Enfatizamos que a exposição de argumentos em resposta às demandas internas e externas ocorre em um ambiente com relativa complexidade de gestão. O processo deliberativo é organizado de maneira informal e não há normas escritas que orientem o comportamento das instituições participantes.

A ENCCLA tem por objetivo estimular a qualificação da gestão pública, formulando estratégias comuns e evitando ações sobrepostas, isoladas ou casuísticas. O papel da Estratégia é incentivar a construção de habilidades de democratização e socialização de informações entre os participantes, de forma que o processo deliberativo esteja voltado para a formação de consensos possíveis.

A formação de consensos não é um resultado fácil de ser alcançado. Especialmente, porque a socialização e democratização de informações para a formação de ações comuns implica em investimentos pessoais, institucionais e políticos.

A aproximação da ENCCLA com autoridades públicas, como ministros, secretários de Estado e autoridades dos órgãos de governo, do Judiciário, do Legislativo, dos Tribunais de Contas e do Ministério público, dentre outros, é extremamente relevante para o empoderamento do grupo. Nesta pesquisa, as entrevistas em profundidade indicaram um contexto de distanciamento político da Iniciativa.

Quadros políticos mobilizados possibilitam que os resultados deliberativos influenciem as decisões políticas. O objetivo final da Iniciativa é interferir na agenda pública. Para tanto, as informações precisam estar organizadas e integradas a cada um dos momentos de deliberação da ENCCLA.

Visando esta aproximação política, recomendamos a integração das estratégias em curso na Estratégia ao planejamento de ambientes organizados. A organização dos ambientes requer, sobretudo, o conhecimento das etapas do processo deliberativo e das regras de funcionamento do grupo. Isto porque, a principal premissa a ser observada diz respeito à necessidade de

participantes novatos e experientes estarem informados e conscientes das atribuições e responsabilidades em participar da Estratégia.

As sugestões desta consultoria apontam para iniciativas de gestão pública integradas e articuladas umas às outras. Em resumo, defendemos que os resultados das ações e estratégias da Iniciativa são fortalecidos com métodos de trabalho que estimulem a produção de informações e a mobilização interna.

As recomendações metodológicas estão alinhadas a quatro sugestões pontuais de aprimoramento da ENCCLA.

- 1) Proposta de gestão e sistematização de informações dos relatórios e memórias de ação, objetivando o monitoramento de processos e resultados;
- 2) Estímulo à implementação do Plano de Comunicação da ENCCLA, proposto por esta consultoria - em curso desde fevereiro de 2014;
- 3) Produção de Planos de Mobilização Interna por parte dos participantes da ENCCLA, sobretudo, as instituições integrantes do GGI;
- 4) E, por fim, a deliberação acerca do Regimento Interno - sugerido ao final deste Produto.

As propostas e recomendações serão avaliadas pela Secretaria Executiva e, posteriormente, debatidas pelo grupo. A seguir, apresentamos as recomendações detalhadas por esta pesquisa.



### **3 - Propostas, sugestões e recomendações metodológicas**

Inicialmente, destacamos que informações precisam ser geradas de maneira que resultem em produtos para a tomada de decisões. Os resultados dos trabalhos da ENCCLA precisam estar organizados para a formulação coletiva de diagnósticos e para a definição de temas prioritários para o grupo.

Para alcançar estes resultados, fatores organizacionais merecem consideração por parte desta pesquisa. A questão inicial a ser observada é a produção e gestão de informações estratégicas. O segundo passo corresponde ao monitoramento de processos e de resultados - de forma a auxiliar a formulação de prioridades e a adesão às ações anuais. Por fim, os instrumentos metodológicos precisam estar adequados a determinados momentos de tomada de decisão, ou o que chamamos de ambientes deliberativos da ENCCLA.

Estes fatores foram resumidos em três pontos principais:

- I) Produção e gestão de informações estratégicas;
- II) Monitoramento de processos e resultados;
- III) Organização e sistematização de ambientes deliberativos.

Antes de apresentarmos os modelos propostos destacamos que a prática do monitoramento das ações não é novidade para a Estratégia, sendo objeto de pauta das reuniões do Gabinete de Gestão Integrada. Neste trabalho, recomendamos a sistematização desta iniciativa como um dos produtos desta consultoria.

---

O sistema de monitoramento é definido pela forma como as informações são produzidas e a maneira como estão organizadas. A princípio, enfatizamos a importância de monitorar e avaliar os processos administrativos.

Aprimorar a gestão administrativa da ENCCLA requer o entendimento relativo à participação e à permanência dos participantes nos grupos de trabalho. Outras informações importantes para o monitoramento dos processos

incluem o número de reuniões/por ação, dados relativos à observação de prazos e ao cumprimento das tarefas estabelecidas coletivamente.

O controle da assiduidade, da rotatividade e da finalização de atividades, portanto, fazem parte do monitoramento dos processos administrativos. A avaliação e sistematização destas informações pode estimular o comportamento responsivo dos participantes da Estratégia.

Os responsáveis pela produção de informações são os integrantes dos grupos de trabalho e a Secretaria Executiva. Os principais insumos para o monitoramento de processos são os dados produzidos a partir das informações disponibilizadas nos relatórios de ação e em memórias de reunião.

Para a formulação coletiva de diagnósticos é importante a realização do monitoramento de resultados. O monitoramento de resultados, tal qual o administrativo, pode utilizar-se das informações destacadas nos relatórios de ação, relatórios anuais da Secretaria Executiva e nas informações geradas nos relatórios do Gabinete de Gestão Integrada – recomendado por esta consultoria.

É importante que o GGI produza um relatório anual de suas ações para estimular o aprimoramento das estratégias definidas ao longo do ano. O relatório anual dos resultados das ações implicaria no conhecimento objetivo a respeito das demandas, impactos e limitações enfrentados na ENCCLA.

Estas informações precisam ser sistematizadas a partir do preenchimento de relatórios padronizados. Os resultados anuais devem ser avaliados por meio de diagnósticos, estudos e relatórios por parte da Secretaria Executiva, do GGI e dos grupos de trabalho.

O monitoramento anual pode dimensionar, inclusive para os próprios participantes e instituições, o alcance e a efetividade das ações da ENCCLA. Por outro lado, a avaliação anual também tem por objetivo a identificação de atitudes e resultados indesejados para o grupo. Dentre os produtos mal avaliados podem estar ações com baixo engajamento de participantes e ações cíclicas ao ambiente deliberativo da Iniciativa (“ações iô-iô”).

Além do monitoramento de processos e resultados, outra questão que precisa ser discutida por esta pesquisa diz respeito à sistematização dos

ambientes deliberativos. Neste trabalho, recomendamos a adaptação dos instrumentos metodológicos propostos a um marco zero.

As sugestões apresentadas neste trabalho estão alinhadas a momentos ou espaços decisórios cujo marco zero é a preparação para a Plenária anual. Os demais ambientes deliberativos são a própria Plenária, em geral, realizada no mês de novembro, e o período posterior ao encontro presencial da ENCCLA. Após a realização da Plenária, entendemos ser o momento para o balanço e o fechamento do ano anterior – culminando com o início das novas ações para o ano subseqüente.

Vejamos, a seguir, um quadro-resumo com os ambientes deliberativos da ENCCLA.

Quadro 01- Ambientes deliberativos da ENCCLA

<b>Ambientes deliberativos da ENCCLA</b>		
<b>MARCO ZERO</b> <b>Anterior à Plenária</b> (agosto a outubro)	<b>Plenária</b> (novembro)	<b>Posterior à Plenária</b> (dezembro a julho)

Para cada momento do processo deliberativo é importante que sejam organizadas medidas administrativas de apoio ao grupo. Os espaços decisórios exigem preparação administrativa - especialmente construída por meio da formulação de instrumentos adequados para cada período.

A primeira questão a ser levantada diz respeito à relevância metodológica das atividades realizadas para o momento anterior à Plenária. A recomendação inicial sugerida por esta consultoria inclui a ampliação de esforços prévios ao encontro presencial. O momento que antecede a realização da Plenária consiste na execução de tarefas como levantamento de dados e de informações para os relatórios finais dos grupos de trabalho.

Neste espaço deliberativo prévio à realização da Plenária propomos duas adaptações metodológicas: a anterioridade na produção de informações estratégicas – relatórios de ações e propostas de novas ações; e a limitação ao número de novas ações anuais.

O estímulo à produção e entrega antecipada de relatórios de ações é uma ação em curso na gestão da ENCCLA. A Secretária Executiva tem feito significativos esforços no sentido de solicitar aos coordenadores das ações o envio antecipado dos relatórios finais de cada uma das ações. Ocorre que há algumas resistências a este comportamento.

Para estimularmos a adesão ao cronograma de trabalhos propomos um apoio metodológico. Em relação a este primeiro ambiente deliberativo, portanto, para o “marco zero”, enfatizamos a produção e divulgação de instrumentos metodológicos, ou modelos, para os relatórios de ação e para a produção de memórias de reunião. Estes e outros modelos propostos foram apresentados e analisados no próximo item.

Sugestão de significativa mudança para o funcionamento da ENCCLA, corresponde à apresentação prévia das propostas de novas ações. Enfatizamos a importância de que as propostas de novas ações sejam formuladas e definidas, majoritariamente, antes da realização da Plenária anual. Desta forma, novas propostas teriam pouco espaço para serem criadas no ambiente do Pleno.

A recomendação desta consultoria é para que a Plenária se atenha às redações finais das ações propostas para o ano subsequente, bem como à definição de coordenadorias, colaboradores e produtos esperados. A sugestão implica na avaliação prévia das propostas de novas ações, realizada pelo GGI – de forma a serem ordenadas as estratégias prioritárias, em detrimento daquelas propostas consideradas menos relevantes para o grupo.<sup>7</sup>

O segundo momento deliberativo coincide com a realização da Plenária. Neste ambiente ocorre a definição das prioridades e estratégias anuais. Esta

---

<sup>7</sup> Outra questão associada a esta mudança no funcionamento da ENCCLA está na necessidade de que as novas propostas de ações sejam deliberadas pelo GGI, especialmente, no que diz respeito à sua viabilidade – de forma que, na Plenária, as ações propostas já tenham sido avaliadas. O produto desta avaliação seria o escalonamento das propostas, culminando com a apresentação daquelas consideradas de maior relevância, de forma decrescente. Reiteramos que as propostas de novas ações devem ser encaminhadas a todo o grupo com antecedência significativa em relação à Plenária. Para que esta proposta possa ser implementada, as informações relativas às novas propostas de ação precisam ser disponibilizadas em ambientes virtuais, para consulta prévia dos participantes. Para tanto, é fundamental a implementação do Plano de Comunicação da ENCCLA, especialmente, as atividades pertinentes ao lançamento e alimentação do *site* e da política de comunicação da Iniciativa.

consultoria apresenta algumas recomendações pontuais para o encontro presencial com todos os participantes da ENCCLA.

As sugestões visam diminuir o tempo de apresentação dos relatórios finais e aquele destinado à deliberação das novas ações, exclusivamente, no ambiente da Plenária. Vamos ao primeiro ponto.

Primeiramente, para o ambiente da Plenária, observamos que a apresentação dos relatórios de ação precisa ser aprimorada. A formalidade para a apresentação dos relatórios finais deve supor que os documentos tenham sido lidos previamente pelos participantes. Além disso, é fundamental que a apresentação não ultrapasse 10 a 15 minutos por ação.<sup>8</sup> Esta é uma deliberação simples e que visa agilizar o trabalho realizado presencialmente.

Outra recomendação é a diminuição do número de ações anuais. Em geral, a Plenária acata um número de dez a quatorze novas ações por ano. Estes números tornam-se excessivos diante do quadro de recursos humanos disponíveis na Secretaria Executiva.<sup>9</sup>

Neste trabalho sugerimos que haja o máximo de oito (08) ações anuais – discutidas e aprovadas previamente à realização do encontro anual. Todavia, para que não se perca a característica de articulação presencial, esta consultoria sugere que não ultrapasse o limite de duas (2) novas ações oriundas exclusivamente do momento da realização da Plenária.<sup>10</sup>

O objetivo destas sugestões é aprimorar as deliberações temáticas e a qualidade das ações anuais. Problemas e formas de enfrentamento à lavagem de dinheiro e à corrupção precisam ser priorizados e avaliados, anualmente, de acordo com sua reincidência ou relevância conjuntural do tema. Desta forma, propomos que sejam dirigidos parte dos esforços da Plenária para a realização

---

<sup>8</sup> Para esta consultoria, em conformidade com a opinião de parte dos entrevistados, não caberia a leitura dos relatórios finais orientada para a aprovação ou desaprovação do relatório. O momento de apresentação do relatório final de cada ação precisa ser sucinto e não ultrapassar 15 minutos por ação. Esta questão reforça a necessidade dos relatórios finais das ações sejam entregues com anterioridade, respeitando os prazos estabelecidos pela Secretaria Executiva.

<sup>9</sup> Na prática, cada ação registra um número médio de quatro a cinco reuniões anuais. Ao final do ano, a Secretaria Executiva tem conduzido entre quarenta (40) a setenta (70) reuniões. Há limitações administrativas para a gestão de um número elevado de metas e ações anuais.

<sup>10</sup> As novas propostas poderiam ser divididas por tema, em que uma delas abrigaria o assunto da lavagem de dinheiro, e outra, ligada ao tema do combate à corrupção no Brasil.

de debates de conjuntura nacional e internacional, com palestras de pesquisadores e especialistas externos ou integrantes da Estratégia.

Devemos observar que a semana de reunião presencial da ENCCLA representa o momento de integração e compartilhamento de expectativas, além da construção coletiva dos problemas e estratégias de enfrentamento aos crimes citados. Estas medidas visam a construção de espaços para análises políticas, ou mesmo, para a apresentação de casos e de situações emblemáticas enfrentados ao longo do ano. Estas sugestões foram sistematizadas ao final do Produto.

Depois de realizada a Plenária, por fim, é instituído o terceiro ambiente deliberativo. Este momento inclui a discussão e aprovação dos cronogramas de trabalho com a estruturação de novas ações e estratégias para o ano subsequente.

O último ambiente deliberativo corresponde ao processo de organização dos novos grupos de trabalho, além de procedimentos cotidianos para a estruturação de cada uma das ações. Este momento também necessita de apoios administrativos específicos.

Os instrumentos de apoio para a terceira fase do ambiente deliberativo são: o plano de trabalho, o modelo para a produção de memórias de reunião e o cronograma anual de reuniões. Esta metodologia foi adotada pela Secretaria Executiva para o ano de 2014. Neste trabalho identificamos esta iniciativa como uma boa prática de gestão pública a ser apoiada por esta consultoria.

Antes das atividades iniciais dos novos grupos de trabalho, recomendamos o fechamento dos relatórios anuais de monitoramento de processos e de resultados. A sistematização dos procedimentos implica na apresentação dos produtos, resultados e avaliações anuais para o grupo.

---

Sugerimos para este último ambiente a produção de dois relatórios: o relatório anual da Secretaria Executiva e o relatório anual do GGI. Nestes relatórios, para além dos resultados apresentados pelos coordenadores de ação, estariam descritos os estudos, diagnósticos e questões de monitoramento interno – tanto de processos, quanto de resultados anuais. Em relação ao cronograma dos trabalhos, entendemos que a última fase do processo deliberativo corresponde, portanto, ao primeiro semestre do ano.

Apresentamos os ambientes deliberativos para que haja a compreensão de que as informações precisam ser geradas no prazo oportuno e monitoradas a cada etapa de deliberação da ENCCLA. Estas são as razões para que os instrumentos metodológicos sugeridos neste trabalho estejam integrados aos três ambientes deliberativos da Estratégia – ou seja, aos momentos antes, durante e depois da Plenária anual.

O passo inicial é a produção e organização de informações, padronizadas e ambientadas ao processo deliberativo. Em seguida, uma vez produzidas e geridas as informações estratégicas para o grupo, propõe-se a realização de diagnósticos e avaliações a respeito de questões consideradas relevantes para a Iniciativa.

Para estimular que os relatórios sejam entregues com antecedência, e tenham uma relativa unidade quanto aos resultados apresentados, sugerimos modelos para a preparação dos relatórios. Os modelos possuem campos simples de preenchimento, capazes de gerar informações estratégicas para a avaliação anual das informações. Tais instrumentos metodológicos têm por objetivo estimular a produção de dados para a construção futura de indicadores para a Estratégia.

Cada campo, de cada modelo proposto, tem uma função e importância para o aprimoramento da gestão da ENCCLA. A partir do preenchimento e padronização dos relatórios poderão ser observadas questões como o resultado dos produtos desenvolvidos nos grupos de trabalho, dificuldades de realização das atividades, ou mesmo, a necessidade de coadunar estratégias com novos parceiros, por exemplo.

O trabalho procurou sugerir instrumentos metodológicos articulados entre si. Os instrumentos metodológicos correspondem aos modelos para a produção de Relatórios de Ação, Relatórios Anuais da Secretaria Executiva, Relatórios Anuais do Gabinete de Gestão Integrada e modelos para Propostas de Novas Ações – além de um guia facilitador para a preparação de memórias de reunião.

A seguir, vamos à apresentação de cada um dos instrumentos e dos campos propostos.



### 3.1 - Modelo de Relatório de Ação

Desde a criação da ENCCLA são produzidos relatórios anuais para cada ação. Os relatórios correspondem ao resultado das ações desenvolvidas nos grupos de trabalho.

Esta consultoria teve acesso a todos os relatórios produzidos, desde 2003, e observou que, em geral, as coordenadorias produzem os relatórios e os encaminham à Secretaria Executiva. Por parte da Secretaria Executiva, ao longo destes anos, pudemos identificar significativos esforços para que os relatórios estejam organizados para consulta do grupo.

Ocorre que os relatórios não são padronizados e possuem informações diversas. Alguns relatórios são bem escritos, amplos, sistemáticos e outros são frágeis para o monitoramento da ENCCLA.

O primeiro modelo proposto neste documento visa auxiliar a produção do Relatório de Ação. Este modelo foi formulado a partir do entendimento relativo aos resultados apresentados pelos grupos de trabalho nos relatórios de ação.

Nos relatórios, a sistematização das informações foi realizada a partir das respostas identificadas pelo grupo como relevantes para o combate à corrupção e à lavagem de dinheiro. Pudemos observar que, além da especialização e compartilhamento de informações, os grupos de trabalho procuram construir estratégias para o tráfego de dados e documentos entre instituições.<sup>11</sup>

No trabalho de pesquisa compreendemos que a importância estratégica das ações é melhor avaliada quando as demandas estão justificadas para todo o grupo. Neste contexto, o campo inicial a ser preenchido no relatório é a justificativa e contextualização da ação. Para o primeiro campo proposto do Relatório de Ação entendemos ser relevante a construção dos motivos, interesses e do histórico dos problemas a serem enfrentados por aquela dada estratégica.

---

<sup>11</sup> Os principais resultados apresentados nos relatórios de ação foram: i) a especialização e formação de servidores; ii) o compartilhamento de informações estratégicas; iii) a criação e a integração de bancos de dados (TI); iv) e propostas de alterações normativas ou legislativas.





O campo seguinte devem ser descritas informações relativas aos objetivos da ação. A descrição dos objetivos precisa estar integrada ao campo dos produtos ou resultados esperados. Dentre os resultados esperados podem ser destacados: estudos, diagnósticos, mapeamentos, propostas legislativas, *layouts* para trocas de documentos oficiais, cursos, boas práticas, experiências pontuais e recomendações interinstitucionais, dentre outros.

Uma descrição sempre presente nos relatórios pesquisados, e que deve ser mantida, são informações dos coordenadores e colaboradores das ações. Sugerimos que outras informações administrativas sejam disponibilizadas como o número e data das reuniões, por exemplo.

Outra descrição importante diz respeito às atividades realizadas ao longo do ano, portanto, à distribuição de tarefas aos participantes e colaboradores. Estas tarefas precisam ser apresentadas no relatório final, bem como, os resultados destes esforços – o que significa apontar os seus efetivos colaboradores. Esta questão é importante uma vez que permite mensurar não somente a estratégia definida para se alcançar os produtos esperados, como também, a participação e o engajamento dos integrantes daquele grupo de trabalho.

Dois outros campos merecem nossa observação. O primeiro deles é o campo em que devem ser relatados pontos de destaque e boas práticas observadas no grupo de trabalho. Ao final do modelo, como orientação para o GGI, propomos um campo em que seja descrito pelo grupo de trabalho a continuidade ou não daquela dada ação. Em caso de continuidade da ação, medidas complementares à implementação da estratégia precisam ser apontadas.<sup>12</sup>

O último campo proposto deve ser preenchido após a entrega dos relatórios de ação. Este campo deve indicar o parecer do GGI relativo à continuidade e o monitoramento futuro da ação. Tal indicação é relevante para toda a Estratégia e permite que novas avaliações possam ser encaminhadas para a deliberação do grupo.

---

<sup>12</sup> Dentre as medidas complementares aos grupos de trabalho estão soluções integradas de tecnologia de informação e comunicação, novos procedimentos no trânsito de documentos, rearranjos normativos, ou ainda, demandas para a capacitação de servidores, por exemplo.



# RELATÓRIO FINAL DE AÇÃO

ENCCLA

Justificativa e contextualização

Data(s) das reuniões

Objetivos da ação

Ações realizadas

Coordenadores e colaboradores da ação

Pontos de destaque, boas práticas e principais problemas identificados

Produtos / Resultados

Recomendação  
de monitoramento

sim      não

Previsão de continuidade da ação: A ação necessita de outras medidas para a sua implementação? Quais?

## 3.2 - Modelo de Relatório Anual - Secretaria Executiva

A redação de um Relatório Anual, por parte da Secretaria Executiva, é uma boa prática na gestão da ENCCLA. Este relatório procura dar unidade e visibilidade ao trabalho desenvolvido ao longo do ano.

Desde 2003, a cada ano, os relatórios procuram apontar os resultados compilados das ações anuais. As informações de insumo ao Relatório Anual são retiradas, em sua maioria, dos Relatórios de Ação.

Ao longo destes anos, os relatórios produzidos apontam resultados muito diversos. Estes resultados não dizem respeito somente aos produtos das ações, mas também, à forma de condução da gestão administrativa da Estratégia. Percebemos na leitura de todos os relatórios finais, uma considerável diversidade de informações e de comprometimentos com a sua produção. Há relatórios amplos, bem escritos e, outros ainda, vagos e despretensiosos.

Dentre as informações administrativas presentes nos relatórios constam o número e a data das reuniões realizadas nos grupos de trabalho, bem como



a relação das coordenadorias e dos colaboradores. Estas informações são fáceis de serem organizadas e, em geral, estão presentes nos documentos.

Ocorre que outras informações precisam ser geradas de forma a munir o grupo de dados estratégicos para a tomada de decisão. Nos relatórios finais, os produtos de cada uma das ações devem estar descritos, além de resultados gerais como a realização de fóruns, cursos, seminários, estudos e os principais diagnósticos realizados no âmbito da Secretaria Executiva, ao longo do ano.

Além da descrição sucinta de cada ação, é importante que estejam descritas informações no Relatório Final relativas ao monitoramento administrativo como: tarefas realizadas nos grupos de trabalho e a observação do controle de prazos (processos interrompidos ou realizados).

Os controles de assiduidade nos grupos de trabalho e da rotatividade anual também são primordiais para o monitoramento administrativo. Propomos que estes dados, visibilizados internamente, sirvam para desestimular ausências reiteradas e para mensurar a rotatividade de membros e de instituições no ambiente deliberativo da Estratégia. Isto implica a compreensão de membros e instituições ausentes, que tenham se retirado da Estratégia e daqueles que, recentemente, tenham aderido à ENCCLA. Estas informações são relevantes e precisam ser apresentadas no Relatório Anual.

A presença e a participação dos membros e das instituições precisam ser monitoradas anualmente e conhecidas por todos. A alta rotatividade e a ausência nos grupos de trabalho são comportamentos que devem ser avaliados na ENCCLA. Medidas restritivas à participação, embora difíceis de serem implementadas, precisam ser discutidas.<sup>13</sup>

A proposta de um modelo para o Relatório Anual, como observado, procura padronizar e organizar as informações administrativas, de maneira a produzir insumos para o monitoramento de processos. O modelo de relatório proposto neste documento, além de informações administrativas, possui alguns

---

<sup>13</sup> Sugerimos que membros que não participem das ações ao longo do ano, e não justifiquem a sua ausência, sem a devida substituição do suplente da ação, não sejam convidados para a Plenária anual seguinte. A sugestão desta consultoria é que esta restrição participativa da Plenária ocorra em caso de ausência maior do que 60% das reuniões. Neste caso, o convite poderia ser reestabelecido para o ano seguinte.

campos destinados para o preenchimento de dados para o monitoramento de resultados.

Outro campo para monitoramento de resultados busca estimular a apresentação de pontos de destaque e de iniciativas consideradas exitosas. Estas descrições permitem o conhecimento e a multiplicação de boas práticas, especialmente, se forem coletadas informações longitudinais por meio do monitoramento continuado.

Ao final do relatório anual, assuntos sensíveis à divulgação interna precisam ser observados pela Secretaria Executiva. Esta medida visa estimular a implementação do Plano de Comunicação da ENCCLA. A execução do PC implica em construir tarefas coletivas para a produção e gestão de informações. As etapas para a implementação do Plano de Comunicação da ENCCLA foram apresentadas adiante, ao fim das descrições dos modelos de relatórios.

## RELATÓRIO ANUAL - SECRETARIA EXECUTIVA

ENCCLA

Descrição da Ação

Data das reuniões

Monitoramento das ações administrativas, nas reuniões e formalização anual, controle de prazos e tarefas.

Resultados das ações

Relatos da Plenária

Novas recomendações para o ano subsequente.

Pontos de destaque e boas práticas observadas.

Visando a apresentação dos resultados finais observados em Plenária aos demais participantes, há um campo no Relatório Final para breve descrição da Plenária e de seus resultados. Dentre estas informações podem constar o texto final das novas propostas de ação para o ano subsequente e também as



propostas não priorizadas pelo grupo; os participantes condecorados naquele ano; os estudos e as palestras realizadas no ambiente presencial da Plenária; além de avaliações administrativas identificadas pela Secretaria Executiva.


Entendemos que o ambiente deliberativo posterior à realização da Plenária é o momento indicado para a apresentação do Relatório Final da Secretaria Executiva para todos os integrantes da Estratégia. Os Relatórios Finais da Secretaria Executiva devem ser encaminhados e lidos pelos participantes da ENCCLA. Da mesma forma, compreendemos que deve ser o encaminhamento do Relatório Anual produzido pelo Gabinete de Gestão Integradas, como apresentado adiante.

### **3.3- Modelo para Relatório Anual - Gabinete de Gestão Integrada**

A defesa desta consultoria é para que as deliberações da Secretaria Executiva e do GGI, especialmente as atividades de monitoramento, devam ser percebidas como atividades estratégicas para todas as outras. O trabalho de produção de diagnósticos e estudos deve ser prioritário de modo a responder pela maioria dos esforços da Secretaria Executiva, do GGI e dos grupos de trabalho.

Antes de discutirmos o modelo de relatório, duas questões precisam estar destacadas para avaliação do GGI. A questão inicial diz respeito à produção de breves pareceres relativos à viabilidade das propostas de novas ações. Esta avaliação, conforme descrito adiante, compõe o campo final do Modelo de Proposta de Nova Ação – em que deve ser apresentado o parecer do GGI quanto à cada proposta de ação, indicando o escalonamento de prioridades para a Plenária.

O segundo ponto a ser defendido por este trabalho é a produção de diagnósticos históricos de ações realizadas em anos anteriores. Sobretudo, defendemos a necessidade de estudos mais aprofundados dos trabalhos desenvolvidos na ENCCLA. A mensuração dos resultados e produtos das ações da ENCCLA significa, para esta pesquisa, uma questão fundamental para a qualificação dos argumentos do Pleno e para a proposição de novas ações.



Sugerimos que seja feito estudo cuidadoso, apontando um balanço dos impactos e resultados das ações e estratégias da ENCCLA, desde 2003. Esta medida traria à Iniciativa visibilidade interna e a dimensão da efetividade das ações da ENCCLA.

Este estudo implicaria no conhecimento objetivo a respeito das demandas, impactos e limitações enfrentados na implementação de cadastros, sistemas, aprovação e tramitação de projetos de lei, análises de risco e soluções institucionais colegiadas, dentre outros resultados. Para que o estudo possa ser viabilizado, apontamos a possibilidade de contratação de pesquisadores externos ou de convênios com universidades ou instituições de pesquisa. De toda sorte, o trabalho inicial do GGI é apontar os assuntos considerados mais relevantes para este estudo.

A partir da leitura dos documentos históricos da ENCCLA, pudemos observar que os mecanismos de enfrentamento aos crimes referidos voltam-se para ações de tecnologia da informação, para o compartilhamento e integração de banco de dados e para a uniformização de procedimentos e demandas interinstitucionais. A avaliação histórica de ações dos grupos de trabalho facilitaria a identificação das boas práticas ou mesmo, de medidas que precisam de estratégias complementares.

A percepção relativa à efetividade das ações da ENCCLA, a partir do balanço histórico de suas ações, estimularia a visibilidade das estratégias adotadas e também a aproximação política com o governo, associações e demais órgãos do Estado. Estes produtos precisam ser avaliados e seus impactos monitorados pelo Gabinete de Gestão Integrada (GGI).

Para esta consultoria, o estudo de iniciativas pregressas não está dissociado da compreensão relativa às novas ações ou das estratégias em curso. Da mesma forma que os estudos aprofundados precisam ser formulados e avaliados, as atividades de produção e gestão de informações estratégicas para o monitoramento anual precisam ser objetos de reflexão sistemática do grupo.

Visando auxiliar o trabalho de avaliação anual e de monitoramento futuro de resultados propusemos a redação do Modelo de Relatório Anual para o GGI. Este modelo possui oito campos.

O campo inicial corresponde ao encerramento das ações do ano anterior. Para isto, propomos a redação de um breve resumo dos resultados e diagnósticos realizados em Plenária. Tais respostas institucionais da ENCCLA precisam ser sedimentadas por meio do compartilhamento destas informações, após a realização da Plenária anual, com todos os participantes da Estratégia. Eventuais impactos de modificações metodológicas na condução da Plenária também precisam ser avaliados pelo grupo.

As demais questões apontam para avaliações mais sensíveis ao monitoramento dos resultados anuais. Este é um relatório importante para a qualificação das ações futuras, portanto, é crucial que sejam apresentadas avaliações consistentes para o grupo.

Para tanto, temas, assuntos e demandas prioritárias precisam ser diagnosticados e pactuados com o grupo, de maneira a permitir a construção de visões e estratégias comuns. Observamos, desta forma, a necessidade de que sejam feitos relatos internos, no Relatório Final do GGI, diagnosticando problemas e boas práticas a serem multiplicadas pelo grupo.

A prática do monitoramento de resultados exige ainda a organização de informações relativas à continuidade ou não de ações anuais. Breves pareceres relativos ao monitoramento pontual de determinada ação, ou produto de ação precisa ser redigido pelo grupo GGI.

Este esforço tem por objetivo restringir a possibilidade de novas ações surgirem no processo deliberativo sem avaliação relativa à sua viabilidade e efetivo potencial estratégico para o grupo. O objetivo do Relatório Anual do GGI também é identificar “ações iô-iô” ou com baixa adesão dos participantes da Iniciativa. Ao mesmo tempo, a avaliação de resultados aumenta a possibilidade de que novas ações sejam propostas com ampla adesão dos participantes e com produtos finais de significativa qualidade para a gestão pública.

As entrevistas em profundidade indicaram uma questão que merece destaque neste trabalho. As recomendações deliberadas em Plenária, em anos anteriores, também precisam de uma resposta do grupo.

Portanto, sugerimos que as recomendações anuais da Plenária estejam presentes no relatório do GGI – por meio da apresentação de reflexões coletivas a respeito dos encaminhamentos e soluções aventadas por

instituições brasileiras, ou mesmo, apontando a necessidade de recomendações de anos anteriores serem redirecionados ao Pleno.

O último ponto observado neste tópico diz respeito à gestão do GGI. No intuito de angariar maior adesão ao monitoramento das ações, sugerimos que as reuniões do GGI sejam coordenadas de forma a que circulem as responsabilidades entre as instituições participantes. Assim, propomos que ao menos duas reuniões anuais sejam coordenadas por instituições que compõem o GGI, à exceção da última reunião prévia à realização da Plenária. O objetivo é promover a otimização de recursos humanos e institucionais, melhorando a adesão e unidade ao grupo.

Ocorre que as sugestões propostas por esta consultoria exigem amplo conhecimento relativo às atribuições do Gabinete de Gestão Integrada e de cada um de seus representantes. Nesta direção, recomendamos a aprovação do Regimento Interno da ENCCLA. Em caso de deliberação favorável ao texto apresentado na pesquisa, este precisa ser avaliado e aprimorado pelos participantes. O Regimento Interno foi o último tópico apresentado neste trabalho. Antes porém, apresentamos o modelo de Relatório para o GGI, seguido da discussão relativa ao Modelo para Proposta de Ação.

## RELATÓRIO ANUAL - GGI

ENCCLA

Breve avaliação da Plenária anual.

Respostas às recomendações dos anos anteriores.

Principais demandas observadas no ano (internas e externas)

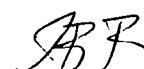
Destques para temas e assuntos prioritários.

Diagnóstico dos principais problemas identificados ao longo do ano

Diagnóstico dos principais problemas identificados nos grupos de trabalho

Destaque para boas práticas observadas no grupo de trabalho

Recomendação de monitoramento para as ações.





### 3.4 - Modelo para Proposta de Ação

A defesa desta consultoria é para que as propostas de novas ações sejam, em sua maioria, definidas com anterioridade à realização da Plenária. O modelo proposto tem por objetivo facilitar o debate de ideias, de forma a apontar as prioridades para aquele ano. As propostas de novas ações precisam ser formuladas e conhecidas por todos os integrantes da ENCCLA, para que possam ser construídas as afinidades e parcerias futuras.

Neste sentido, a justificativa e a contextualização da proposta de nova ação é o campo mais importante para a deliberação do grupo. O apontamento dos problemas identificados e do histórico do contexto observado pelos idealizadores da ação representa o principal argumento para o convencimento do grupo quanto à relevância da proposta.

Os objetivos da ação proposta devem ser descritos de maneira a integrar-se aos resultados ou produtos esperados. Para isto, o campo de atividades previstas precisa ser preenchido com informações relativas aos passos visualizados para alcançar determinados produtos.

O prazo para a realização do debate de ideias de novas propostas precisa ser conhecido por todos, com relativa anterioridade para que a data de entrega das propostas finais possa ser respeitada. Os modelos de propostas de ação devem ser encaminhados para cada instituição com a data de entrega rubricada pela Secretaria Executiva. Estas informações devem ficar disponíveis em ambiente virtual de acesso exclusivo aos participantes da ENCCLA, de modo a serem aperfeiçoadas.<sup>14</sup>

Eventuais coordenadores e colaboradores precisam ser indicados nas propostas de novas ações. Este campo pretende estimular a formação de parcerias antes da realização do encontro presencial com todos os integrantes da ENCCLA.

Os dados produzidos para estes documentos geram orientações para o encontro presencial. Desta forma, a redação final das propostas de novas

---

<sup>14</sup> Estas questões reiteram a necessidade de executar, ao menos, a meta básica do Plano de Comunicação.



ações pode ser aprimorada pelo grupo, com riqueza de detalhes e já com algumas parcerias firmadas no ambiente que antecede à realização da Plenária.

O modelo inclui ainda o campo de resultados e de produtos esperados da nova ação proposta. O intuito é que estas informações sejam aperfeiçoadas em Plenária, bem como aquelas relativas à previsão de tarefas coletivas para o novo grupo de trabalho.

Propomos um último campo de preenchimento do GGI. Neste campo, o GGI dará o seu parecer, priorizando ou não aquela dada iniciativa de nova ação. Desta forma, constará no Relatório Final do GGI, o registro da deliberação do Gabinete de Gestão Integrada com os principais apontamentos do grupo, o ordenamento de prioridades às propostas de novas ações e o encaminhamento de parecer para avaliação final em Plenária.

Reiteramos que o prazo para a entrega das propostas de ação precisa ser viável e conhecido pelo grupo. O principal desafio da ENCCLA é interiorizar e fortalecer estes novos comportamentos.

## PROPOSTAS DE NOVAS AÇÕES

ENCCLA

Justificativa e contextualização

Prazo de entrega das propostas:  
(data necessária para execução executada)

Objetivos da ação

Resultados ou produtos esperados

Atribuições previstas

Coordenadores e colaboradores da ação

Delegação do GGI



### 3.5 – Guia para memórias de reunião

O último instrumento de apoio metodológico desta pesquisa é o guia para facilitar a redação das memórias de reunião. As reuniões são ambientes presenciais para a apresentação de perspectivas, problemas no enfrentamento aos crimes de corrupção e lavagem de dinheiro e para a formulação de estratégias comuns. As reuniões também organizam a distribuição de tarefas coletivas nos grupos de trabalho.

As memórias de reunião são documentos básicos de fomento à produção de todos os relatórios da ENCCLA. Estes documentos representam a história cotidiana dos grupos de trabalho e são redigidos desde a fundação da ENCCLA.

Embora as memórias tenham um padrão que tem sido obedecido nos últimos anos, a feitura do documento requer um significativo tempo e esforço de redação. Conforme pudemos observar nas reuniões presenciadas por esta consultoria, os consensos cotidianos ocorrem após um intenso debate e, muitas vezes, acontecem depois de uma exposição múltipla, longa e diversificada de argumentos.

O modelo facilitar pretende auxiliar a produção destas informações, diminuindo o tempo de redação. Em virtude do volume de trabalho realizado por coordenadores e, especialmente, pelos gestores da Secretaria Executiva, a produção das memórias pode demorar alguns dias para ser redigida. O facilitador é um instrumento para ser preenchido no momento da realização da reunião. O objetivo deste modelo é agilizar a redação das memórias e permitir que as principais ideias debatidas no grupo fiquem registradas e organizadas.

Informações básicas como a data da reunião, o número da ação e a pauta da reunião são as primeiras a serem observadas. No último ano, a descrição dos participantes presentes e ausentes na reunião tem feito parte das memórias. Além disso, esta informação passou a compor as pautas das reuniões, com a assiduidade dos participantes em reuniões anteriores.

Esta iniciativa é uma boa prática e tem gerado efeitos perceptíveis no grupo. Especialmente, pudemos notar a preocupação de algumas instituições em registrar a presença de membros no grupo e em justificar as ausências.

Inicialmente, as reuniões começam com a contextualização e apresentação do tema e da pauta da reunião. Lembretes de reuniões anteriores são observados e o debate é contextualizado pelo coordenador da ação, por algum participante ou, como ocorre normalmente, pelo Coordenador da ENCCLA.

Em geral, no segundo momento da reunião são apresentadas as sugestões de encaminhamento e as experiências institucionais são relatadas. Apontamentos diversos, ligados à ação mas não necessariamente à pauta da reunião, são feitos. Os argumentos são apresentados após a manifestação dos participantes: o prisma institucional colocado na posição vertical sinaliza o pedido de fala do participante.

A apresentação dos argumentos, como pode ser presumido, não é linear. Portanto, não é difícil supor que as anotações para a produção da memória de reunião possam ser registradas pelo gestor com idas e vindas. Observando esta questão, o modelo facilitador foi resumido em relação à primeira versão apresentada por esta consultoria no Produto I. No modelo atual propomos campos para o encaminhamento das reuniões e lembretes para a Secretaria Executiva. O último campo apresenta um espaço para o agendamento das próximas reuniões.

## Guia para preparação de ata/memória

Data da Reunião:

Ação nº:

Pausa:

Presentes:

Ausentes:

Condução da reunião, contextualização e apresentação do lema.

Sugestões e experiências institucionais relatadas:

Apontamentos diversos:

Encaminhamentos:

Lembretes para a Secretária Executiva - ENCCLA:

Agendamento das próximas reuniões:

A seguir, descrevemos de forma resumida a proposta para implementação do Plano de Comunicação da ENCCLA – amplamente discutida no Produto II, apresentado por esta consultoria no segundo semestre de 2013.



### **3.6- Proposta de implementação do Plano de Comunicação - ENCCLA**

Neste trabalho fortalecemos o argumento de que as propostas metodológicas apresentadas estão articuladas umas às outras. A produção de informações estratégicas nos relatórios é fundamental para a gestão da ENCCLA. No entanto, a qualificação do ambiente decisório depende de informações cotidianas geradas para a tomada de decisão do grupo.

Para a implementação das sugestões desta consultoria são necessários esforços coletivos para a produção, organização e gestão das informações, além de especial atenção à comunicação pública. A produção, gestão e o acesso às informações são fatores importantes porque diminuem a assimetria informacional entre os órgãos e estimulam a visibilidade da Iniciativa.

A premência em adotar instrumentos e ações de comunicação pública foi assunto discutido nesta consultoria e apresentado no Produto II. Neste trabalho foi formulado o Plano de Comunicação para a Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro.

Neste item, apresentamos de forma sucinta as metas para implementação do Plano de Comunicação da ENCCLA (PC). A implementação do Plano de Comunicação, em andamento desde fevereiro de 2014, depende da produção compartilhada de informações. Este investimento corresponde à produção e disposição de informações como fontes de pesquisas e estudos para participantes e cidadãos.

As propostas do Plano de Comunicação foram apresentadas na forma de metas (básica, intermediária e ampla). Neste documento foram descritos os objetivos para cada meta, as ações antecedentes, as ferramentas, o público-alvo, os recursos necessários e o cronograma de implementação.

O objetivo inicial do PC é produzir conteúdo com periodicidade para o *site* e implementar a Política de Comunicação da ENCCLA. Para tanto, é importante assegurar a funcionalidade do *site*, por meio da continuidade e qualidade do conteúdo produzido. A Política de Comunicação indica quem, o que, onde, como e com que periodicidade deve ser produzido conteúdo para os instrumentos de comunicação pública definidos na ENCCLA.

Enfatizamos que o Fórum de Comunicadores da Iniciativa está em fase de implementação. O Fórum permitirá que seja gerado (e gerido) fluxo de informação para a Estratégia. Outras medidas foram ainda recomendadas como a contratação de jornalistas para a produção cotidiana de informações, inclusive para redes sociais e portais institucionais diversos.

Adiante, apresentamos o quadro-resumo com a proposta de Plano de Comunicação apresentada por esta consultoria. As informações detalhas, como descritas acima, estão no Produto II desta consultoria.

### Quadro 2 - Metas para implementação do Plano de Comunicação

	Básica	Intermediária	Ampla
<b>Objetivo</b>	Produzir conteúdo com periodicidade para o <i>site</i> e implementar a política de comunicação da ENCCLA.	Funcionamento do <i>Site</i> da ENCCLA com continuidade e qualidade de conteúdo.  Fórum em funcionamento e implementação da Política de Comunicação (periodicidade de produção de conteúdo, divulgação e compartilhamento de informações relativas à ENCCLA).  Gestão e fluxo da informação em funcionamento.	Todos os objetivos anteriores.
<b>Ações antecedentes</b>	Produção de conteúdo por parte da ASCOM/MJ e das instituições parceiras. Implementação do Fórum de Comunicadores e a gestão de informação por parte da Secretaria Executiva (banco de notícias, artigos e imagens).	Implementação da assessoria de imprensa para a ENCCLA, bem como da produção cotidiana de pesquisas e conteúdo para o <i>site</i> .	Todas as metas anteriores em funcionamento.
<b>Ferramentas</b>	<i>Site</i> da ENCCLA, Portal MJ e <i>sites</i> das instituições parceiras.	<i>Site</i> da ENCCLA, Portal MJ e <i>site</i> das instituições parceiras, redes sociais ( <i>facebook</i> e <i>twitter</i> ) e portais institucionais articulados na produção de informações.	<i>Site</i> da ENCCLA, redes sociais, Portal MJ, portais das instituições parceiras, canal no Youtube e publicações impressas e digitais.
<b>Público-Alvo</b>	Interno e externo	Interno e externo	Interno e externo
<b>Recursos necessários</b>	Recursos humanos em comunicação e administração (ao menos um jornalista como ponto focal e um técnico administrativo para alimentação do banco de dados e controle do <i>mailing list</i> e, por fim, um assistente em TI).	Recursos humanos de comunicação, administração e TI.  Produção de matérias e conteúdo por parte da assessoria do MJ e dos parceiros institucionais da ENCCLA.	Recursos humanos nas áreas de administração, comunicação e TI. Recursos orçamentários (possibilidade de estudos de rubrica como o SigaBrasil), e recursos disponibilizados por parcerias firmadas a partir de convênios com instituições de pesquisa.
<b>Cronograma</b>	<b>4 meses</b>	<b>6 meses</b>	<b>1 ano</b>

Fonte: Produto II da consultoria UNODC/MJ/ENCCLA

### 3.7- Plano de Mobilização Interna

A principal recomendação apresentada por esta consultoria consiste na produção anual do Plano de Mobilização Interna. As boas práticas observadas nas entrevistas em profundidade dizem respeito à definição de atividades internas de acompanhamento e colaboração às ações desenvolvidas na ENCCLA.

Instituições como a Controladoria Geral da União, o Banco Central, o Conselho de Controle de Atividades Financeiras e o Ministério da Defesa, dentre outros órgãos, procuram realizar, anualmente, planos internos de mobilização. O objetivo das iniciativas é estimular a construção de respostas institucionais.

Estas iniciativas permitem que os assuntos da ENCCLA - considerados estratégicos para cada instituição, possam ser dimensionados por seus órgãos. Assim, são definidas atividades internas à instituição, de forma que os representantes tenham apoio técnico e político para a participação nos grupos de trabalho da Estratégia.

Neste documento recomendamos que os Planos de Mobilização Interna (PMI's) sejam feitos anualmente, por cada instituição participante da ENCCLA, sobretudo, por órgãos participantes do GGI. Os argumentos em defesa da implementação dos PMI's, por parte de cada participante da ENCCLA são amplos.

Multiplicar a prática de planos internos de mobilização fomenta no grupo maior proximidade política com as chefias. Isto porque, o PMI gera unidade à fala institucional dos representantes, além disso, estimula a qualificação interna dos argumentos, e por consequência, a formulação de propostas de ação embasadas em diagnósticos compartilhados.

Antes de apresentarmos as etapas para a produção do PMI, observamos algumas ideias estruturantes para dimensionar a complexidade da produção de um plano de mobilização. Partimos do pressuposto teórico de que as demandas e os interesses nos assuntos discutidos na ENCCLA são múltiplos e diversos. Por outro lado, acreditamos que a diversidade de



demandas e interesses possa ser dimensionada por cada instituição participante.

Para fomentar a percepção interna de demandas e assuntos de interesse institucional, os representantes precisam participar ativamente dos grupos de trabalho, inclusive, realizando tarefas coletivas. Ocorre que as atividades desenvolvidas nos grupos de trabalho exigem tempo e esforços para o seu cumprimento.

Neste contexto, as chefias precisam apoiar os servidores na participação de reuniões e, conseqüentemente, na realização das atividades cotidianas da ENCCLA. Por outro lado, os representantes de cada instituição participante da Estratégia devem propor ações que reflitam decisões das instituições da qual fazem parte.

No quadro abaixo, destacamos algumas orientações ou etapas a serem observadas para auxiliar a produção dos Planos de Mobilização Interna (PMI).

#### Quadro 03 – Etapas para a produção do Plano de Mobilização Interna

##### **Etapas para a produção do PMI**

**Etapa 1:** Os representantes da ENCCLA devem apresentar as ações anuais, deliberadas em Plenária, às cúpulas dirigentes e departamentos especializados nas instituições de origem.

**Etapa 2:** A instituição precisa dimensionar a intensidade de seu interesse diante das ações anuais da ENCCLA, de forma a permitir a adesão técnica e política de diversos departamentos.

E então, cada instituição precisa:

**Etapa 3:** Definir o cronograma interno de atividades para a realização das tarefas dos grupos de trabalho.

~~**Etapa 4:** Divulgar internamente as atividades dos grupos de trabalho para todos aqueles que participam ou tenham previsão de participar da ENCCLA.~~

**Etapa 5:** Colaborar com seus representantes na realização das tarefas dos grupos de trabalho que participam.

**Etapa 6:** Identificar temas prioritários e demandas, de forma a facilitar a formulação de novas propostas de ações.

**Etapa 7:** Auxiliar os grupos de trabalho na realização de diagnósticos anuais.

**Etapa 8:** Identificar potenciais parceiros para as ações e estratégias de interesse do órgão.

Enfatizamos, sobretudo, que a afinidade com os temas discutidos na ENCCLA é diversa. A qualidade dos argumentos públicos depende de questões objetivas como a capacidade de gerar e gerir a informação para dentro e para fora dos grupos de trabalho.

O PMI promove a coesão em um ambiente de diversidade institucional como o da ENCCLA. Isto porque, a produção de conteúdo e de informação diminui a assimetria informacional dentro do órgão participante e torna as decisões públicas mais visíveis ao público interno. Diminuindo a assimetria informacional, o PMI estimula o fortalecimento político e influencia a agenda pública.

O ponto final a ser observado é que as ações e atividades propostas devem estar afinadas às diretrizes e objetivos percebidos por todo o grupo que constitui a Estratégia. Neste trabalho, estas foram dificuldades identificadas ao aperfeiçoamento da Estratégia.

De toda sorte, além da recomendação de instrumentos metodológicos, buscamos problematizar questões como o conhecimento relativo aos objetivos e atribuições de cada participante da ENCCLA. A adoção de Planos de Mobilização Interna e do Plano de Comunicação procura responder a estas questões, e também, a proposta de maior institucionalidade à ENCCLA.

A última recomendação desta consultoria é pela formalização das regras de organização e funcionamento da Estratégia. Neste item final apresentamos como sugestão a Proposta de Regimento Interno (RI) para a Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro.

Vejamos, a seguir, os principais argumentos em defesa desta proposta e o texto sugerido para deliberação final por parte da Secretaria Executiva e dos demais participantes da ENCCLA.

### **3.8- Proposta de Regimento Interno para a Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro**

Desde a sua criação, em 2003, o funcionamento da Iniciativa tem sido realizado de maneira informal. A internalização de regras ocorre por meio do conhecimento empírico dos representantes.<sup>15</sup>

Observamos que a compreensão das atribuições dos participantes interfere na qualidade da articulação política da ENCCLA. Esta consultoria defende o conhecimento e a definição de objetivos e responsabilidades relativas à participação de cada órgão/entidade na ENCCLA.<sup>16</sup>

Podemos compreender resistências na introdução da formalização da Iniciativa. Ocorre que, ao longo da última década, a ausência de formalização de regras e procedimentos, em um ambiente composto por quase setenta (70) órgãos, tem sido um fator de fragilidade para a Estratégia.<sup>17</sup> Especialmente porque, a entrada de novas instituições e a rotatividade dos participantes, em um espaço deliberativo sem regras escritas, dificulta a participação dos novatos.<sup>18</sup>

Para o grupo, é fundamental que integrantes novos e antigos tenham a mesma compreensão relativa às diretrizes, atribuições e responsabilidades dos participantes. Desta forma, as informações precisam estar disponíveis e, ainda, ser conhecidas por todos. Esta questão fortalece as propostas de implementação do Plano de Comunicação e do Regimento Interno da ENCCLA.

Em caso de aprovação, os órgãos e entidades parceiras serão responsáveis por implementar as regras definidas coletivamente.

---

<sup>15</sup> Em anos anteriores, cabe lembrar que foram definidas tratativas de convivência entre os participantes. Na Plenária anual de 2012, a Secretaria Executiva propôs aos órgãos da ENCCLA, a adesão e assinatura ao documento "Protocolo de Intenções". Embora nem todos tenham assinado o documento, representou iniciativa importante para a Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro.

<sup>16</sup> Neste trabalho buscamos a referência de iniciativas estaduais de combate à corrupção que possuem regimentos internos. Enfatizamos, sobretudo, que a Estratégia federal possui peculiaridades que foram respeitadas na proposta de RI para a ENCCLA.

<sup>17</sup> Os pedidos de adesão à ENCCLA são encaminhados para a Secretaria Executiva e avaliados no Gabinete de Gestão Integrada (GGI). A solicitação de entrada de novas instituições na ENCCLA, ligadas a associações de profissionais liberais, associações de servidores públicos ou do sistema financeiro tem sido alvo de discussões no GGI. O debate diz respeito ao inchaço do grupo, o que dificulta o processo deliberativo.

<sup>18</sup> O recrutamento do participante no órgão é atribuição exclusiva das instituições parceiras. As instituições têm autonomia para substituir os participantes, em qualquer momento do processo deliberativo. Por ser um tema controverso, o texto não abordou os critérios de aprovação ou substituição de novos participantes.



A proposta de Regimento Interno foi incorporada aos resultados desta consultoria. O texto proposto para o Regimento Interno sugere uma redação inicial aos objetivos e valores da Estratégia. O texto ainda propõe atribuições e responsabilidades para a Secretaria Executiva, para o GGI e aos demais participantes da Estratégia.

Na Estratégia novas regras de convivência dependem de acordos consensuais para serem executadas. Para que aumentem as chances de adesão, o texto precisa ser avaliado pelo grupo e aprimorado pelos participantes da ENCCLA.

A seguir, apresentamos o texto sugerido para o Regimento Interno. Lembramos que este texto também faz parte do anexo do Produto Final.

## **Regimento Interno – Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro**

### **Título I – Da constituição e dos objetivos**

Art.1º - A Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro – ENCCLA, constituída como espaço colegiado e permanente do Estado brasileiro, formada por pessoas jurídicas e órgãos integrantes da Administração Pública tem por objetivos básicos:

I - Fortalecer, ampliar e aprimorar a articulação institucional entre os participantes;

II - Estimular a eficiência e efetividade na gestão pública, diagnosticando as atividades institucionais desenvolvidas, de forma a se evitar sobreposições, ações isoladas e casuísmos no enfrentamento aos crimes de corrupção e lavagem de dinheiro;

III - Compartilhar informações, bancos de dados e documentos, prestando auxílio mútuo dentro das respectivas esferas de competência;

IV - Identificar potenciais riscos e formular estratégias de desarticulação do crime organizado;



V - Capacitar seus quadros e difundir o tema do combate à corrupção e à lavagem de dinheiro;

VI - Produzir estudos, diagnósticos e informações para participantes e para a sociedade civil.

## **TÍTULO II – Dos valores**

Art.2º - Os principais valores defendidos pela Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro são a diversidade, a colaboração e o consenso.

I-Diversidade – A Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro é um grupo diverso. A diversidade da ENCCLA inclui instituições federais, estaduais, privadas, associações corporativas e ainda, instituições ligadas aos poderes Executivo, Legislativo, Judiciário e ao Ministério Público. A organização de um grupo tão diverso está baseada em princípios de respeito às diferenças institucionais e culturais das organizações.

II-Colaboração -A Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro é um grupo organizado em redes de trabalho colaborativo. O processo colaborativo inclui o compartilhamento de informações, recursos e responsabilidades, de forma a definir estratégias e ações cooperativas para o enfrentamento da corrupção e da lavagem de dinheiro no Brasil.

III- Consenso - A Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro formula ações comuns e diagnósticos compartilhados entre as instituições. O processo deliberativo é decidido por consenso entre os participantes.

### **TÍTULO III – Da composição**

Art. 3º. A ENCCLA tem a seguinte composição:

I – Colegiado composto por órgãos integrantes da Administração Pública e demais parceiros de cooperação técnica e estratégica;

II – Secretaria Executiva, composta por servidores e integrantes de órgãos públicos alocados no DRCI/SNJ/Ministério da Justiça.

III – Gabinete de Gestão Integrada (GGI), composto por 25 órgãos participantes da ENCCLA;

### **TÍTULO IV – Das atribuições**

#### **Capítulo I – Do colegiado**

Art. 4º. O colegiado da ENCCLA é formado por seus órgãos associados, a Secretaria Executiva e o Gabinete de Gestão Integrada (GGI) e tem as seguintes atribuições:

I – reunir-se para traçar, deliberar e concretizar as atividades necessárias à consecução dos objetivos fixados no artigo 1º;

II – deliberar, por consenso, acerca de aprovação e modificação de regimento interno, resolvendo, ainda, as eventuais omissões existentes.

#### **Capítulo II – Da Secretaria Executiva**

Art.-5 º A Secretaria Executiva da ENCCLA tem as seguintes atribuições:

---

I – Representar a Estratégia perante o público externo;

II – Organizar, pautar e secretariar as reuniões ordinárias e extraordinárias, inclusive lavrando-se ata ou memória de reunião;

III – Organizar a realização da Plenária anual;

IV – Articular, entre os integrantes da Iniciativa, a realização dos objetivos estabelecidos no art. 1º;

V-Auxiliar o monitoramento das ações da ENCCLA em parceria com o Gabinete de Gestão Integrada (GGI);

VI- Apresentar cronograma anual de reuniões para os grupos de trabalho das ações;

V- Formular Relatório Anual e apresentar para o grupo, após a realização da Plenária.

### **Capítulo III – Do Gabinete de Gestão Integrada (GGI)**

Art.6 ° - O Gabinete de Gestão Integrada da ENCCLA tem as seguintes atribuições:

I-Auxiliar a gestão da ENCCLA por meio da otimização de recursos disponibilizados, em parceria, com transparência e respeitando os preceitos legais da administração pública.

II-Monitorar as ações da ENCCLA.

III- Comprometer-se a auxiliar a Secretaria Executiva no planejamento e realização de atividades pactuadas no colegiado do GGI.

IV-Realizar reuniões rotativas no colegiado do GGI

VI--Definir e implementar, a cada ano, o Plano de Mobilização Interna das ações da ENCCLA em seus órgãos de origem, de forma a sensibilizar e engajar departamentos, secretarias e a cúpula dirigente de cada instituição.

VII-Aumentar a capacidade de inovação da gestão pública no enfrentamento aos crimes de corrupção e lavagem de dinheiro, utilizando-se de novas tecnologias institucionais e fortalecendo a formação e capacitação dos participantes da ENCCLA.

VIII-Reforçar valores comuns e institucionalizar os resultados alcançados pela ENCCLA.

IX-Fortalecer o Fórum de Comunicadores da ENCCLA, auxiliando a produção de informações e a divulgação de assuntos e temas considerados relevantes pelo colegiado do GGI.

X- Aprovar ou rejeitar, em parceria com a Secretaria Executiva, cadastros de pessoas jurídicas na condição de instituições parcerias.

XI- Formular Relatório Anual e apresentar para o grupo, após a realizada da Plenária.

#### **Capítulo IV – Dos órgãos participantes**

Art.7 ° -Os órgãos participantes da ENCCLA têm as seguintes atribuições:

I- Fortalecer o compromisso com o processo de internalização das deliberações coletivas, reconhecendo a *responsividade* de cada membro na gestão pública da ENCCLA.

II- Compartilhar informações, recursos e responsabilidades para o processo decisório;

III-Aumentar o grau de efetividade das ações aprovadas na ENCCLA;

IV--Definir e implementar, a cada ano, o Plano de Mobilização Interna (PMI) das ações da ENCCLA em seus órgãos de origem, de forma a sensibilizar e engajar departamentos, secretarias e a cúpula dirigente de cada instituição.

V-Divulgar as ações realizadas por este colegiado, creditando à ENCCLA, a parceria na implementação das ações e resultados da Iniciativa;

VI-Indicar, a cada ano, um titular e um suplente por ação, primando pela permanência e continuidade do representante no grupo de participantes da ENCCLA.

#### **TÍTULO V – Das reuniões**

Art. 8. Os grupos de trabalho reunir-se-ão ordinariamente conforme cronograma apresentado no início dos trabalhos anuais da ENCCLA. Parágrafo único. As deliberações da ENCCLA serão tomadas levando em consideração a decisão consensual entre os presentes, lavrando-se ata ou memória de reunião.




Art.9-As reuniões ordinárias poderão contar com a presença de órgãos colaboradores, desde que assentido previamente pelo colegiado.

Art.10 – O Colegiado da ENCCLA reunir-se-á em Plenária anual, da qual participam todos os órgãos, com o objetivo de discutir o trabalho realizado ao longo do ano que passou e deliberar as ações a serem realizadas no(s) ano(s) subsequente(s).

Art.11- O Gabinete de Gestão Integrada reunir-se-á trimestralmente com o objetivo de acompanhar e monitorar a execução das ações, bem como propor ações e recomendações a serem discutidas em reuniões plenárias.

#### **TÍTULO VI – Da vigência**

Art. 12. Este regimento passa a valer a partir da data de sua aprovação em reunião ordinária e deverá ser aprovado por todos os participantes da Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro.



## 4- Considerações finais

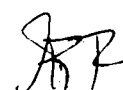
A presente pesquisa analisou o desenho institucional da Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro, entre os meses de fevereiro de 2013 e junho de 2014. O intuito deste trabalho foi apreender a organização, funcionamento, resultados e dificuldades de gestão pública da ENCCLA.

Neste produto foram feitas observações gerais, análises e sugestões que consideramos importantes para a institucionalização da Estratégia. As propostas apresentadas por esta consultoria foram sistematizadas ao final do Produto, no intuito de facilitar a visualização, crítica e avaliação por parte da Secretaria Executiva e dos participantes da ENCCLA.

As informações foram levantadas em documentos, estudos, relatórios, memórias de reunião e por meio de técnicas de observação participante, em reuniões e na Plenária anual. Por fim, foram realizadas entrevistas exploratórias e entrevistas em profundidade com participantes e ex-participantes da Estratégia.

Nestas considerações finais, reiteramos que as propostas apresentadas por esta consultoria surgiram de debates, leituras e da troca de informações e de *expertises* com os participantes da ENCCLA. Destacamos ainda, o compartilhamento de informações e agendamento de entrevistas, por parte da Secretaria Executiva. O suporte para a realização desta pesquisa não se limitou à disponibilização de documentos e ao compartilhamento de experiências. A compreensão relativa à complexidade da pesquisa e à ampliação do tempo de redação do Produto Final foram fundamentais para concluirmos este trabalho.

Esta pesquisa representa o resultado de um trabalho coletivo, de significativa adesão por parte da Secretaria Nacional de Justiça, DRCI, Secretaria Executiva, instituições participantes, membros e de ex-membros da ENCCLA. Em resposta à contribuição de todos (as), gostaríamos de agradecer aos colaboradores e aos responsáveis pelo resultado deste trabalho.



## 5 - Referências Bibliográficas

ALMOND, G. e VERBA, S. (eds.). *The Civic Culture Revisited*. Newsbury Park, Ca., Sage Publications, 1981.

BERTOLIN, Rosangela Violetti; SANTOS, Antônio Carlos; LIMA, Juvêncio Braga; BRAGA, Marcelo José. Assimetria de Informação e Confiança em Interações Cooperativas. *RAC*, Curitiba, v. 12, n. 1, p. 59-81, Jan./Mar. 2008

CHU, Rebeca Alves and WOOD JR., Thomaz. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local?. *Rev. Adm. Pública* [online]. 2008, vol.42, n.5, pp. 969-991.

DUARTE, Jorge. *Comunicação Pública - Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público*. 3. ed. São Paulo: Editora: Atlas, 2012.

FUNG, Archon. Receitas para Esferas Públicas: oito desenhos institucionais e suas consequências. *In: SHATTAN, Vera Coelho; NOBRE, Marcos (orgs). Participação e Deliberação: Teoria Democrática e Experiências Institucionais no Brasil Contemporâneo*. São Paulo: Editora 34, 2004.

OLSON, Mancur. *The Logic of Colletive Action: Public Goods and Theory of Groups*. Cambridge, Mass. Harvard University Press, 1965.

PENNOCK, J. Roland. "Responsiveness, Responsibility, and Majority Rule." *APSR*, 1952, vol. 46 (p. 790-807).

PUTNAM, Robert . *Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna*. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1996.

SEN, Amartya. *A Ideia de Justiça*. São Paulo: Companhia das Letras, 2011.

---

Links acessados

<http://gopacnetwork.org/>

<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://enccla.camarara.leg.br/>

[www.foccopb.gov.br](http://www.foccopb.gov.br)

<http://www.redecontrole.pr.gov.br/>

<http://www.scielo.br/pdf/rac/v12n1/a04v12n1.pdf>

<http://www.apsanet.org/~pop/APSA1950/Pennock1952.pdf>

<http://www.scielo.br/pdf/rac/v12n1/a04v12n1.pdf>

## 6- Anexos

## 6.1 – Sistematização das sugestões metodológicas

As recomendações desta consultoria, Projeto BRAX/66, Contrato de Cooperação Internacional entre o Ministério da Justiça e a *United Nations Office on Drugs and Crime* (UNODC), tiveram por objetivo aprimorar a metodologia de trabalho da Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro – ENCCLA.

A pesquisa analisou o desenho institucional da ENCCLA entre os meses de fevereiro de 2013 e junho de 2014. O objetivo do trabalho foi diagnosticar problemas organizacionais a fim de propor recomendações metodológicas para a Estratégia.

A capacidade de gerar respostas do Estado brasileiro, no que diz respeito ao enfrentamento da corrupção e da lavagem de dinheiro, depende da produção e gestão de informações estratégicas. Neste Produto Final, enfatizamos a necessidade de produção, sistematização e monitoramento dos dados e informações produzidos na Iniciativa.

O primeiro passo é gerar informações de qualidade. As informações produzidas ao longo do ano, devem servir para os processos de gestão, além do monitoramento dos resultados e produtos das ações coletivas.

O monitoramento é medida importante para o conhecimento relativo à influência e efetividade de determinada ação ou estratégia no tempo. Estas informações precisam ser produzidas respeitando o cronograma e o ciclo decisório da ENCCLA.

Sugerimos alguns métodos de trabalho para a produção e a gestão de informações. A proposta é aprimorar os instrumentos facilitadores adotados para a produção de informações para cada um dos ambientes deliberativos.

Os ambientes deliberativos, de acordo com esta pesquisa, correspondem aos três momentos ou ciclos do processo decisório da ENCCLA.

Os ciclos do processo decisório são: i) Preparação para a Plenária; ii) Realização da Plenária; iii) e, por fim, o momento posterior ao encontro presencial entre os participantes da ENCCLA.

<b>Ambientes deliberativos da ENCCLA</b>		
<b>MARCO ZERO</b> <b>Anterior à Plenária</b>  (agosto a outubro)	<b>Plenária</b>  (novembro)	<b>Posterior à Plenária</b>  (dezembro a julho)

### **Recomendação 1 – Monitoramento de Processos e de Resultados**

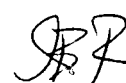
As instituições são incentivadas a participar quando percebem o ambiente organizado e monitorado. Neste produto propusemos a gestão e sistematização de informações, integradas aos ciclos decisórios da Estratégia.

As recomendações de monitoramento implicam em implementar as propostas de gestão e sistematização de dados em: memórias de ação, novas ações propostas, Relatórios de Ação, Relatórios Anuais do Gabinete de Gestão Integrada (GGI) e Relatórios Anuais da Secretaria Executiva da ENCCLA.

Metodologia: Planejamento da gestão pública aplicada a ciclos anuais (três ambientes deliberativos).

~~Etapa 01- Implementar metodologias de preparação, avaliação e monitoramento do processo deliberativo e dos resultados.~~

Etapa 02- Produção de estudos (GT's) e formulação de diagnósticos coletivos e iniciativas comuns (GT's, GGI e Plenária).



## Propostas de monitoramento de resultados

-Orientar a produção dos relatórios de ação para a organização de informações básicas e, em alguma medida, padronizadas.

- Administrar os prazos para entrega dos relatórios de ação, relatórios finais (SE e GGI) e propostas de ação.

- Sistematizar dados para a produção do Relatório Anual da Secretaria Executiva.

-Apresentar o Relatório Final da Secretaria Executiva para os participantes da ENCCLA

-Sistematizar dados para a produção do Relatório Anual do Gabinete de Gestão Integrada - GGI

- Apresentar o Relatório Anual do GGI para os participantes da ENCCLA.

-Sistematizar os documentos e publicá-los em espaço virtual.

- Construir indicadores para o monitoramento e avaliação de processos, resultados e impactos.

- Realizar balanço anual dos resultados das ações da ENCCLA.

- Fomentar a realização de balanço histórico dos resultados das ações da ENCCLA, desde 2003.

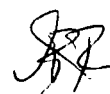
## Propostas de monitoramento administrativo:

- Monitorar a assiduidade e a rotatividade de membros e instituições.

- Restringir a participação em Plenária anual - em caso de ausências reiteradas das reuniões ordinárias do grupo de trabalho.

- Realizar reuniões do GGI de forma rotativa entre os integrantes do grupo decisório, à exceção da última reunião prévia à realização da Plenária.

-Firmar convênios e parcerias institucionais para a produção de estudos e diagnósticos. (Balanço histórico e balanço anual)





Destacamos a importância em efetivar os instrumentos de pesquisa aliados aos momentos deliberativos ou ciclos do processo decisório da ENCCLA, como descritos neste resumo.

Os produtos anuais da ENCCLA devem estar orientados para:

- 1) Gestão compartilhada de processos e de resultados;
- 2) Definição anual dos temas prioritários para o grupo;
- 3) Produção coletiva de diagnósticos;
- 4) Formulação de estratégias comuns ao enfrentamento da corrupção e lavagem de dinheiro.

**Produtos esperados do ambiente prévio à Plenária:**

- Produção antecipada dos Relatórios de Ação.
- Formulação das Propostas de Novas Ações.
- Deliberação do Gabinete de Gestão integrada quanto à priorização das propostas apresentadas.

**Produtos esperados para o ambiente deliberativo da Plenária:**

- Apresentação dos relatórios de ações (max 15min/ação).
- Deliberação final acerca das novas ações para o ano subsequente.
- Definição das coordenadorias e produtos esperados das novas ações.
- Produção coletiva de diagnósticos e identificação de temas, demandas e assuntos prioritários para o ano subsequente.
- Realização de palestras com pesquisadores e especialistas internos e externos à ENCCLA.
- Limitação do número de novas propostas de ações anuais (8 + 2).

---

**Produtos esperados para o primeiro semestre do ano:**

- Relatório Anual da Secretaria Executiva.
- Relatório Anual do GGI
- Apresentação do Cronograma dos grupos de trabalho e plano de trabalho das novas ações.
- Implementação dos grupos de trabalho e execução das novas ações anuais.

## Recomendação 2 - Plano de Comunicação

Objetivo: Produzir informações estratégicas para qualificar o debate e diminuir a assimetria informacional entre instituições e membros participantes.

Metodologia: Implementar o Fórum de Comunicadores e o Plano de Comunicação da ENCCLA

Propostas para a comunicação pública da Estratégia:

- Definir a Política de Comunicação da ENCCLA.
- Fortalecer o vínculo entre o GGI e o Fórum de Comunicadores;
- Fortalecer o espaço virtual exclusivo da ENCCLA, com a alimentação de documentos internos, memórias e relatórios.
- Produzir informação com periodicidade para o *site* da ENCCLA.
- Disponibilizar informações sucintas relativas a cada uma das instituições no *site* ou da ENCCLA;
- Criar e compartilhar Banco de Dados de matérias jornalísticas e conteúdos virtuais relativos aos principais temas, demandas e assuntos de interesse das instituições, comuns à ENCCLA.
- Produzir conteúdo e informação para fomentar a implementação das metas básica, intermediária e avançada do Plano de Comunicação da ENCCLA. <sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> -Ver Produto II – Plano de Comunicação para a ENCCLA da consultoria.



## **Recomendações 3 e 4 - Plano de Mobilização Interna e Regimento Interno**

Objetivo: A proposta final desta consultoria tem por objetivo estimular a deliberação interna quanto às responsabilidades e atribuições de cada um dos participantes da Estratégia. Em princípio, sugerimos que sejam implementados planos internos de mobilização, de forma a qualificar o debate público e, efetivamente, construir respostas institucionais para problemas identificados e compartilhados na ENCCLA.

Ademais, a recomendação implica em decidir a respeito do Regimento Interno (RI) da ENCCLA, cujo texto inicial foi proposto neste trabalho para aprimoramento do grupo.

### Sugestões:

- Estimular a organicidade entre os órgãos participantes e a ENCCLA.
- Adotar Planos de Mobilização Interna (PMI), por todas as instituições da ENCCLA – especialmente, por órgãos do GGI.
- Executar, internamente a cada instituição, as 08 Etapas para implementação do PMI.<sup>20</sup>
- Avaliar, deliberar e aprimorar a Proposta de Regimento Interno.

Por fim, as sugestões propostas neste trabalho estão integradas entre si e devem respeitar o cronograma do processo decisório. Abaixo, resumimos as principais sugestões para o aperfeiçoamento da metodologia de trabalho da ENCCLA:

- 1) Proposta de gestão e sistematização de informações dos relatórios e memórias de ação, objetivando o monitoramento de processos e resultados;

---

<sup>20</sup> São elas: Sensibilização interna aos temas da ENCCLA, mobilização, divisão de tarefas e produção de respostas institucionais, diagnósticos e propostas de novas ações. ( Ver página 33 do Produto Final).



- 2) Estímulo à implementação do Plano de Comunicação da ENCCLA, proposto por esta consultoria - em curso desde fevereiro de 2014;
- 3) Produção de Planos de Mobilização Interna por parte dos participantes da ENCCLA, especialmente, instituições integrantes do GGI;
- 4) E, por fim, a deliberação acerca do Regimento Interno - sugerido ao final deste Produto.

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized, cursive letters that appear to be 'JBF'.

## **6.4 – Proposta de Regimento Interno**

### **Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro**

#### **Título I – Da constituição e dos objetivos**

Art.1º - A Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro – ENCCLA, constituída como espaço colegiado e permanente do Estado brasileiro, formada por pessoas jurídicas e órgãos integrantes da Administração Pública tem por objetivos básicos:

I - Fortalecer, ampliar e aprimorar a articulação institucional entre os participantes;

II - Estimular a eficiência e efetividade na gestão pública, diagnosticando as atividades institucionais desenvolvidas, de forma a se evitar sobreposições, ações isoladas e casuísmos no enfrentamento aos crimes de corrupção e lavagem de dinheiro;

III - Compartilhar informações, bancos de dados e documentos, prestando auxílio mútuo dentro das respectivas esferas de competência;

IV - Identificar potenciais riscos e formular estratégias de desarticulação do crime organizado;

V - Capacitar seus quadros e difundir o tema do combate à corrupção e à lavagem de dinheiro;

VI - Produzir estudos, diagnósticos e informações para participantes e para a sociedade civil.

#### **TÍTULO II – Dos valores**

---

Art.2º - Os principais valores defendidos pela Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro são a diversidade, a colaboração e o consenso.

I-Diversidade – A Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro é um grupo diverso. A diversidade da ENCCLA inclui

instituições federais, estaduais, privadas, associações corporativas e ainda, instituições ligadas aos poderes Executivo, Legislativo, Judiciário e ao Ministério Público. A organização de um grupo tão diverso está baseada em princípios de respeito às diferenças institucionais e culturais das organizações.

II-Colaboração -A Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro é um grupo organizado em redes de trabalho colaborativo. O processo colaborativo inclui o compartilhamento de informações, recursos e responsabilidades, de forma a definir estratégias e ações cooperativas para o enfrentamento da corrupção e da lavagem de dinheiro no Brasil.

III- Consenso - A Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro formula ações comuns e diagnósticos compartilhados entre as instituições. O processo deliberativo é decidido por consenso entre os participantes.

### **TÍTULO III – Da composição**

Art. 3º. A ENCCLA tem a seguinte composição:

I – Colegiado composto por órgãos integrantes da Administração Pública e demais parceiros de cooperação técnica e estratégica;

II – Secretaria Executiva, composta por servidores e integrantes de órgãos públicos alocados no DRCI/SNJ/Ministério da Justiça.

III – Gabinete de Gestão Integrada (GGI), composto por 25 órgãos participantes da ENCCLA;



## **TÍTULO IV – Das atribuições**

### **Capítulo I – Do colegiado**

Art. 4º. O colegiado da ENCCLA é formado por seus órgãos associados, a Secretaria Executiva e o Gabinete de Gestão Integrada (GGI) e tem as seguintes atribuições:

I – reunir-se para traçar, deliberar e concretizar as atividades necessárias à consecução dos objetivos fixados no artigo 1º;

II – deliberar, por consenso, acerca de aprovação e modificação de regimento interno, resolvendo, ainda, as eventuais omissões existentes.

### **Capítulo II – Da Secretaria Executiva**

Art.-5 º A Secretaria Executiva da ENCCLA tem as seguintes atribuições:

I – Representar a Estratégia perante o público externo;

II – Organizar, pautar e secretariar as reuniões ordinárias e extraordinárias, inclusive lavrando-se ata ou memória de reunião;

III – Organizar a realização da Plenária anual;

IV – Articular, entre os integrantes da Iniciativa, a realização dos objetivos estabelecidos no art. 1º;

V-Auxiliar o monitoramento das ações da ENCCLA em parceria com o Gabinete de Gestão Integrada (GGI);

VI- Apresentar cronograma anual de reuniões para os grupos de trabalho das ações;

---

V- Formular Relatório Anual e apresentar para o grupo, após a realização da Plenária.

### **Capítulo III – Do Gabinete de Gestão Integrada (GGI)**

Art.6 º - O Gabinete de Gestão Integrada da ENCCLA tem as seguintes atribuições:



I-Auxiliar a gestão da ENCCLA por meio da otimização de recursos disponibilizados, em parceria, com transparência e respeitando os preceitos legais da administração pública.

II-Monitorar as ações da ENCCLA.

III- Comprometer-se a auxiliar a Secretaria Executiva no planejamento e realização de atividades pactuadas no colegiado do GGI.

IV-Realizar reuniões rotativas no colegiado do GGI

VI--Definir e implementar, a cada ano, o Plano de Mobilização Interna das ações da ENCCLA em seus órgãos de origem, de forma a sensibilizar e engajar departamentos, secretarias e a cúpula dirigente de cada instituição.

VII-Aumentar a capacidade de inovação da gestão pública no enfrentamento aos crimes de corrupção e lavagem de dinheiro, utilizando-se de novas tecnologias institucionais e fortalecendo a formação e capacitação dos participantes da ENCCLA.

VIII-Reforçar valores comuns e institucionalizar os resultados alcançados pela ENCCLA.

IX-Fortalecer o Fórum de Comunicadores da ENCCLA, auxiliando a produção de informações e a divulgação de assuntos e temas considerados relevantes pelo colegiado do GGI.

X- Aprovar ou rejeitar, em parceria com a Secretaria Executiva, cadastros de pessoas jurídicas na condição de instituições parcerias.

XI- Formular Relatório Anual e apresentar para o grupo, após a realizada da Plenária.

#### **Capítulo IV – Dos órgãos participantes**

---

Art.7 ° -Os órgãos participantes da ENCCLA têm as seguintes atribuições:

I- Fortalecer o compromisso com o processo de internalização das deliberações coletivas, reconhecendo a *responsividade* de cada membro na gestão pública da ENCCLA.

II- Compartilhar informações, recursos e responsabilidades para o processo decisório;



III-Aumentar o grau de efetividade das ações aprovadas na ENCCLA;

IV--Definir e implementar, a cada ano, o Plano de Mobilização Interna (PMI) das ações da ENCCLA em seus órgãos de origem, de forma a sensibilizar e engajar departamentos, secretarias e a cúpula dirigente de cada instituição.

V-Divulgar as ações realizadas por este colegiado, creditando à ENCCLA, a parceria na implementação das ações e resultados da Iniciativa;

VI-Indicar, a cada ano, um titular e um suplente por ação, primando pela permanência e continuidade do representante no grupo de participantes da ENCCLA.

## **TÍTULO V – Das reuniões**

Art. 8. Os grupos de trabalho reunir-se-ão ordinariamente conforme cronograma apresentado no início dos trabalhos anuais da ENCCLA. Parágrafo único. As deliberações da ENCCLA serão tomadas levando em consideração a decisão consensual entre os presentes, lavrando-se ata ou memória de reunião.

Art.9-As reuniões ordinárias poderão contar com a presença de órgãos colaboradores, desde que assentido previamente pelo colegiado.

Art.10 – O Colegiado da ENCCLA reunir-se-á em Plenária anual, da qual participam todos os órgãos, com o objetivo de discutir o trabalho realizado ao longo do ano que passou e deliberar as ações a serem realizadas no(s) ano(s) subsequente(s).

Art.11- O Gabinete de Gestão Integrada reunir-se-á trimestralmente com o objetivo de acompanhar e monitorar a execução das ações, bem como propor ações e recomendações a serem discutidas em reuniões plenárias.



## **TÍTULO VI – Da vigência**

Art. 12. Este regimento passa a valer a partir da data de sua aprovação em reunião ordinária e deverá ser aprovado por todos os participantes da Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro.

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized initials that appear to be 'JBR'.

## 6.7- Questionário das entrevistas em profundidade

Prezado(a) Sr (a),

O questionário faz parte da consultoria UNODC/MJ/ENCCLA. O objetivo da consultoria é aprimorar o funcionamento e organização da Estratégia. As experiências e opiniões dos representantes da ENCCLA são primordiais e as críticas e sugestões serão muito bem-vindas.

Em 2013, a ENCCLA enfrentou problemas como assiduidade, rotatividade e baixo engajamento. Na opinião do (a) sr. (a), como estimular o reconhecimento e adesão dos órgãos signatários às ações e objetivos da ENCCLA?

Em sua opinião, há critérios de seleção e conduta passíveis de serem efetivados na Estratégia? Quais?

Questões como o desconhecimento da estratégia e a invisibilidade política da ENCCLA são percebidos como fatores importantes. Como estimular a comunicação e a produção de conteúdo na ENCCLA?

A ENCCLA está organizada por metas anuais, distribuídas em ações, com órgãos coordenadores e colaboradores. Na opinião do (a) sr.(a), a distribuição anual de metas e a apresentação dos resultados em plenária poderiam ser aprimoradas? Como poderíamos melhorar a deliberação das ações propostas para o ano subsequente de modo a favorecer a efetividade das ações futuras?

---

Em sua opinião, qual estratégia poderia ser adotada para monitorar resultados e produtos finais das ações da ENCCLA? O Grupo de Gestão Integrada poderia estar mais envolvido no monitoramento das ações? De que forma? Como realizar o planejamento da ENCCLA de modo a estimular ações contínuas e de maior complexidade?

## 6.8- Apresentação dos entrevistados

1) Ministro Gilson Langaro Dipp

Vice-Presidente do Superior Tribunal de Justiça – (STJ)

2) Mário Vinícius Spinelli

Controlador Geral do Município de São Paulo – (CGMSP)

3) Edward Lucio Vieira Borba

Coordenador-Geral de Cooperação Federativa e Controle Social –  
Controladoria Geral da União (CGU)

4) Camila Colares Bezerra

Coordenadora-Geral de Acordos e Cooperação Internacional –  
Controladoria Geral da União (CGU)

5) Antonio Gustavo Rodrigues

Presidente do Conselho de Controle de Atividades Financeiras (COAF)

6) Ricardo Lião

Secretário Executivo do Conselho de Controle de Atividades Financeiras  
(COAF)

7) Antonio Carlos Ferreira de Sousa

Diretor de Análise e Fiscalização do Conselho de Controle de Atividades  
Financeiras (COAF)

---

8) Cel. Rodrigo Prates

Assessor de Política e Estratégia do Ministério da Defesa

9) Denise Libório de O. Mendes  
Gerente Executivo da Gerência Nacional de Normas e Gestão  
Regulatória (Caixa Econômica Federal)

10) Fábio George Cruz da Nobrega  
Procurador Regional da República - Conselheiro do Conselho Nacional  
do Ministério Público (CNMP)

11) Clesito Fechine  
Assessor especial do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão  
(MPOG)

---

**Consultora: Tatiana Ribeiral (UNODC-ENCCLA)**

**Email: [tatianaribeiral@gmail.com](mailto:tatianaribeiral@gmail.com)**

# Guia para preparação de ata/memória

Data da Reunião: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Ação nº: \_\_\_\_\_

Pauta: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Presentes: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Ausentes: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Condução da reunião, contextualização e apresentação do tema: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Sugestões e experiências institucionais relatadas: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Apontamentos diversos: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Encaminhamentos: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Lembretes para a Secretaria Executiva - ENCCLA: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Agendamento das próximas reuniões: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

CRP

# PROPOSTAS DE NOVAS AÇÕES

ENCCLA  
*[Handwritten signature]*

Justificativa e contextualização:		Prazo de entrega das propostas: (data rubricada pela secretaria executiva)
Objetivos da ação:		
Resultados ou produtos esperados:	Atividades previstas:	
Coordenadores e colaboradores da ação:	Deliberação do GGI	

# RELATÓRIO ANUAL - GGI


ENCCLA

Breve avaliação da Plenária anual:	Respostas às recomendações dos anos anteriores:
Principais demandas observadas no ano (internas e externas):	
Destaques para temas e assuntos prioritários:	Diagnóstico dos principais problemas identificados ao longo do ano:
Diagnóstico dos principais problemas identificados nos grupos de trabalho:	Destaque para boas práticas observadas no grupo de trabalho
Recomendação de monitoramentos para as ações:	



# RELATÓRIO ANUAL - SECRETARIA EXECUTIVA

ENCCLA



Descrição da Ação:	Data das reuniões
Monitoramento das ações administrativas, assiduidade e rotatividade anual, controles de prazos e tarefas.	
Resultados das ações:	
Relatos da Plenária	Novas recomendações para o ano subseqüente:
Pontos de destaque e boas práticas observadas:	

# RELATÓRIO FINAL DE AÇÃO

ENCCLA

Justificativa e contextualização:		Datas das reuniões:
Objetivos da ação:		
Atividades realizadas:		
Coordenadores e colaboradores da ação:	Pontos de destaque, boas práticas e principais problemas identificados:	
Produtos / Resultados		
Recomendação de monitoramento <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não	Previsão de continuidade da ação - A ação necessita de outras medidas para a sua implementação? Quais?	