

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE SÃO PAULO

CENTRO DE ESTUDOS E APERFEIÇOAMENTO FUNCIONAL

PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO 2015-2018

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
A) Escolas de Governo no Brasil: breve histórico	13
B) As Escolas Institucionais e o projeto político-pedagógico	18
CAPÍTULO 1 – CEAF-MPSP – MARCO REFERENCIAL	25
A) CEAF: dimensão político-institucional	25
1. Elementos constituintes do CEAF	25
2. Atividades primárias do CEAF	33
3. Estrutura organizacional do CEAF	35
4. Síntese	36
B) CEAF: dimensão estratégica	37

1. O CEAF e o novo ciclo de atuação do Ministério Público	38
2. O CEAF e a atualização institucional	39
3. As atividades primárias do CEAF em um novo paradigma institucional	41
4. Cooperação, comunicação e territorialização	43

CAPÍTULO 2 – CONSULTAS 45

A) Problemas identificados pelos agentes políticos e administrativos do MPSP	47
1. O Ensino como tema-problema	49
2. Os Eventos Formativos como tema-problema	51
3. A Gestão como tema-problema	53
4. A Comunicação como tema-problema	54
5. O Concurso de Ingresso de Estagiários como tema-problema	55
6. A Revista Científica como tema-problema	56
7. A Biblioteca como tema-problema	57
B) Problemas identificados pelo corpo técnico e burocrático do CEAF-MPSP	58
1. A Gestão como tema-problema	59

2. As Relações Institucionais como tema-problema	63
C) Propostas apresentadas pelos agentes políticos e administrativos do MPSP	64
1. Propostas para o Ensino	65
2. Propostas para a Pesquisa Aplicada	71
3. Propostas para a Extensão	75
4. Propostas para os Eventos Formativos	76
5. Propostas para a Gestão	79
6. Propostas para a Comunicação	81
7. Propostas para a Revista Científica	84
8. Propostas para a Biblioteca	85
9. Propostas para as Relações Institucionais	85
10. Propostas para o Concurso de Ingresso de Estagiários	88
D) Propostas apresentadas pelo Corpo Técnico e Burocrático do CEAF-MPSP	89
1. Propostas para a Gestão	90
2. Propostas para as Relações Institucionais	95

CAPÍTULO 3 – DIAGNÓSTICO 96

A) Diagnóstico: definição	96
B) Observações preliminares sobre o diagnóstico no CEAF-MPSP	97
C) Eixo Pedagógico.....	98
1. Ensino	99
1.1 Autonomia didática	99
1.2 Atividades primárias	100
1.2.1 Cursos de Especialização: análise crítica	103
1.2.2 Cursos de Aperfeiçoamento: análise crítica	114
1.2.3 Cursos de Atualização/Extensão: análise crítica	118
1.2.4 Minicursos: análise crítica	121
1.2.5 Educação a distância (EAD): análise crítica	125
1.3 Público-alvo	133
1.4 Espacialidade	143
1.5 Síntese diretiva das atividades de ensino	143
2. Pesquisa	145
2.1 Papel estratégico	147

2.2	Autonomia científica	151
2.3	Atividade primária	152
2.4	Cooperação	153
2.5	Estrutura organizacional	154
2.6	Espacialidade	155
2.7	Síntese diretiva das atividades de pesquisa	156
3.	Extensão	157
3.1	Papel estratégico	159
3.2	Atividade primária	161
3.3	Cooperação	161
3.4	Estrutura organizacional	162
3.5	Espacialidade	162
3.6	Síntese diretiva das atividades de extensão	163
4.	Eventos formativos	164
4.1	Papel estratégico	168
4.2	Modalidades	169
4.3	Temática e público-alvo	169
4.4	Cooperação	177

4.5 Estrutura organizacional	177
4.6 Espacialidade	178
4.7 Síntese diretiva para eventos formativos	178
D) Eixo Administrativo.....	180
1. Problemas	180
2. Propostas	185
3. Autonomia gerencial	190
4. Estrutura organizacional	191
4.1 Organogramas.....	195
4.2 Estrutura organizacional: análise crítica	197
5. Recursos humanos e processo de trabalho	200
5.1 Visão holística do processo de trabalho	200
5.2 Trabalho cooperado e solidário	201
5.3 Redistribuição de tarefas e de pessoal	202
5.4 Planejamento	203
6. Gestão democrática	203
7. Patrimônio físico e recursos materiais	205

8. Síntese diretiva do eixo administrativo	205
E) Eixo Financeiro.....	207
1. Autonomia financeira	207
2. Disciplina legal	208
3. Custeio do CEAF-MPSP	210
3.1 Fundo Especial do CEAF e Despesas Variáveis.....	211
3.2 Resultados financeiros do FECEAF	214
3.3 Despesas fixas: esboço conservador	216
3.4 Relação despesas variáveis/despesas fixas	217
3.5 Crítica à análise financeira tradicional	219
3.6 Arrecadação líquida com os Cursos de Especialização e Extensão: desfazendo o mito	219
3.7 O mito e a orientação econômica dominante	222
3.8 FECEAF e o privilégio à arrecadação: análise crítica	223
3.9 Fontes de custeio: alternativas	225
4. Síntese diretiva do eixo financeiro	226

F) Eixo Relacional.....	227
1. Problema e propostas	227
2. Papel estratégico	229
3. Comunicação	233
4. Revista científica	236
4.1 Revista Jurídica: breve histórico	236
4.2 Aprimoramento da Revista Jurídica	237
5. Concurso de ingresso de estagiários	242
6. Síntese diretiva do eixo relacional	244

CAPÍTULO 4 – PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL 246

A) Plano de Desenvolvimento Institucional [PDI].....	246
1. Eixo Pedagógico – Ensino	247
2. Eixo Pedagógico – Pesquisa	253
3. Eixo Pedagógico – Extensão	256
4. Eixo Pedagógico – Eventos formativos	258

5. Eixo Administrativo	260
6. Eixo Financeiro	263
7. Eixo Relacional	265

SIGLAS E ABREVIATURAS

AASP	Associação dos Advogados de São Paulo
ATP	Assistente Técnico de Promotoria
CAEX	Centro de Apoio Operacional à Execução
CAO	Centro de Apoio Operacional
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEAF	Centros de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CONSEG	Coordenadoria Estadual dos Conselhos Comunitários de Segurança
CR	Constituição da República
CTIC	Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
EAD	Educação à Distância
EC	Emenda Constitucional
ESAF	Escola de Administração Fazendária
FAPESP	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo

FECEAF	Fundo Especial do Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional
ILADH	Instituto Latino Americano de Promoção e Defesa dos Direitos Humanos
LDBEN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
LOEMP	Lei Orgânica Estadual do Ministério Público do Estado de São Paulo
LONMP	Lei Orgânica Nacional do Ministério Público
MEC	Ministério da Educação
MJ	Ministério da Justiça
MPMT	Ministério Público do Estado de Mato Grosso
MPSP	Ministério Público do Estado de São Paulo
NAT	Núcleo de Assessoria Técnica Psicossocial
PGA	Plano Geral de Atuação
PPP	Projeto Político-Pedagógico
RegCEAF	Regimento Interno do Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional
UNESP	Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”
UNICAMP	Universidade Estadual de Campinas
USP	Universidade de São Paulo

INTRODUÇÃO

A) Escolas de Governo no Brasil: breve histórico

A origem das Escolas de Governo no Brasil data da década de 1930, quando da criação, pelo Governo Vargas, do Conselho Federal do Serviço Público Civil (Lei nº 284/36) e do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), que foi incumbido de “promover a readaptação e o aperfeiçoamento dos funcionários civis da União”. Naquela quadra da história, o país passou por profundas reformas modernizadoras e se verificou, no campo da burocracia estatal, a necessidade de profissionalização dos agentes públicos como medida imprescindível ao fortalecimento do Estado como agente do desenvolvimento nacional. Tal iniciativa teve como escopos: (i) a superação da cultura patrimonialista que dominava a Administração Pública e (ii) a busca de eficiência na consecução do serviço público.

Durante o Governo Vargas e o breve período liberalizante de 1945-1964, a política de profissionalização dos agentes públicos não se universalizou. Consolidou-se apenas em alguns setores estratégicos de governo (Relações

Exteriores e Forças Armadas). No regime militar (1964-1985) também não avançou porque a reforma administrativa de 1967, levada a cabo com a edição do Decreto-lei nº 200/67, privilegiou o fortalecimento da Administração Indireta.

A Constituição democrática de 1988, no seu texto original, preconizou algumas medidas importantes no campo da moralização administrativa como, por exemplo, compras governamentais e ingresso nas carreiras administrativas, generalizando o concurso público. No entanto, nada de significativo acresceu, naquele primeiro momento, à temática da formação de quadros. Somente com a edição da Emenda Constitucional nº 19/98, a formação de quadros do serviço público ganhou estatura constitucional. O texto reformado incumbiu à União, Estados e Distrito Federal a manutenção de Escolas de Governo voltadas à formação e ao aperfeiçoamento dos agentes públicos (art. 39, § 2º). Essa Emenda Constitucional veio no bojo de uma série de medidas tomadas pelo Governo Cardoso (1995-2002) no sentido de promover uma reforma administrativa de cunho gerencial. No modelo então preconizado, o treinamento de recursos humanos foi apontado como imprescindível aos objetivos da reforma do aparelho do Estado e considerado seu ponto central. A *Política de Capacitação de Servidores* passou a ser balizada pelos objetivos e diretrizes estabelecidos no

Decreto nº 2.794/98. Ao reformular essa política, o Governo Lula (2003-2010) denominou-a *Política de Desenvolvimento de Pessoal*, dando-lhe novo enfoque: a qualidade (Decreto nº 5.707/2006, que revogou o Decreto nº 2.794/98).

No Estado de São Paulo, a Lei Complementar nº 180/78, que instituiu o Sistema de Administração de Pessoal, não estabeleceu política de formação dos quadros administrativos. Sua recente regulamentação regra, de forma tímida, o desenvolvimento e a capacitação de recursos humanos (Decreto Estadual nº 52.833/2008).

No âmbito do sistema de Administração da Justiça, a Constituição da República preconiza como matéria do futuro Estatuto da Magistratura a previsão de cursos oficiais de preparação, aperfeiçoamento e promoção para magistrados. Esses cursos, nos termos da diretiva constitucional, devem constituir também etapa obrigatória do processo de vitaliciamento (art. 93, inc. IV). É do texto constitucional a previsão da existência da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados, vinculada ao Superior Tribunal de Justiça (art. 105, inc. I), e da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados do Trabalho, vinculada ao Tribunal Superior do Trabalho (art. 111-A, § 2º, inc. I). Frise-se que os cursos e escolas mencionados não figuraram no texto original da Constituição; foram nele incluídos pela Emenda Constitucional nº 45/2004.

No que diz respeito ao Ministério Público, também há previsão constitucional de formação e capacitação dos seus agentes políticos e administrativos, ainda que por remissão (CR, art. 129, § 4º). No entanto, a preocupação com a formação dos seus quadros antecede a nova ordem constitucional. Em 1983, Promotores e Procuradores de Justiça do Rio Grande do Sul instituíram a Fundação Escola do Ministério Público do Rio Grande do Sul, estabelecimento privado de ensino voltado à formação, aperfeiçoamento e especialização dos membros do Ministério Público, bem como à preparação dos futuros quadros do *Parquet* gaúcho. Em São Paulo e para o cumprimento dos mesmos objetivos, foi criado, em 1987, o Centro de Estudos do Ministério Público (Decreto nº 27.422/87), como unidade administrativa da Procuradoria-Geral de Justiça, e, em 1988, instituiu-se a Fundação Escola do Ministério Público, de natureza privada.

Com a edição, em 12 de fevereiro de 1993, da Lei Orgânica Nacional do Ministério Público (Lei nº 8.625/93) e, na sequência, das Leis Orgânicas dos Ministérios Públicos da União e dos Estados, os diversos ramos do Ministério Público brasileiro passaram a contar em sua estrutura com Centros de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional (CEAF), órgãos auxiliares, com a incumbência de promover, no âmbito da Instituição: (i) o aprimoramento profissional e

cultural dos membros, auxiliares e funcionários; (ii) a melhor execução dos serviços; (iii) a racionalização dos recursos materiais (LONMP, art. 35, *caput*).

Em alguns Estados, como, por exemplo, Rio Grande do Sul, Mato Grosso e Minas Gerais, a formação dos quadros do Ministério Público é partilhada entre os CEAFs – integrantes da estrutura ministerial – e as associações e fundações Escolas de Ministério Público – de natureza privada. A experiência levou a uma divisão de tarefas: os CEAFs promovem, prioritariamente, o aperfeiçoamento funcional dos agentes políticos e administrativos dos quadros do Ministério Público, e os estabelecimentos privados – associativos ou fundacionais – responsabilizam-se pelos cursos de pós-graduação e de preparação de futuros quadros. Em outros Estados, como São Paulo, o CEAF cumpre com exclusividade todas as tarefas de formação e capacitação dos públicos interno e externo.

Pode-se extrair desse breve histórico que hoje no Brasil temos dois tipos de Escolas de Governo: (i) aquelas que integram a estrutura das instituições e órgãos públicos; (ii) aquelas, de natureza privada, associativas ou fundacionais, voltadas à formação de quadros do serviço público e de dirigentes políticos. Escolas Institucionais (das Instituições Públicas) são as Escolas de Governo do primeiro tipo.

B) As Escolas Institucionais e o projeto político-pedagógico

Entende-se por Escola Institucional o estabelecimento de ensino, incluído na estrutura das instituições públicas, destinado precipuamente à formação e capacitação de agentes públicos, bem como à elaboração de projetos de organização institucional e de políticas públicas.

Com essa definição, a Escola Institucional integra o sistema público de ensino, na modalidade Educação Profissional (LDBEN, art. 39, *caput*), e subordina-se, no âmbito de sua destinação, aos princípios e regras que informam e conformam o ensino público, dos quais, destacam-se:

- a) autonomia pedagógica (didático-científica);
- b) gestão democrática do ensino;
- c) acesso universalizado;
- d) gratuidade do ensino público;

ESCOLA INSTITUCIONAL

É o estabelecimento de ensino, incluído na estrutura das instituições públicas, destinado precipuamente à formação e capacitação de agentes públicos, bem como à elaboração de projetos de organização institucional e de políticas públicas

- e) garantia do padrão de qualidade;
- f) pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas;
- g) valorização da experiência extra-escolar;
- h) vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais.

Por força dos princípios da autonomia e da gestão democrática cabe às escolas, em geral, e à Escola Institucional, em especial, a definição dos seus rumos, a elaboração do seu plano de trabalho e o planejamento das suas atividades, no sentido do cumprimento de sua missão institucional. Essa tarefa cria a necessidade-obrigatoriedade de cada estabelecimento elaborar, de forma participativa, o seu projeto político-pedagógico (LDBEN, arts. 12, inc. I, e 14, inc. I).

Nesse sentido, pode-se definir projeto político-pedagógico (PPP) como instrumento construído com base na discussão coletiva dos interessados com o objetivo de orientar a escola no cumprimento de sua missão. Partindo da caracterização e da

PROJETO POLÍTICO- PEDAGÓGICO

**Instrumento construído com base na
discussão coletiva dos interessados,
com o objetivo de orientar a escola no
cumprimento de sua missão**

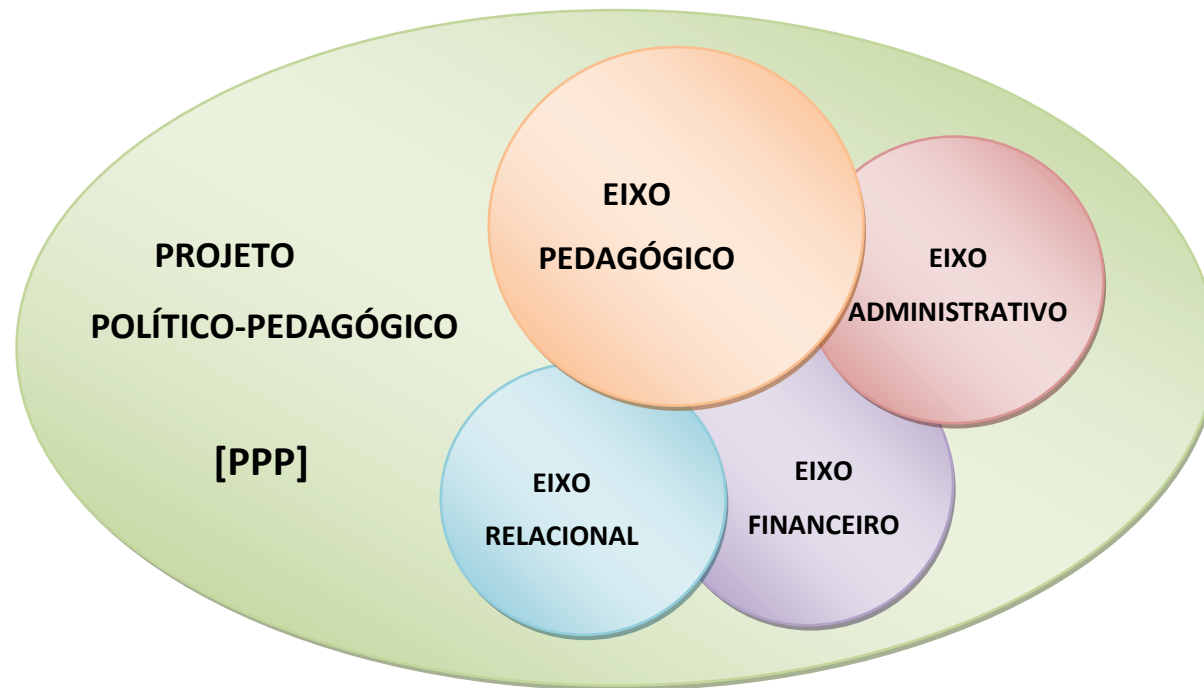
definição da identidade de cada escola, o PPP deve estabelecer as diretrizes, os objetivos e as metas do processo educativo a ser desenvolvido, observados os ditames legais e a vontade coletiva expressa no curso de sua construção.¹

O PPP sustenta-se em quatro eixos:

- **eixo pedagógico** – por meio do qual se desenvolvem as atividades educacionais propriamente ditas (no caso das Escolas Institucionais, todas aquelas relacionadas com ensino, pesquisa e extensão);
- **eixo administrativo** – por meio do qual se dá a organização dos quadros burocráticos e do patrimônio físico da escola;
- **eixo financeiro** – por meio do qual a escola capta e aplica os recursos financeiros necessários à viabilização de todas as atividades educacionais (financiamento);

¹ Sobre projeto político-pedagógico, cf. Ilma Passos Alencastro VEIGA. Perspectivas para reflexão em torno do projeto político-pedagógico. In: *Escola: espaço do projeto político-pedagógico*. 17ª Ed. Campinas: Papirus, 2013. Cássia Ravena Mulin de Assis MEDEL. *Projeto político-pedagógico: construção e implementação na escola*. 2ª Ed. Campinas: Autores Associados, 2012.

- **eixo relacional** – por meio do qual se desenvolvem as relações da escola: (i) no âmbito interno, com os demais órgãos que compõem a instituição a que está vinculada; (ii) no âmbito externo, com as instituições e organizações que possam contribuir para o cumprimento de suas finalidades.



Os Centros de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional (CEAFs) dos diversos ramos do Ministério Público brasileiro, como Escolas Institucionais, devem elaborar os respectivos projetos político-pedagógicos, garantindo no processo de construção desse instrumento a participação dos interessados (gestores, corpo administrativo e público-alvo). Esse processo exige dos partícipes profunda reflexão sobre: (i) a função sociopolítica do Ministério Público, (ii) a realidade social na qual se impõe a atuação ministerial e (iii) o papel estratégico do CEAF no âmbito institucional. O conhecimento produzido por essa reflexão permite: (i) o adequado enfrentamento da temática de cada eixo compositivo do PPP, (ii) a feitura de diagnóstico que revele o estado do CEAF e (iii) a proposição das mudanças necessárias ao cumprimento das suas finalidades.

Na construção PPP não se pode perder de vista alguns princípios orientadores de suas principais áreas: ensino, pesquisa, extensão e gestão.

No ensino:

- a) autonomia pedagógica;
- b) acesso;

- c) qualidade;
- d) gratuidade;
- e) multi/inter/transdisciplinaridade;
- f) crítica.

Na pesquisa:

- a) autonomia científica;
- b) inter/transdisciplinaridade;
- c) interesse institucional;
- d) aplicação prática.

Na extensão:

- a) fortalecimento da cidadania;
- b) difusão dos valores democráticos.

Na gestão:

- a) autonomia gerencial;
- b) gestão democrática;
- c) valorização dos agentes administrativos;
- d) visão holística do processo de trabalho;
- e) trabalho cooperado e solidário.

Como todo processo, o PPP observa um rito, que, neste caso, é composto por quatro etapas:

1ª Etapa: caracterização do CEAF (definição do marco referencial e da estrutura existente);

2ª Etapa: realização das consultas aos interessados;

3ª Etapa: elaboração do diagnóstico;

4ª Etapa: produção do Plano de Desenvolvimento Institucional.

Cada etapa figura em um dos capítulos subsequentes.

CAPÍTULO 1 – CEAF-MPSP – MARCO REFERENCIAL

A) CEAF: dimensão político-institucional

A dimensão político-institucional é aquela que dá a conhecer as características formais e estruturais do Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional (CEAF), principalmente aquelas que definem a sua posição na organização do Ministério Público, a sua autonomia, as suas relações intra e interinstitucionais e as suas atividades primárias.

1. Elementos constituintes do CEAF

Nessa caracterização, encontramos os elementos constituintes do CEAF, que, ora, são elencados:

1º elemento: origem

A origem do CEAF-MPSP é legal. Foi criado pela LOEMP, que assim o define:

Artigo 53 — O Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional é Órgão Auxiliar do Ministério Público e visa ao aprimoramento profissional e cultural dos membros da Instituição, de seus auxiliares e funcionários, bem como a melhor execução de seus serviços e racionalização de seus recursos materiais.

A criação do CEAF-MPSP resulta de diretiva constante da LONMP (art. 35, parágrafo único) e, hoje, tem fundamento constitucional (CR, art. 129, § 4º, c.c. art. 93, inc. IV, com a redação dada pela EC nº 45/2004).

2º elemento: posição institucional

O CEAF integra a estrutura do MPSP como órgão auxiliar responsável pela (i) formação e capacitação dos seus agentes públicos e (ii) pela elaboração de projetos de organização institucional e de políticas públicas.

3º elemento: função

O CEAF tem como função precípua a produção e a difusão do conhecimento de interesse do Ministério Público mediante o desenvolvimento de atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Pelo cumprimento dessa função e pelo desenvolvimento dessas atividades, caracteriza-se como *escola pública de natureza institucional*, enquadrando-se no sistema nacional de ensino na modalidade Educação Profissional (LDBEN, art.39, *caput*).

4º elemento: público-alvo

Como previsto no seu ato de criação, o CEAF tem como público-alvo prioritário os agentes políticos e administrativos dos quadros do Ministério Público brasileiro. Em sua condição de Escola institucional – modalidade de Escola de Governo – o CEAF também pode desenvolver atividades de ensino e extensão voltadas para: (i) agentes políticos e administrativos de outras instituições públicas, (ii) cidadãos interessados nas carreiras de Ministério Público e (iii) cidadãos atuantes nas organizações e movimentos sociais voltados à implementação e ao controle de políticas públicas.

CEAF – PÚBLICO-ALVO

PÚBLICO-ALVO PRIORITÁRIO



- agentes políticos do MP
- agentes administrativos do MP

PÚBLICO-ALVO SECUNDÁRIO



- agentes políticos e administrativos de outras instituições públicas
- cidadãos interessados nas carreiras de Ministério Público
- cidadãos atuantes nas organizações e movimentos sociais voltados à implementação e ao controle de políticas públicas

5º elemento: objetivo

Decorrente de sua função (produção e difusão do conhecimento), de suas atividades (ensino, pesquisa e extensão) e do público-alvo que busca atingir (prioritariamente os quadros do MPSP), o CEAF tem como objetivo central a melhoria do desempenho do Ministério Público.

6º elemento: vinculação estratégica

No cumprimento de sua função, o CEAF vincula-se aos objetivos do Ministério Público como instituição destinada constitucionalmente à promoção dos interesses estratégicos da sociedade brasileira. Por essa razão, suas atividades vinculam-se às políticas institucionais definidas democraticamente nos Planos e Programas de Atuação.

Essa vinculação estratégica coloca o CEAF no arco de órgãos do Ministério Público responsáveis pela concretização da unidade institucional.

7º elemento: autonomia

O CEAF é dotado de autonomia pedagógica (liberdade de ensino e pesquisa). Cabe às instâncias internas do CEAF a elaboração, apreciação e deliberação sobre os assuntos relacionados às atividades de ensino, pesquisa e extensão, observadas as diretrizes dos sistemas nacional e estadual de ensino e as prioridades institucionais definidas nos Planos e Programas de Atuação.

A autonomia gerencial do CEAF é restrita à coordenação das atividades de suporte ao ensino, pesquisa e extensão. A gestão administrativa não se dá de forma desembaraçada visto que as principais ações, nesse campo, ficam, em última instância, na dependência do ordenador de despesas da Instituição. No entanto, não há óbice a que se promovam mudanças normativas que ampliem o rol de competências do CEAF e, conseqüentemente, a autonomia gerencial.

O CEAF não dispõe de autonomia financeira, por isso é preciso criar mecanismos que garantam recursos suficientes para o seu efetivo funcionamento e o cumprimento de sua finalidade. Independentemente da instituição de fundos, é necessário figurar no orçamento do Ministério Público rubrica específica para o custeio do CEAF, tendo como

fonte o Tesouro do Estado e como critério de definição de valor o custo-qualidade das atividades pedagógicas (ensino, pesquisa e extensão).

Dependendo dos interesses que permeiam a disputa de poder entre as forças políticas internas da Instituição, a relativa autonomia administrativa e a ausência de autonomia financeira podem fragilizar a autonomia pedagógica, em prejuízo da eficiência e eficácia do CEAF.

8º elemento: cooperação

A autonomia do CEAF garante-lhe imunidade às ingerências dos demais órgãos da Instituição. Essa necessária autonomia não afasta, porém, a necessidade do trabalho em cooperação com esses outros órgãos para o cumprimento de suas funções e para o desenvolvimento de suas atividades.

A cooperação também se estende à atuação conjunta com outras Escolas Institucionais – de Ministério Público ou não –, Universidades e Centros de Estudos e Pesquisas que possam contribuir para a consecução de seus objetivos. Para isso, está legalmente autorizado a celebrar convênios (LOEMP, art. 55).

9º elemento: espacialidade

Com sede na capital do Estado, o CEAF é dotado de grande capilaridade. Conta hoje com dezenove Núcleos Regionais, que devem funcionar como polos de desenvolvimento das suas atividades típicas em todo território do Estado de São Paulo.

10º elemento: publicidade

O CEAF promove a difusão de informações de interesse público com o objetivo de atingir o seu público-alvo, outros órgãos públicos e a sociedade em geral. Essas informações relacionam-se com o ensino e com atividades culturais, com a produção doutrinária e com os resultados das pesquisas aplicadas e se materializam em diversificados instrumentos de comunicação, como: página na internet, redes sociais, boletins informativos, livros, cadernos especiais e revista científica.

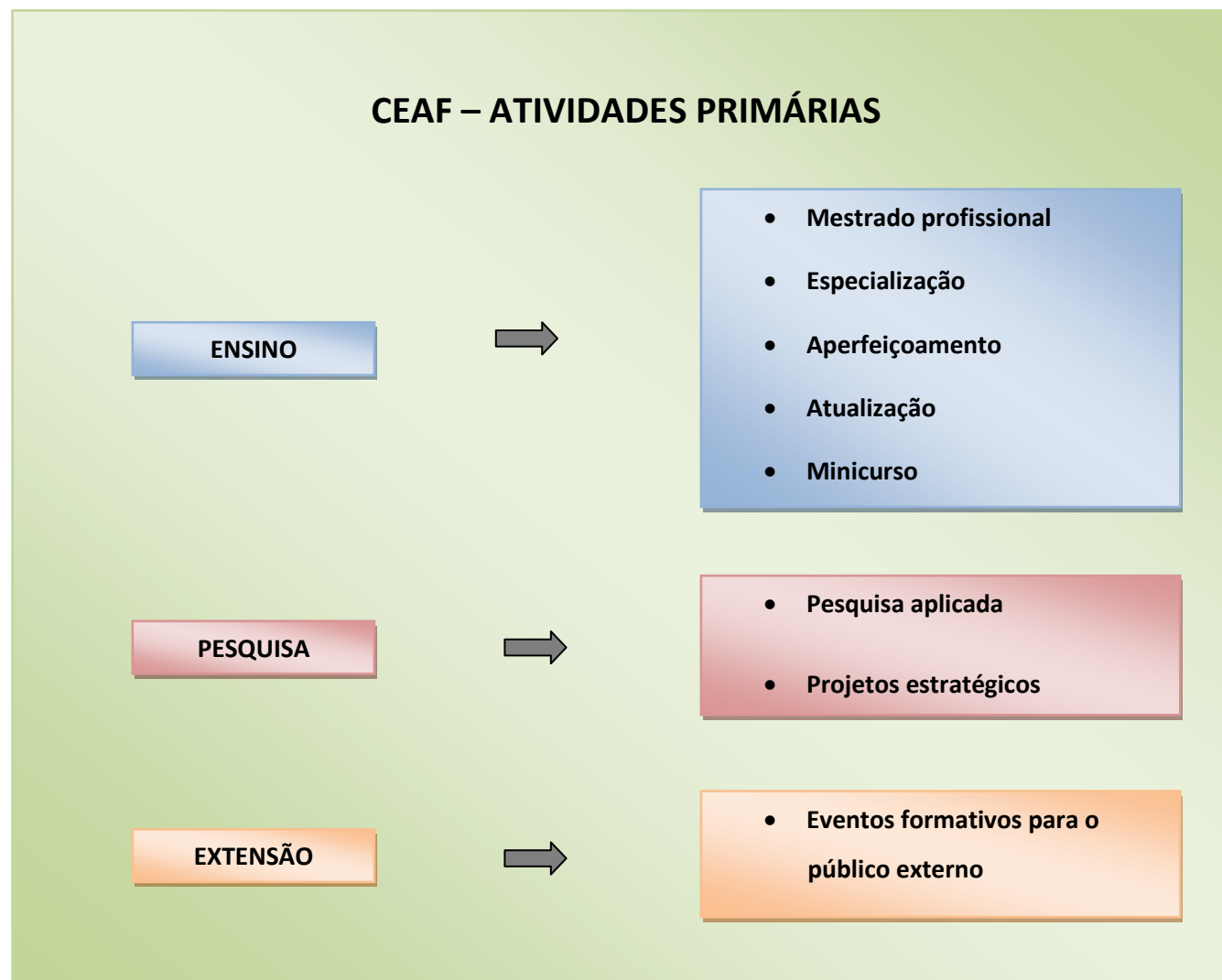
2. Atividades primárias do CEAF

Por atividades primárias entendem-se aquelas que são típicas, da essência de uma escola de Ministério Público, ou seja, aquelas pelas quais a escola de Ministério Público cumpre a sua função (a produção e a difusão do conhecimento de interesse do Ministério Público) e o seu objetivo (melhoria do desempenho do Ministério Público).

No ensino, é considerada atividade primária do CEAF a realização de cursos dirigidos à formação e à capacitação dos seus quadros (agentes políticos e agentes administrativos) nas seguintes modalidades: mestrado profissional, especialização, aperfeiçoamento, atualização e minicurso de formação continuada.

Na pesquisa, são consideradas atividades primárias: a realização de pesquisa aplicada – dirigida à produção do conhecimento necessário ao enfrentamento dos problemas elencados como prioritários pelo Ministério Público em seus Planos e Programas de Atuação – e a elaboração de projetos para a organização institucional e de políticas públicas – voltados à melhor execução dos serviços do Ministério Público e à racionalização de recursos materiais.

Na extensão, as atividades primárias dizem respeito a eventos formativos destinados ao público externo que podem tomar variadas formas (cursos, seminários, palestras, conferências, debates, programas culturais etc.).



3. Estrutura organizacional

O CEAF organiza-se em três órgãos deliberativos: Conselho, Congregação e Diretoria (RegCEAF, art. 8º).

O Conselho do CEAF é composto por quatro representantes da Administração Superior (Procurador-Geral de Justiça, Corregedor-Geral do Ministério Público, um representante do Órgão Especial do Colégio de Procuradores de Justiça, um representante do Conselho Superior do Ministério Público) e três das duas instâncias de execução (um representante da Segunda Instância, um da Primeira Instância da Capital e um da Primeira Instância do Interior).

O Conselho possui forte poder normativo e deliberativo, principalmente nas áreas administrativa e financeira.

A Congregação tem composição mista. O Diretor a preside, integrando-a como membro nato. Há representantes do corpo discente (1), do corpo técnico (1), do corpo de apoio técnico (1), dos professores eméritos (1), da comunidade e docentes mestres e doutores, estes constituindo, no mínimo, 70% do colegiado (RegCEAF, art. 12, incs.

I a VI). A Congregação dispõe de fraco poder decisório, atuando preponderantemente como órgão consultivo (RegCEAF, art. 14, incs. I a IX).

A Direção é encabeçada pelo Diretor, necessariamente membro do Ministério Público, que, no exercício de suas funções executivas, é auxiliado por um Corpo Técnico, composto por Promotores de Justiça, e um Corpo de Apoio Técnico, constituído por Assistentes de nível superior habilitados para as tarefas técnicas e administrativas típicas do CEAF. Cabe à Direção dirigir, administrar e representar o CEAF, bem como zelar pela sua autonomia pedagógica (RegCEAF, art. 17, incs. I a XV).

4. Síntese

O CEAF define-se por sua função (a produção e a difusão do conhecimento de interesse do Ministério Público) e por seu objetivo (melhoria do desempenho do Ministério Público). Suas atividades primárias (típicas, essenciais) desenvolvem-se no sentido da concretização dessa função e desse objetivo. Se por um lado, as atividades primárias caracterizam o CEAF como *escola*, ou seja, como centro de ensino, pesquisa e extensão; por outro, a função e o objetivo a que se destina o qualificam como *Escola Institucional*.

Como Escola Institucional, o CEAF diferencia-se das unidades organizacionais comuns de capacitação de pessoal e das universidades. Das primeiras, dada a maior complexidade de suas atividades, pois, além da formação de seus agentes públicos, também desenvolve pesquisa e projetos voltados à melhoria institucional. Das segundas, porque suas atividades têm caráter essencialmente aplicado.

B) CEAF: dimensão estratégica

A dimensão estratégica é aquela que exprime o aspecto significativo, revela o sentido, define o papel do CEAF como órgão integrante do Ministério Público. A definição do papel do CEAF pressupõe a compreensão da função sociopolítica do Ministério Público nessa quadra da história e da realidade social onde se dá a atuação ministerial. A partir desse conhecimento é possível projetar as mudanças necessárias à atualização institucional e realizá-las por meio de prática reflexiva e criadora.

1. O CEAF e o novo ciclo de atuação do Ministério Público

A Constituição da República conferiu ao Ministério Público perfil que o coloca no cenário nacional como defensor dos interesses estratégicos da sociedade brasileira, na exata correlação entre os objetivos gerais da República (CR, art. 3º, incs. I a IV) e o cumprimento da missão institucional (CR, art. 127, *caput*). Para isso, o MP adquiriu autonomia, novas funções e novos instrumentos.

Passados vinte e cinco anos da promulgação da Constituição, esgotou-se o primeiro ciclo da atuação de nossa Instituição sob o influxo da nova ordem política e social. Nesse período, a sociedade brasileira tomou consciência dos novos direitos, organizou-se e, de forma crescente, passou a reivindicá-los, inclusive no âmbito do sistema de Administração da Justiça.

O conteúdo conferido ao Ministério Público pela nova ordem constitucional passou a conviver contraditoriamente com antigas formas de estruturação institucional e com a cultura formalista e jurídicista que marca a anacrônica formação dos membros da carreira. Nos anos imediatamente pós-constituente essa contradição não se

manifestou como problema, já que a atuação do Ministério Público respondeu satisfatoriamente às demandas iniciais de uma sociedade que dava os primeiros passos no processo de construção do regime democrático.

Na segunda década do século XXI, essa contradição emerge como problema a ser superado, visto que as formas estruturais e o modelo formativo acima apontados não garantem ao Ministério Público uma atuação que atenda às expectativas de uma sociedade cada vez mais crítica e exigente.

2. O CEAF e a atualização institucional

Esse cenário crítico exige a superação da contradição acima apontada. Impõe-se a atualização institucional, que passa necessariamente:

- no plano estrutural, pela reorganização espacial e administrativa do Ministério Público, bem como da carreira de seus agentes políticos e administrativos;
- no plano político, pelo aprofundamento da democratização interna, com o alargamento da participação da primeira instância nos processos de deliberação; como também pela criação de

mecanismos que possibilitem diálogo e interação permanentes com as organizações e movimentos sociais;

- no plano cultural, pela elaboração da nova teoria de Ministério Público e por inovadores processos de formação e capacitação de seus quadros.

A atualização nos planos político e estrutural só se consolidará e apresentará os resultados socialmente esperados se acompanhada da correspondente atualização cultural.

O CEAF, como órgão responsável pela atualização cultural (formação e capacitação de quadros, elaboração e difusão da teoria do Ministério Público, discussão e definição de novas práticas), apresenta-se, no ambiente ministerial, como *locus* privilegiado de debate e de formulação de ideias e projetos relacionados ao desenvolvimento institucional.

CEAF

Órgão responsável pela atualização cultural e *locus* privilegiado de debate e de formulação de ideias e projetos de desenvolvimento institucional

3. As atividades primárias do CEAF em um novo paradigma institucional

Neste momento da história do Ministério Público brasileiro, cabe ao CEAF direcionar as atividades de ensino, pesquisa e extensão para a configuração de um novo paradigma institucional e de uma teoria correspondente, que estimule, na formação e capacitação de seus agentes políticos e administrativos:

- uma postura reflexiva (a exigir o conhecimento prévio da problemática sobre a qual a Instituição deve atuar);
- proativa (referente às intervenções antecipatórias de situações de crise);
- resolutiva (relativa à busca de maior efetividade, seja em soluções diretas para os casos que chegam ao seu conhecimento, seja na melhoria da qualidade do trabalho de intervenção processual – produção de provas e de teses jurídicas).

Nesse sentido, é preciso formar e capacitar os agentes políticos e administrativos para que se postem à altura do cumprimento da missão institucional. Isso implica:

- a) qualificação em termos técnicos e ético políticos (formação profissionalizante e humanista);
- b) desenvolvimento da capacidade crítica, reflexiva e *projetual*.

Essas são as condições colocadas para:

- a) a melhora do desempenho dos agentes políticos e administrativos e dos serviços;
- b) ganhos de efetividade na atividade fim.

Para isso, o CEAF transformou-se em espaço estratégico de produção e difusão do conhecimento, conjugando harmonicamente ensino, pesquisa e extensão.

CEAF
Espaço estratégico de produção e difusão do conhecimento no âmbito do Ministério Público

As atividades de ensino devem possibilitar:

- a) acesso ao universo potencial de interessados;
- b) ampliação de conteúdo, que deve ter necessariamente caráter multi, inter e transdisciplinar.

As atividades de pesquisa aplicada devem atender aos interesses da atuação ministerial, focando as prioridades estabelecidas nos Planos e Programas de Atuação. Nessa perspectiva, o desenvolvimento das pesquisas requer preferencialmente uma abordagem inter ou transdisciplinar.

As atividades de extensão devem propiciar a aproximação dos agentes políticos e administrativos com a sociedade, objetivando:

- a) a difusão dos valores democráticos;
- b) a capacitação dos agentes sociais para o exercício dos direitos de cidadania;
- c) a aproximação com a juventude acadêmica, na perspectiva da preparação dos futuros quadros institucionais.

4. Cooperação, comunicação e territorialização

Para o desenvolvimento do tripé ensino-pesquisa-extensão, o CEAF não pode prescindir dos instrumentos que permitam a cooperação técnica com as universidades e centros de pesquisa, abrindo canais permanentes e institucionalizados de interlocução com a comunidade científica.

Para a divulgação das atividades e dos seus resultados, deverá utilizar todos os meios disponíveis – das tradicionais publicações impressas aos novos suportes de difusão eletrônica.

Nessa linha, a territorialização do CEAF é indispensável. Os Núcleos Regionais devem funcionar como polos de desenvolvimento de todas as atividades típicas.

CAPÍTULO 2 – CONSULTAS

Foram realizadas consultas com os agentes políticos e administrativos do Ministério Público, no período de 6 de fevereiro a 24 de novembro de 2014. Totalizaram 28 eventos e 252 participantes, distribuídos conforme ilustrado nas Tabelas 1 e 2:

45

Tabela 1 - Distribuição do número de participantes durante a fase das consultas – 28 eventos realizados no período de 6 de fevereiro a 24 de novembro de 2014

BALANÇO CONSULTAS	
Público-alvo	Participantes
Promotores de Justiça	134
Procuradores de Justiça	1
Agentes Administrativos do MPSP	117
Total	252

Tabela 2 – Participação de Agentes Políticos e Administrativos nas reuniões do PPP

Local	Data	Agentes políticos	Agentes administrativos
São Paulo (CEAF-Interna)	06/02/2014	0	11
São Paulo (CEAF-Interna)	06/02/2014	0	8
São Paulo (CEAF-Interna)	06/02/2014	0	3
Franca	10/02/2014	11	1
Ribeirão Preto	10/02/2014	17	9
São José do Rio Preto	11/02/2014	3	0
Araraquara	11/02/2014	13	4
Barretos	24/03/2014	7	3
Taubaté	27/03/2014	3	3
Campinas	31/03/2014	10	2
São Paulo (CEAF-CAEX)	02/04/2014	0	21
Santos	08/04/2014	3	0
Assis	22/04/2014	8	0
Piracicaba	05/05/2014	10	1
Registro	12/05/2014	7	3
Bauru	19/05/2014	4	1
Sorocaba	20/05/2014	2	6
São Paulo (Diretoria Geral)	21/05/2014	1	30
Presidente Prudente	26/05/2014	7	2
São Paulo (CEAF-Sindicato)	28/05/2014	0	1
São Paulo (CEAF-Sindicato)	29/05/2014	0	2
Bragança Paulista	26/06/2014	6	0
Fernandópolis	11/07/2014	3	0
Caraguatatuba	11/07/2014	10	0
Marília	22/07/2014	6	0
São Paulo (Barra Funda)	13/08/2014	3	0

São Paulo (CEAF-Procuradores)	20/08/2014	1	0
São Paulo (CEAF-Comunicação)	24/11/2014	0	6

Os consultados foram divididos em dois grandes grupos. O primeiro, formado pelos agentes políticos e administrativos do MPSP, apresentou a percepção do público-alvo prioritário. O segundo, formado pelos quadros técnicos e burocráticos internos do CEAF, manifestou-se na perspectiva dos agentes que desenvolvem diretamente as atividades do CEAF no seu dia a dia. Os pontos levantados durante as consultas foram tabulados e classificados, em porcentagem, pelo número de indicações realizadas (ver tabelas que seguem adiante).

A) Problemas identificados pelos agentes políticos e administrativos do MPSP (público-alvo prioritário)

Os agentes políticos e administrativos levantaram problemas relacionados aos temas: Ensino, Eventos Formativos, Gestão, Comunicação, Revista Científica e Biblioteca. A Tabela 3 indica a porcentagem do número de indicações dos temas-problemas.

Tabela 3 - Classificação dos temas-problemas pela porcentagem de indicações feitas pelos agentes políticos e administrativos do MPSP

Classificação	Temas-problemas	Porcentagem
1º	Ensino	60,91 %
2º	Eventos Formativos	12,73 %
3º	Gestão	10,00 %
4º	Comunicação	8,18 %
5º	Concurso de Estagiários	5,45 %
6º	Revista Científica	1,82 %
7º	Biblioteca	0,91 %

No trabalho de tabulação das indicações, cada tema foi desdobrado em subtemas e cada subtema em problemas específicos.

Nas Tabelas 4 a 10, o número de indicações, em porcentagem, revela a posição dos problemas específicos em relação ao subtema e ao tema onde estão incluídos, bem como à totalidade dos problemas levantados. A cor vermelha diz respeito ao maior número de indicações em cada coluna; a cor laranja, ao número intermediário; a amarela, ao menor número.

1. O Ensino como tema-problema

O tema Ensino foi desdobrado em cinco subtemas (Acesso, Conteúdo Programático, Corpo Discente, Modelo e Público Alvo). Cada subtema, por sua vez, desdobrado em problemas específicos (ver Tabela 4).

Tabela 4 – Indicação de problemas específicos por subtemas relacionados ao Ensino

ENSINO					
SUBTEMA	PROBLEMAS ESPECÍFICOS		% Subtema	% Tema	% Total
ACESSO	Apoio Institucional	Ausência de mecanismos que assegurem a substituição efetiva de agentes políticos e agentes administrativos cursistas para que não haja acúmulo de trabalho	17,24	7,46	4,55
		Ausência de mecanismos que incentivem e assegurem a participação de agentes administrativos nos cursos	10,34	4,48	2,73
	Custo	Cobrança dos cursos limita a participação dos agentes administrativos	6,90	2,99	1,82
	Cursos de Especialização	Concentração dos cursos na Capital	37,93	16,42	10,00
		Baixa inscrição em decorrência da longa duração	3,45	1,49	0,91
	EAD	Número insuficiente de cursos	6,90	2,99	1,82
		Número insuficiente de vagas para agentes administrativos	10,34	4,48	2,73

		Oferta dos cursos aos agentes administrativos no horário do expediente	3,45	1,49	0,91
	Extensão	Número insuficiente de vagas para agentes administrativos	3,45	1,49	0,91
		TOTAL SUBTEMA	100,00	43,28	26,36
CONTEÚDO PROGRAMÁTICO DOS CURSOS	Adequabilidade	Não atende ao interesse dos agentes políticos	40,91	13,43	8,18
		Não atende ao interesse dos agentes administrativos	4,55	1,49	0,91
		Carência de temas relacionados à produção de prova em matéria criminal	4,55	1,49	0,91
		Carência de temas relacionados a recursos humanos, gestão financeira, gestão de pessoas e carreira	9,09	2,99	1,82
		Carência de formação e capacitação de agentes administrativos	13,64	4,48	2,73
		Carência de capacitação de agentes políticos e agentes administrativos para organização e gestão de Promotorias de Justiça	4,55	1,49	0,91
		Temas genéricos pouco articulados às necessidades práticas	13,64	4,48	2,73
		Ausência de curso de adaptação para agentes administrativos	4,55	1,49	0,91
	Didática	Superficialidade do tratamento dos temas em razão da heterogeneidade do público-alvo	4,55	1,49	0,91
			TOTAL SUBTEMA	100,00	32,84
CORPO DISCENTE	Formação Inicial	Carência de conhecimentos em Língua Portuguesa	20,00	1,49	0,91
		TOTAL SUBTEMA	100,00	1,49	0,91

MODELO	Estrutura	Cursos exclusivamente presenciais dificultam a participação dos interessados	20,00	1,49	0,91
		Ausência de articulação das aulas nos cursos de especialização, que se transformaram num conjunto de palestras	20,00	1,49	0,91
	Tempo	Longa duração dos cursos de especialização desestimula participação e permanência	60,00	4,48	2,73
	TOTAL SUBTEMA		100,00	7,46	4,55
PÚBLICO-ALVO	Agentes políticos	Desinteresse pelos cursos	70,00	10,45	6,36
	Agentes Administrativos	Desinteresse pelos cursos	10,00	1,49	0,91
	Concorrência	Grande oferta de cursos de especialização pelas faculdades da rede privada de ensino	10,00	1,49	0,91
	Critérios para formação de turmas	Estabelecimento do número mínimo de alunos para garantir viabilidade financeira dos cursos	10,00	1,49	0,91
	TOTAL SUBTEMA		100,00	14,93	9,09
TOTAL TEMA				100,00	60,91

2. Os Eventos Formativos como tema-problema

O tema Eventos Formativos foi desdobrado em quatro subtemas (Acesso, Temática, Modelo e Público Alvo). Cada subtema, por sua vez, desdobrado em problemas específicos (ver Tabela 5).

Tabela 5 – Indicação de problemas específicos por subtemas relacionados a Eventos Formativos

EVENTOS FORMATIVOS					
SUBTEMA	PROBLEMAS ESPECÍFICOS		% Subtema	% Tema	% Total
ACESSO	Apoio Institucional	Ausência de mecanismos que assegurem a substituição efetiva de agentes políticos interessados para que não haja acúmulo de trabalho	33,33	7,14	0,91
	Organização espacial	Concentração dos eventos na capital e nos grandes centros urbanos do interior	66,67	14,29	1,82
	TOTAL SUBTEMA		100,00	21,43	2,73
TEMÁTICA	Adequabilidade	Não atende ao interesse dos agentes políticos	75,00	21,43	2,73
		Carência de temas da atualidade, como, p. ex., aborto, humanização do parto e racismo	25,00	7,14	0,91
	TOTAL SUBTEMA		100,00	28,57	3,64
MODELO	Descontinuidade temática	Os eventos se esgotam neles mesmos. Não há preocupação com a continuidade dos debates que os eventos propiciam	100,00	7,14	0,91
	TOTAL SUBTEMA		100,00	7,14	0,91
PÚBLICO-ALVO	Agentes políticos	Desinteresse pelos eventos	66,67	28,57	3,64
		Falta comunicação/interatividade	16,67	7,14	0,91
	Agentes administrativos	Falta comunicação/interatividade	16,67	7,14	0,91
	TOTAL SUBTEMA		100,00	42,86	5,45
TOTAL TEMA				100,00	12,73

3. A Gestão como tema-problema

O tema Gestão foi desdobrado em dois subtemas (Estrutura e Financiamento). Cada subtema, por sua vez, desdobrado em problemas específicos (ver Tabela 6).

Tabela 6 – Indicação de problemas específicos por subtemas relacionados à Gestão

GESTÃO					
SUBTEMA	PROBLEMAS ESPECÍFICOS		% Subtema	% Tema	% Total
ESTRUTURA	Espaço físico	Ausência de espaço físico e equipamentos nos Núcleos Regionais para a ampliação da oferta de cursos e eventos do CEAF	25,00	18,18	1,82
		Falta de recursos financeiros para oferecimento de café durante as atividades desenvolvidas pelos Núcleos Regionais	12,50	9,09	0,91
	Logística	Não remuneração dos agentes administrativos que trabalham na organização das atividades dos Núcleos Regionais (trabalho voluntário)	37,50	27,27	2,73
		Ausência de banco de peças procedimentais e processuais na página do CEAF na internet	12,50	9,09	0,91

		Ausência, na página do CEAF na internet, de um Fórum de Debates que possibilite troca de informações e de experiências entre os agentes políticos	12,50	9,09	0,91
		TOTAL SUBTEMA	100,00	72,73	7,27
FINANCIAMENTO	Fonte de financiamento	Recursos orçamentários insuficientes para a promoção das atividades do CEAF	100,00	27,27	2,73
		TOTAL SUBTEMA	100,00	27,27	2,73
TOTAL TEMA				100,00	10

4. A Comunicação como tema-problema

O tema Comunicação foi desdobrado em dois subtemas (Interatividade e Comunicação Digital). Cada subtema, por sua vez, desdobrado em problemas específicos (ver Tabela 7).

Tabela 7 – Indicação de problemas específicos por subtemas relacionados à Comunicação

COMUNICAÇÃO					
SUBTEMA	PROBLEMAS ESPECÍFICOS		% Subtema	% Tema	% Total
INTERATIVIDADE	Eventos	Divulgação insuficiente de eventos abertos ao público	33,33	22,22	1,82
	Cursos	Divulgação insuficiente dos cursos promovidos pelo CEAF	16,67	11,11	0,91

	Comunicação interna	Dificuldade de comunicação entre o CEAF e os agentes políticos e os agentes administrativos	33,33	22,22	1,82
		Dificuldade de comunicação entre a sede do CEAF e os Núcleos Regionais	16,67	11,11	0,91
		TOTAL SUBTEMA	100,00	66,67	5,45
COMUNICAÇÃO DIGITAL	Internet	Ausência de temas de interesse dos agentes políticos e dos agentes administrativos na página do CEAF na internet	33,33	11,11	0,91
		Dificuldade de consulta da página do CEAF na internet	33,33	11,11	0,91
	Boletim	Edições não chegam a todos os agentes políticos e administrativos	33,33	11,11	0,91
		TOTAL SUBTEMA	100,00	33,33	2,73
TOTAL TEMA				100,00	8,18

5. O Concurso de Ingresso de Estagiários como tema-problema

O tema Concurso de Estagiários foi desdobrado em dois subtemas (Seleção e Acesso). Cada subtema, por sua vez, desdobrado em problemas específicos (ver Tabela 8).

Tabela 8 – Indicação de problemas específicos por subtemas relacionados ao Concurso de Ingresso de Estagiários

CONCURSO DE INGRESSO DE ESTAGIÁRIOS					
SUBTEMA	PROBLEMAS ESPECÍFICOS		% Subtema	% Tema	% Total
SELEÇÃO	Língua Portuguesa	Estagiários apresentam deficiência no domínio da Língua Portuguesa	100,00	66,67	3,64
	TOTAL SUBTEMA		100,00	66,67	3,64
ACESSO	Organização espacial	Concentração dos exames na capital e nos grandes centros urbanos do interior dificulta a participação de estudantes de direito das demais localidades	50,00	16,67	0,91
		Concentração dos exames na capital e nos grandes centros urbanos do interior prejudica o preenchimento das vagas nas médias e pequenas comarcas	50,00	16,67	0,91
	TOTAL SUBTEMA		100,00	33,33	1,82
TOTAL TEMA				100,00	5,45

6. A Revista Científica como tema-problema

O tema Revista Científica foi desdobrado em dois subtemas (Modelo e Qualificação). Cada subtema, por sua vez, desdobrado em problemas específicos (ver Tabela 9).

Tabela 9 – Indicação de problemas específicos por subtemas relacionados à Revista Científica

REVISTA CIENTÍFICA					
SUBTEMA	PROBLEMAS ESPECÍFICOS		% Subtema	% Tema	% Total
MODELO	Modalidade de divulgação	Inexistência de edição eletrônica	100,00	50,00	0,91
	TOTAL SUBTEMA		100,00	50,00	0,91
QUALIFICAÇÃO	Critérios de classificação	A Revista Jurídica não atende aos critérios de qualidade estabelecidos pela CAPES	100,00	50,00	0,91
	TOTAL SUBTEMA		100,00	50,00	0,91
TOTAL TEMA				100,00	1,82

7. A Biblioteca como tema-problema

Do tema Biblioteca descendeu o subtema Acesso e, deste, um problema específico (ver Tabela 10).

Tabela 10 – Indicação de problema específico por subtema relacionados à Biblioteca

BIBLIOTECA					
SUBTEMA	PROBLEMAS ESPECÍFICOS		% Subtema	% Tema	% Total
ACESSO	Público alvo	Agentes administrativos do interior não têm acesso ao acervo da biblioteca do CEAF	100,00	100,00	0,91
	TOTAL SUBTEMA		100,00	100,00	0,91
TOTAL TEMA				100,00	0,91

B) Problemas identificados pelo corpo técnico e burocrático do CEAF-MPSP

O corpo técnico e burocrático do CEAF levantou problemas relacionados aos temas Gestão e Relações Institucionais. As reuniões foram realizadas setorialmente (Setores Administrativo I, Administrativo II, Financeiro, de Pós-graduação, de Eventos e de Comunicação). Houve consenso em relação aos problemas indicados, o que impede o estabelecimento de níveis diferenciados de relevância numérica em relação a cada um deles. A Tabela 11 indica os temas-problemas apontados nesse consulta.

Tabela 11 - Temas-problemas levantados pelo corpo técnico e burocrático do CEAF

CORPO TÉCNICO E BUROCRÁTICO DO CEAF-MPSP
TEMAS-PROBLEMAS GERAIS LEVANTADOS
Gestão
Relações Institucionais

1. A Gestão como tema-problema

O tema Gestão foi desdobrado em dois subtemas (Estrutura e Financiamento). Cada subtema, por sua vez, desdobrado em problemas específicos (ver Tabela 12).

Tabela 12 – Indicação de problemas específicos por subtemas relacionados à Gestão

GESTÃO		
SUBTEMA	PROBLEMAS ESPECÍFICOS	
ESTRUTURA	Divisão do trabalho	a) sobrecarga de trabalho para motoristas no período de concentração de eventos
		b) Setor Administrativo I não dispõe de pessoal suficiente para assumir o preparo da alimentação servida durante os eventos
		c) os documentos relativos aos cursos de pós-graduação não podem ser recebidos no Protocolo Geral
		d) concentração do recebimento de ligações telefônicas no Setor Administrativo I
		e) divisão inadequada do trabalho no Setor de Eventos
	Estrutura física	a) inadequação da comunicação visual nas dependências do CEAF
		b) infiltração de água nas paredes da biblioteca
		c) as dependências do CEAF não se adequam às suas necessidades (número de auditórios e de salas de aula; tamanho da

		biblioteca)
		d) o almoxarifado não comporta a demanda de materiais e equipamentos
		e) mau cheiro no segundo andar proveniente da rede de esgoto sanitário
		f) arquivos do Setor de Pós-Graduação ocupam muito espaço
	Recursos humanos	a) os Núcleos Regionais do CEAF não dispõem de servidores para atender às necessidades dos eventos e cursos
		b) Setor Administrativo II não dispõe do número suficiente de servidores para o cumprimento adequado das atribuições
		c) ausência de servidores para cuidar do planejamento e preparo da alimentação servida durante os eventos
		d) número insuficiente de bibliotecários (há uma bibliotecária e há necessidade de mais um profissional)
		e) número insuficiente de servidores nos serviços de audiovisual
		f) ausência de escala de trabalho que compatibilize a jornada regular com o trabalho noturno (acompanhamento de aulas e eventos)
		g) dificuldade na reposição dos servidores que se exoneram
	Recursos materiais	a) Setor Administrativo I não dispõe de scanner
		b) CEAF não dispõe de impressora colorida de grande porte <i>laser</i> para emissão de certificados
c) os Núcleos Regionais do CEAF não dispõem de equipamentos para atender às necessidades dos eventos e cursos		

		d) demora na reposição de equipamentos e mobiliário
		e) computadores do Setor de Pós-Graduação com versão antiga do Windows
		f) programas <i>Corel Draw</i> e <i>Indesign</i> estão em versão desatualizada
		g) sistema obsoleto do catálogo <i>on line</i> da biblioteca
		h) dois projetores com problemas técnicos
		i) três notebooks das salas de aula com tecnologia obsoleta
		j) ausência de sistema de dados que se adapte às necessidades do CEAF (banco de dados, gerenciamento dos serviços etc.)
		k) falta de equipamentos para o desenvolvimento dos trabalhos do Setor de Comunicação (computador com configuração avançada, projetores, notebooks, ilhas de edição, câmera, gravador de áudio, microfones de lapela, equipamentos de iluminação, tripés)
		l) precariedade do acesso dos servidores à rede da internet
m) falhas na rede dedicada		
FINANCIAMENTO	Recursos orçamentários	a) ausência de verbas próprias para financiamento de pesquisas
PLANEJAMENTO	Desorganização administrativa	a) ausência de planejamento das atividades do CEAF, em todos os setores, o que dificulta o desenvolvimento dos trabalhos
		b) compensação de horas extras dos agentes administrativos sem planejamento e sem adequação às necessidades dos serviços

		c) falta de reuniões periódicas para definição da pauta de trabalho dos diversos setores do CEAF
		d) atuação reativa no Setor de Eventos com atendimento de demandas pontuais
		e) ausência de critérios para avaliação de demandas no Setor de Eventos
		f) grande número de eventos concomitantes
	Inovação	a) Inexistência de histórico anterior de atuação do CEAF em pesquisa aplicada
Chamada	a) Ausência de critérios para identificação dos membros que irão participar das pesquisas	
PROCEDIMENTO	Consumo de materiais	a) Desperdício do material impresso em razão da necessidade da revisão de textos
	Fluxo do trabalho	a) pedidos de confecção de cartazes feitos sem antecedência necessária
		b) as informações sobre cursos e eventos saem do CEAF com atraso
		c) envelopamento da Revista Jurídica causa grande dispêndio de tempo
		d) motoristas recebem os endereços de professores e palestrantes sem a antecedência necessária para elaborar o roteiro de viagem
		e) dificuldade de comunicação e articulação entre os Setores, especialmente entre aqueles responsáveis pela produção dos eventos
		f) recebimento aleatório das mensagens do correio eletrônico dirigidas ao CEAF o que causa sobrecarga de trabalho ao Setor de Comunicação
		g) recepção aleatória das ligações telefônicas dirigidas ao CEAF o que causa sobrecarga de trabalho no Setor de Comunicação

		h) desorganização do processo de trabalho
	Rotina	a) ausência de critério para identificação de alunos na portaria do prédio

2. As Relações Institucionais como tema-problema

Do tema Relações Institucionais descendeu o subtema Relações Intrainstitucionais e, deste, um problema específico (ver Tabela 13).

Tabela 13 – Indicação de problema específico por subtema relacionado às Relações Institucionais

RELAÇÕES INSTITUCIONAIS		
SUBTEMA	PROBLEMA ESPECÍFICO	
RELAÇÕES INTRAINSTITUCIONAIS	Centros de Apoio Operacional	a) dificuldade de relação com o Centro de Apoio Operacional Cível e de Tutela Coletiva

C) Propostas apresentadas pelos agentes políticos e administrativos do MPSP (público-alvo prioritário)

Os agentes políticos e administrativos apresentaram propostas para o desenvolvimento do CEAF relacionadas aos temas: Ensino, Pesquisa Aplicada, Extensão, Eventos Formativos, Gestão, Comunicação, Revista Científica, Biblioteca, Relações Institucionais e Concurso de Ingresso de Estagiários. A Tabela 14 indica, por tema, o nível de preocupação por eles demonstrado.

Tabela 14 - Classificação dos temas-propostas pela porcentagem de indicações feitas pelos agentes políticos e administrativos do MPSP

Classificação	Temas-propostas	Porcentagem
1º	Ensino	44,64 %
2º	Pesquisa Aplicada	14,29 %
3º	Comunicação	9,64 %
4º	Gestão	9,29 %
5º	Eventos Formativos	7,86 %
6º	Relações Institucionais	5,36 %
7º	Extensão	3,93 %
8º	Concurso de Ingresso de Estagiários	3,57 %

Nas Tabelas 15 a 24, o número de indicações, em porcentagem, revela a posição das propostas em relação ao subtema e ao tema em que estão incluídas, bem como à totalidade das propostas apresentadas. A cor vermelha diz respeito ao maior número de indicações em cada coluna; a cor laranja, ao número intermediário; a amarela, ao menor número.

1. Propostas para o Ensino

O tema Ensino foi desdobrado em quatro subtemas (Acesso, Conteúdo Programático, Modelo e Público-alvo). Cada subtema, por sua vez, desdobrado em propostas específicas (ver Tabela 15).

Tabela 15 – Propostas específicas por subtemas relacionados a Ensino

ENSINO						
SUBTEMA	PROPOSTAS ESPECÍFICAS		% Subtema	% Tema	% Total	
ACESSO	Apoio institucional	Estabelecer, junto com a Procuradoria-Geral de Justiça, mecanismos que permitam a frequência dos agentes políticos e dos agentes administrativos nos cursos, mediante convocação, pagamento de diárias e designação de substitutos para atuarem nas Promotorias de Justiça de origem, evitando prejuízo ao desenvolvimento dos serviços	22,22	4,80	2,14	
		Considerar as horas de formação e capacitação como integrantes da carga-horária de trabalho dos agentes administrativos	3,70	0,80	0,36	
		Estabelecer, junto com a Diretoria Geral, mecanismos e critérios que facilitem a participação dos agentes administrativos nos cursos e não os prejudiquem no desempenho de suas funções	3,70	0,80	0,36	
	EAD	Ampliar o número de cursos pela plataforma <i>Moodle</i>	14,81	3,20	1,43	
		Ampliar o número de vagas nos cursos realizados pela plataforma <i>Moodle</i>	11,11	2,40	1,07	
		Flexibilizar os horários dos cursos para compatibilizá-los com as necessidades dos agentes administrativos	7,41	1,60	0,71	
	Organização espacial	Oferecer cotas regionais de vagas dos cursos para agentes administrativos	7,41	1,60	0,71	
		Regionalizar os cursos como estratégia de universalizar o acesso	29,63	6,40	2,86	
		TOTAL SUBTEMA			21,60	9,64

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO DOS CURSOS	Adequabilidade	Mudar o conteúdo programático dos cursos para que atenda às necessidades concretas dos agentes políticos e dos agentes administrativos	35,71	8,00	3,57
		Oferecer aos agentes administrativos cursos que reforcem o conhecimento sobre o Ministério Público (objetivo, missão e teses institucionais) para fortalecer os vínculos institucionais	10,71	2,40	1,07
		Contemplar a visita dos agentes políticos substitutos às Promotorias de Justiça Criminais da Barra Funda durante o “curso de adaptação”	3,57	0,80	0,36
		Ampliar a temática dos cursos à distância (EAD) oferecidos na plataforma <i>Moodle</i>	7,14	1,60	0,71
		Direcionar os assuntos internos da Instituição apenas para os agentes políticos e agentes administrativos	3,57	0,80	0,36
		Privilegiar a formação humanística dos agentes políticos e dos agentes administrativos	7,14	1,60	0,71
		Privilegiar a temática de relevância para o mundo contemporâneo	3,57	0,80	0,36
		Privilegiar a interdisciplinaridade	10,71	2,40	1,07
		Promover cursos que favoreçam a renovação das idéias no campo das ciências criminais e dos temas institucionais	3,57	0,80	0,36
		Oferecer cursos que permitam o intercâmbio de conhecimento entre os agentes políticos e os agentes administrativos	7,14	1,60	0,71
		Oferecer cursos com temática de interesse dos analistas do NAT	3,57	0,80	0,36
	Didática	Delimitar e especificar os temas dos cursos como forma de garantir maior aprofundamento	3,57	0,80	0,36
		TOTAL SUBTEMA		22,40	10,00

MODELO	Estrutura	Transmitir os cursos pela internet e por videoconferência (em tempo real e em gravação)	16,95	8,00	3,57
		Regionalizar os módulos intermediários do curso de formação de agente político	3,39	1,60	0,71
		Contratar docentes de fora dos quadros do Ministério Público como forma de ampliar o horizonte dos agentes políticos e dos agentes administrativos	1,69	0,80	0,36
		Utilizar os agentes políticos do interior e os agentes administrativos dotados de experiência e conhecimento específico como docentes nos cursos promovidos pelo CEAF	3,39	1,60	0,71
		Disponibilizar material previamente preparado durante os “minicursos” como forma de potencializar o aprendizado	1,69	0,80	0,36
		Disponibilizar materiais e modelos, impressos e digitalizados, aos agentes políticos durante o “curso de adaptação”	1,69	0,80	0,36
	Modalidade	Priorizar os cursos à distância (EAD)	3,39	1,60	0,71
		Oferecer “minicursos” à distância com monitoramento local/presencial	1,69	0,80	0,36
		Promover cursos de formação na modalidade “aperfeiçoamento” (agentes políticos não têm interesse no título de especialista)	3,39	1,60	0,71
		Oferecer curso de “mestrado profissional”	3,39	1,60	0,71
		Oferecer maior número de “cursos de extensão” (atualização)	10,17	4,80	2,14
		Promover a “formação continuada” de agentes políticos e de agentes administrativos na forma de “curso de extensão”	5,08	2,40	1,07
		Oferecer maior número de “cursos de formação e capacitação”, presenciais e à distância, para agentes administrativos	6,78	3,20	1,43

		Oferecer “cursos presenciais” para agentes administrativos nas sedes regionais como forma de garantir a comprovação de participação para fins de progressão na carreira	1,69	0,80	0,36
		Promover cursos para agentes administrativos em cooperação com universidades públicas, Escola de Administração Fazendária (ESAF) e com os Tribunais de Contas do Estado e do Município	1,69	0,80	0,36
		Oferecer “cursos de ingresso” para agentes administrativos	5,08	2,40	1,07
		Oferecer “cursos à distância” (EAD) para estagiários de todo o Estado	1,69	0,80	0,36
		Oferecer “cursos de extensão” para estagiários e estudantes que abordem e difundam as teses institucionais	1,69	0,80	0,36
		Oferecer periodicamente “cursos de adaptação” para agentes administrativos (oficiais de promotoria, auxiliares e analistas)	1,69	0,80	0,36
		Oferecer cursos aos agentes administrativos que promovam a visão holística do processo de trabalho	1,69	0,80	0,36
		Adotar a modalidade “minicurso” para capacitação de agentes políticos e agentes administrativos	16,95	8,00	3,57
		Adotar preferencialmente a modalidade “semipresencial” para os cursos	3,39	1,60	0,71
		Monografia de final de curso	Dar à monografia de final de curso o formato de “projeto de intervenção do Ministério Público”	1,69	0,80
		TOTAL SUBTEMA		47,20	21,07
PÚBLICO ALVO	Agentes políticos e agentes administrativos	Desenvolver estratégia para aumentar a participação dos agentes políticos e agentes administrativos nos cursos (p.ex., realização de cursos em finais de semana para garantir participação de agentes políticos e administrativos sediados no interior; cursos em duas edições para agentes administrativos a permitir que todos possam frequentá-los sem prejuízo para o	45,45	4,00	1,79

		serviço			
Custo		Dar tratamento igualitário a agentes políticos e agentes administrativos nos valores cobrados pelos cursos oferecidos pelo CEAF	9,09	0,80	0,36
		Subsidiar os cursos de aperfeiçoamento funcional para agentes políticos e agentes administrativos	18,18	1,60	0,71
		Estabelecer a gratuidade para os cursos oferecidos aos agentes administrativos	9,09	0,80	0,36
Participação democrática		Definir temática dos cursos após consulta aos agentes políticos e aos agentes administrativos	9,09	0,80	0,36
Público externo		Abrir os cursos do CEAF para os co-legitimados do MP na área da tutela coletiva	9,09	0,80	0,36
		TOTAL SUBTEMA	100,00	8,80	3,93
TOTAL TEMA					44,64

2. Propostas para a Pesquisa Aplicada

O tema Pesquisa Aplicada foi desdobrado em cinco subtemas (Cooperação, Estrutura, Financiamento, Modelo e Temática). Cada subtema, por sua vez, desdobrado em propostas específicas (ver Tabela 16).

Tabela 16 – Propostas específicas por subtemas relacionados à Pesquisa Aplicada

PESQUISA APLICADA					
SUBTEMAS	PROPOSTAS ESPECÍFICAS		% Subtema	% Tema	% Total
COOPERAÇÃO	Cooperação com Universidades	Realizar pesquisas em cooperação com as universidades mediante convênios	57,14	10,00	1,43
	Cooperação com outros MPs	Estabelecer contatos com outros Ministérios Públicos para verificar a existência de projetos de estímulo à pesquisa	14,29	2,50	0,36
	Unidades indicadas pesquisa ambiental	Universidade de São Paulo (USP)	14,29	2,50	0,36
		ESALQ - USP	14,29	2,50	0,36
		TOTAL SUBTEMA	100,00	17,50	2,50
ESTRUTURA	Meios disponíveis	Aproveitar o banco de dados do SIS-MP na produção de conhecimentos voltados para a atuação prática dos agentes políticos	50,00	2,50	0,36

	Organização da CPA	Criar Núcleos de Pesquisa em áreas estratégicas indicadas no PGA para fomentar pesquisas de interesse do MPSP, certificando-os no CNPq e designando membro do Ministério Público, com titulação mínima de mestre para coordená-los	50,00	2,50	0,36
		TOTAL SUBTEMA	100,00	5,00	0,71
FINANCIAMENTO	Financiamento externo	Buscar financiamento dos projetos de pesquisa nas agências de fomento (p.ex., FAPESP)	25,00	2,50	0,36
		Incentivar e participar dos Editais de Chamada dos órgãos federais de financiamento (p. ex., CNPq, MEC e MJ)	25,00	2,50	0,36
		Buscar recursos do Fundo Estadual de Interesses Difusos e Coletivos para o financiamento das pesquisas	25,00	2,50	0,36
		Utilizar ajustes de conduta com violadores da legislação ambiental para o financiamento das pesquisas	25,00	2,50	0,36
		TOTAL SUBTEMA	100,00	10,00	1,43
MODELO	Chamadas públicas	Promover chamadas, mediante publicação de editais, em cooperação com a FAPESP para escolha de projetos relacionados à temática de interesse do Ministério Público	16,67	2,50	0,36
	Pesquisadores	Admitir e incentivar a participação dos Assistentes Técnicos de Promotoria (ATPs) como pesquisadores	33,33	5,00	0,71
		Admitir e incentivar a participação dos agentes políticos como pesquisadores	16,67	2,50	0,36
	Procedimento	Utilizar o poder de requisição do Ministério Público como contrapartida ao trabalho do pesquisador	16,67	2,50	0,36
		Escolher pesquisadores externos que se identifiquem com o posicionamento estratégico do Ministério Público nos temas que serão objeto de pesquisa	16,67	2,50	0,36

		TOTAL SUBTEMA	100,00	15,00	2,14
TEMÁTICA	Área criminal (temas sugeridos)	Produção de prova criminal, inclusive relacionada a entorpecentes	9,52	5,00	0,71
	Área ambiental (temas sugeridos)	Estudos de impacto cumulativos	4,76	2,50	0,36
		Uso de agrotóxicos, inclusive no caso de aplicação aérea	4,76	2,50	0,36
		Licenciamento ambiental pelas agências estaduais	4,76	2,50	0,36
		Definição de padrões mínimos e/ou protocolos para levantamentos e/ou licenciamentos	4,76	2,50	0,36
		Situação florestal do Estado de São Paulo	4,76	2,50	0,36
		Situação dos recursos hídricos no Estado de São Paulo	4,76	2,50	0,36
		Efluentes líquidos da produção de açúcar e álcool (vinhaça)	4,76	2,50	0,36
		Perdas ambientais decorrentes da flexibilização da legislação florestal e dos procedimentos de licenciamento ambiental	4,76	2,50	0,36
		Desvirtuamento das áreas rurais	4,76	2,50	0,36
		Vazamentos das redes de esgoto	4,76	2,50	0,36
		Problemas ambientais decorrentes do cultivo da banana no Vale do Ribeira	4,76	2,50	0,36
		Repercussões ambientais da atuação do Ministério Público	4,76	2,50	0,36
Área - administração interna (temas	Gestão do Ministério Público	4,76	2,50	0,36	

	sugeridos)				
	Estratégia	Desenvolver pesquisas para fundamentar propostas de alteração legislativa de interesse do Ministério Público	4,76	2,50	0,36
	Priorização	Priorizar os temas indicados no Plano Geral de Atuação (PGA)	4,76	2,50	0,36
		Induzir pesquisas acadêmicas de interesse do Ministério Público	4,76	2,50	0,36
		Identificar temas de pesquisa nos relatórios elaborados pelos técnicos do Ministério Público	4,76	2,50	0,36
		Priorizar as pesquisas de caráter prático relacionadas com problemas enfrentados pelos agentes políticos	9,52	5,00	0,71
	TOTAL SUBTEMA	100,00	52,50	7,50	
TOTAL TEMA					14,29

3. Propostas para a Extensão

O tema Extensão foi desdobrado em três subtemas (Cooperação, Modelo e Temática). Cada subtema, por sua vez, desdobrado em problemas específicos (ver Tabela 17).

Tabela 17 – Propostas específicas por subtemas relacionados à Extensão

EXTENSÃO					
SUBTEMAS	PROPOSTAS ESPECÍFICAS		% Subtema	% Tema	% Total
COOPERAÇÃO	Cooperação com Promotorias de Justiça	Realizar atividades de extensão com a Promotoria de Justiça de Duartina (Promotor de Justiça Enilson David Komono)	25,00	9,09	0,36
	Cooperação com Universidades	Desenvolver em cooperação com a UNESP-Franca projeto de Extensão de Educação em Direitos Humanos	25,00	9,09	0,36
	Cooperação com a sociedade	Desenvolver atividades de extensão como forma de aproximação do Ministério Público com a sociedade	25,00	9,09	0,36
	Cooperação com comunidade acadêmica	Desenvolver atividades de extensão como forma de aproximação do Ministério Público com a juventude acadêmica	25,00	9,09	0,36
		TOTAL SUBTEMA		100,00	36,36
MODELO	Chamadas públicas	Promover chamadas anuais, mediante publicação de editais, para Promotores de Justiça apresentarem projetos de extensão, mediante publicação de editais	25,00	9,09	0,36

	Procedimento	Exigir a elaboração de relatório anual da execução do projeto de extensão	25,00	9,09	0,36
		Cobrar a efetividade das atividades de extensão	25,00	9,09	0,36
		Estabelecer critérios e indicar as formas de participação do CEAF nas atividades de extensão realizadas em cooperação com outras instituições	25,00	9,09	0,36
		TOTAL SUBTEMA	100,00	36,36	1,43
TEMÁTICA	Capacitação	Desenvolver atividades de capacitação para conselheiros municipais (inclusive com membros do CONSEG)	66,67	18,18	0,71
		Desenvolver atividades de capacitação com membros das associações de moradores	33,33	9,09	0,36
		TOTAL SUBTEMA	100,00	27,27	1,07
TOTAL TEMA					3,93

4. Propostas para os Eventos Formativos

O tema Eventos Formativos foi desdobrado em três subtemas (Acesso, Modelo e Planejamento). Cada subtema, por sua vez, desdobrado em problemas específicos (ver Tabela 18).

Tabela 18 – Propostas específicas por subtemas relacionados a Eventos Formativos

EVENTOS FORMATIVOS					
SUBTEMAS	PROPOSTAS ESPECÍFICAS		% Subtema	% Tema	% Total
ACESSO	Calendário	Estabelecer calendário de eventos de acordo com a praxe regional, sobretudo na escolha de data e horário	33,33	9,09	0,71
	Democratização	Incluir todos os agentes administrativos, inclusive os oficiais de promotoria, no “público alvo” dos eventos	16,67	4,55	0,36
		Consultar agentes políticos e administrativos sobre a temática dos eventos	16,67	4,55	0,36
		Promover encontro anual dos coordenadores dos Núcleos Regionais	16,67	4,55	0,36
	Organização espacial	Oferecer eventos no prédio das Promotorias de Justiça Criminais da Barra Funda	16,67	4,55	0,36
		TOTAL SUBTEMA		100,00	27,27
MODELO	Conteúdo	Privilegiar a temática regional	20,00	13,64	1,07
		Promover eventos que favoreçam a renovação das ideias no campo das ciências criminais e dos temas institucionais	6,67	4,55	0,36
	Forma	Promover periodicamente “Encontros temáticos” das áreas de atuação do Ministério Público	6,67	4,55	0,36
		Criar espaços de discussão, em diferentes formatos, para debates sobre a problemática do Vale do Ribeira, com encontros presenciais e periodicidade definida	6,67	4,55	0,36
		Adotar estudos de caso e oficinas de trabalho para assuntos relacionados com os aspectos práticos da atuação do Ministério Público	6,67	4,55	0,36

		Privilegiar eventos em formato de mesa redonda	6,67	4,55	0,36
		Utilizar recursos audiovisuais	6,67	4,55	0,36
		Utilizar os Promotores de Justiça do interior como palestrantes	6,67	4,55	0,36
	Interdisciplinaridade	Privilegiar o conteúdo interdisciplinar	20,00	13,64	1,07
		Realizar evento interinstitucional para promover a aproximação das áreas criminal, de defesa do patrimônio público social, com a participação do Tribunal de Contas do Estado	6,67	4,55	0,36
		Privilegiar o debate interinstitucional nas questões regionais	6,67	4,55	0,36
		TOTAL SUBTEMA	100,00	68,18	5,36
PLANEJAMENTO	Organização	Estabelecer critérios para a realização de eventos pontuais	100,00	4,55	0,36
		TOTAL SUBTEMA	100,00	4,55	0,36
TOTAL TEMA					7,86

5. Propostas para a Gestão

O tema Gestão foi desdobrado em três subtemas (Estrutura, Financiamento e Planejamento). Cada subtema, por sua vez, desdobrado em problemas específicos (ver Tabela 19).

Tabela 19 – Propostas específicas por subtemas relacionados à Gestão

GESTÃO					
SUBTEMAS	PROPOSTAS ESPECÍFICAS		% Subtema	% Tema	% Total
ESTRUTURA	Logística	Destacar agente administrativo do CEAF lotado na Capital para fazer contato telefônico com os agentes políticos e agentes administrativos do interior quando da realização de eventos e cursos regionais	5,88	3,85	0,36
		Estabelecer cooperação com outras instituições para a utilização de espaços, como, p.ex., auditórios e salas de aula	5,88	3,85	0,36
		Regulamentar a atuação dos agentes administrativos no apoio aos eventos e cursos realizados pelos Núcleos Regionais, para que haja designação oficial, remuneração ou compensação das horas trabalhadas se a atividade for realizada fora da jornada regular	23,53	15,38	1,43
		Manter os Setores de Eventos e de Pós-graduação como responsáveis pelo apoio às atividades desenvolvidas pelos Núcleos Regionais	5,88	3,85	0,36
		Criar na página da internet áreas específicas com modelos de peças procedimentais e processuais (banco de peças)	5,88	3,85	0,36

		Criar na página da internet seção para um Fórum Permanente de Debates	5,88	3,85	0,36
		Produzir manuais e materiais de apoio à atuação dos Promotores de Justiça, mantendo as informações na página da internet	5,88	3,85	0,36
	Organização	Estabelecer o número de três coordenadores para gestão dos Núcleos Regionais	17,65	11,54	1,07
		Promover a divisão de atribuições entre os coordenadores dos Núcleos Regionais	5,88	3,85	0,36
		Criar Departamentos Temáticos que viabilizem a discussão científica	5,88	3,85	0,36
		Criar a Escola dos Agentes Administrativos do Ministério Público de São Paulo	5,88	3,85	0,36
Recomendar à Diretoria Geral a edição de normas de serviço que padronizem as atribuições e forma de atuação dos agentes administrativos (relacionamento e postura) para viabilizar a capacitação desses agentes	5,88	3,85	0,36		
		TOTAL SUBTEMA	100,00	65,38	6,07
FINANCIAMENTO	Orçamento	Garantir dotação orçamentária para ampliar, desenvolver e qualificar as atividades do CEAF, especialmente as de formação de agentes políticos e agentes administrativos	40,00	7,69	0,71
	Subsídio	Subsidiar os cursos de aperfeiçoamento funcional para os agentes políticos e agentes administrativos	60,00	11,54	1,07
		TOTAL SUBTEMA	100,00	19,23	1,79
PLANEJAMENTO	Agenda	Estabelecer a periodicidade dos eventos e cursos promovidos nos Núcleos Regionais	25,00	3,85	0,36
		Estabelecer periodicidade mínima para o planejamento das atividades	25,00	3,85	0,36

		Fixar agenda mínima de cursos e eventos para os Núcleos Regionais	25,00	3,85	0,36
		Consultar os agentes políticos e os agentes administrativos, mediante questionário, sobre: (i) área de atuação; (ii) temas de interesse para cursos; (iii) temas de interesse para eventos; (iv) dia e horário preferidos para a realização das atividades	25,00	3,85	0,36
		TOTAL SUBTEMA	100,00	15,38	1,43
TOTAL TEMA					9,29

6. Propostas para a Comunicação

O tema Comunicação foi desdobrado em quatro subtemas (Acesso, Meios, Divulgação e Estratégia).

Cada subtema, por sua vez, desdobrado em problemas específicos (ver Tabela 20).

Tabela 20 – Propostas específicas por subtemas relacionados à Comunicação

COMUNICAÇÃO					
SUBTEMAS	PROPOSTAS ESPECÍFICAS		% Subtema	% Tema	% Total
ACESSO	Universalização	Escolher meios que possibilitem a melhora da comunicação do CEAF com o universo do seu público alvo	50,00	7,41	0,71
		Estender aos agentes administrativos o alcance dos informativos eletrônicos	25,00	3,70	0,36

		Fomentar o acesso à página eletrônica do CEAF mediante a realização de enquetes semanais, comunicadas via correio eletrônico, sobre temas relevantes e de interesse dos agentes políticos e dos agentes administrativos	25,00	3,70	0,36
		TOTAL SUBTEMA	100,00	14,81	1,43
MEIOS	Comunicação digital	Viabilizar a transmissão em rede das principais atividades do CEAF	5,26	3,70	0,36
		Priorizar a transmissão digital e ao vivo das principais atividades do CEAF	5,26	3,70	0,36
		Gravar e disponibilizar na internet as principais atividades do CEAF	15,79	11,11	1,07
		Privilegiar o uso da plataforma <i>Moodle</i> para comunicação com os agentes políticos e agentes administrativos em cada região	10,53	7,41	0,71
		Veicular a Revista Plural por meio eletrônico	5,26	3,70	0,36
		Incluir temas de interesse do público alvo do CEAF na página da internet	5,26	3,70	0,36
		Facilitar a consulta à página do CEAF na internet	5,26	3,70	0,36
	Comunicação externa	Incrementar a divulgação das atividades do CEAF na internet e em outros meios para que atinja o público alvo externo	5,26	3,70	0,36
		Divulgar em outros meios de comunicação as atividades desenvolvidas pelo CEAF no Fórum da Barra Funda	5,26	3,70	0,36
	Comunicação impressa	Encerrar a edição impressa da Revista Plural pelo alto custo e baixa efetividade	10,53	7,41	0,71
	Comunicação interna	Priorizar o contato direto da direção do CEAF com os agentes políticos, via telefone, para noticiar as atividades do CEAF e fazer os convites	5,26	3,70	0,36

		Promover o contato direto da direção do CEAF com o público-alvo por meio de programa mensal, em tempo real, via internet, para prestação de contas e divulgação das atividades	5,26	3,70	0,36
		Utilizar os meios digitais para melhorar a comunicação entre a sede do CEAF e o seu público-alvo (Facebook, Whatsapp etc.)	10,53	7,41	0,71
		Melhorar a comunicação com o público-alvo sediado no Fórum da Barra Funda	5,26	3,70	0,36
		TOTAL SUBTEMA	100,00	70,37	6,79
DIVULGAÇÃO	Incremento	Melhorar a divulgação das atividades do CEAF, utilizando-se, também, dos veículos regionais de comunicação de massa	100,00	3,70	0,36
		TOTAL SUBTEMA	100,00	3,70	0,36
ESTRATÉGIA	Centro de debates	Transformar o CEAF em canal privilegiado para debates entre agentes políticos	33,33	3,70	0,36
	Ocupação de espaços	Intensificar o uso das redes sociais	33,33	3,70	0,36
		Difundir a visão do Ministério Público em outros veículos de comunicação (revista da AASP etc.)	33,33	3,70	0,36
		TOTAL SUBTEMA	100,00	11,11	1,07
TOTAL TEMA					9,64

7. Propostas para a Revista Científica

O tema Revista Científica foi desdobrado em dois subtemas (Modelo e Qualificação). Cada subtema, por sua vez, desdobrado em problemas específicos (ver Tabela 21).

Tabela 21 – Propostas específicas por subtemas relacionados à Revista Científica

REVISTA CIENTÍFICA					
SUBTEMAS	PROPOSTAS ESPECÍFICAS		% Subtema	% Tema	% Total
MODELO	Versão eletrônica	Providenciar a edição eletrônica, sem prejuízo da impressa	100,00	50,00	0,36
		TOTAL SUBTEMA	100,00	50,00	0,36
QUALIFICAÇÃO	Qualidade	Seguir as exigências da CAPES para o QUALIS (exogenia no Conselho Editorial e nas publicações etc.)	100,00	50,00	0,36
		TOTAL SUBTEMA	100,00	50,00	0,36
TOTAL TEMA					0,71

8. Propostas para a Biblioteca

Do tema Biblioteca descendeu o subtema Acesso e, deste, um problema específico (ver Tabela 22).

Tabela 22 – Propostas específicas por subtemas relacionados à Biblioteca

BIBLIOTECA					
SUBTEMAS	PROPOSTAS ESPECÍFICAS		% Subtema	% Tema	% Total
ACESSO	Universalização	Garantir o acesso dos agentes administrativos do interior ao acervo da biblioteca do CEAf	50,00	50,00	0,36
		Garantir o acesso dos agentes políticos e dos agentes administrativos ao acervo das bibliotecas digitais	50,00	50,00	0,36
		TOTAL SUBTEMA	100,00	100,00	0,71

9. Propostas para as Relações Institucionais

O tema Relações Institucionais foi desdobrado em dois subtemas (Relações Interinstitucionais e Relações Intrainstitucionais). Cada subtema, por sua vez, desdobrado em problemas específicos (ver Tabela 23).

Tabela 23 – Propostas específicas por subtemas relacionados às Relações Institucionais

RELAÇÕES INSTITUCIONAIS					
SUBTEMAS	PROPOSTAS ESPECÍFICAS		% Subtema	% Tema	% Total
RELAÇÕES INTERINSTITUCIONAIS	Escola de Administração Fazendária, Escola de Contas, Tribunais de Contas do Estado e do Município de São Paulo (finalidade)	Promover atividades de interesse comum, em cooperação, em todas as regiões do Estado, objetivando a capacitação dos agentes políticos e dos agentes administrativos	12,50	6,67	0,36
	Escolas Institucionais (finalidade)	Promover atividades que fomentem a integração de Promotores de Justiça, Juízes de Direito, Defensores Públicos e gestores públicos	37,50	20,00	1,07
	Juventude acadêmica (finalidade)	Difundir a visão do novo Ministério Público	12,50	6,67	0,36
	Universidades e centros de pesquisa (finalidade)	Estimular a cooperação para atividades de ensino, pesquisa e extensão	25,00	13,33	0,71
		Promover atividades com professor visitante	12,50	6,67	0,36
		TOTAL SUBTEMA		100,00	53,33
RELAÇÕES INTRAINSTITUCIONAIS	Assistentes Técnicos de Promotoria (finalidade)	Interagir na definição e promoção de atividades de ensino, pesquisa e extensão	14,29	6,67	0,36
	Centros de Apoio Operacional	Levantar demandas para a organização das atividades do CEAF	14,29	6,67	0,36

	(finalidade):	Criar espaços que permitam a elaboração de teses institucionais	14,29	6,67	0,36
		Permitir o acesso dos assistentes jurídicos (analistas) às áreas restritas das páginas eletrônicas dos CAOs	14,29	6,67	0,36
	Grupos de Estudos (finalidade)	Promover atividades afins	14,29	6,67	0,36
	Instâncias administrativas – Comissão Permanente de Aperfeiçoamento Funcional e Centro de Controle Interno (finalidade)	Interagir na definição e promoção das atividades de ensino voltadas aos agentes administrativos	14,29	6,67	0,36
	Órgãos da Administração Superior (finalidade)	Construir consenso sobre prioridades de atuação institucional	14,29	6,67	0,36
		TOTAL SUBTEMA	100,00	46,67	2,50
TOTAL TEMA					5,36

10. Propostas para o Concurso de Ingresso de Estagiários

O tema Concurso de Ingresso de Estagiários foi desdobrado em quatro subtemas (Acesso, Conteúdo Programático, Modelo e Planejamento). Cada subtema, por sua vez, desdobrado em problemas específicos (ver Tabela 24).

Tabela 24 – Propostas específicas por subtemas relacionados a Concurso de Ingresso de Estagiários

CONCURSO DE ESTAGIÁRIOS					
SUBTEMAS	PROPOSTAS ESPECÍFICAS		% Subtema	% Tema	% Total
ACESSO	Multidisciplinaridade	Abrir a possibilidade de estágio para estudantes de outras áreas do conhecimento afins ao trabalho do Ministério Público	100,00	10,00	0,36
		TOTAL SUBTEMA	100,00	10,00	0,36
CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	Língua Portuguesa	Privilegiar o conhecimento da Língua Portuguesa	100,00	50,00	1,79
		TOTAL SUBTEMA	100,00	50,00	1,79
MODELO	Descentralização	Realizar o concurso por região administrativa	66,67	20,00	0,71
		Delegar a realização do concurso ao Promotor de Justiça que necessitar de estagiários	33,33	10,00	0,36

		TOTAL SUBTEMA	100,00	30,00	1,07
PLANEJAMENTO	Estudo de demanda	Os concursos devem ser planejados para não permitir a falta de estagiários nas Promotorias de Justiça	100,00	10,00	0,36
		TOTAL SUBTEMA	100,00	10,00	0,36
TOTAL TEMA					3,57

D) Propostas apresentadas pelo corpo técnico e burocrático do CEAF-MPSP

O corpo técnico e burocrático apresentou propostas para o desenvolvimento do CEAF relacionadas aos temas: Gestão e Relações Institucionais. Houve consenso em relação às propostas apresentadas, o que impede estabelecer níveis diferenciados de relevância numérica em relação a cada um deles. A Tabela 25 indica os temas-propostas apresentados nessa consulta.

Tabela 25 - Temas-propostas levantados pelo corpo técnico e burocrático do CEAF

CORPO TÉCNICO E BUROCRÁTICO DO CEAF-MPSP
TEMAS-PROPOSTAS APRESENTADOS
Gestão
Relações Institucionais

1. *Propostas para a Gestão*

O tema Gestão foi desdobrado em três subtemas (Estrutura, Financiamento e Planejamento). Cada subtema, por sua vez, desdobrado em problemas específicos (ver Tabela 26).

Tabela 26 – Propostas específicas por subtemas relacionados à Gestão

GESTÃO		
SUBTEMAS	PROPOSTAS ESPECÍFICAS	
ESTRUTURA	Divisão do trabalho	a) promover a redivisão do trabalho, adequando-a às necessidades do CEAF
		b) preparo da alimentação deve voltar para o Setor Administrativo II
		c) o Setor de Pós-Graduação deve responsabilizar-se pelo protocolo de documentos que lhe são dirigidos
		d) definir canal exclusivo de recebimento e distribuição de ligações telefônicas
		e) estabelecer consensualmente, monitorar e avaliar o fluxo de interação intersetorial
	Estrutura física	a) adequar a comunicação visual nas dependências do CEAF
		b) solicitar ao Setor de Engenharia solução para a infiltração de água nas paredes da biblioteca
		c) as dependências do CEAF não se adequam às suas necessidades (número de auditórios e de salas de aula; tamanho da biblioteca) (3)
		d) ampliar a área destinada ao almoxarifado
		e) fazer os reparos na rede de esgoto sanitário para inibir a exalação de odor
		f) adquirir novos arquivos para o Setor de Pós-Graduação compatível com as dimensões da sala da secretaria (p.ex., arquivos deslizantes)

	Recursos humanos	a) postular à Diretoria Geral a designação de servidor local para a realização de tarefas de apoio aos eventos e cursos realizados nos Núcleos Regionais
		b) ampliar o quadro de agentes administrativos no Setor Administrativo II (mais um agente administrativo)
		c) aumentar o número de agentes administrativos no Setor Administrativo II para que seja possível desenvolver as atividades de planejamento e preparo da alimentação servida nos cursos e eventos
		d) designar mais um agentes administrativo para trabalhar na biblioteca
		e) ampliar para dois o número de agentes administrativos responsáveis pelos serviços de audiovisual
		f) estudar e implantar nova escala de trabalho para possibilitar o acompanhamento dos cursos pelos agentes administrativos (acompanhamento de aulas e eventos)
		g) atuar junto à Diretoria Geral objetivando a reposição imediata dos agentes administrativos que se exoneram
	Recursos materiais	a) adquirir equipamento do tipo <i>scanner</i>
		b) adquirir impressora colorida de grande porte <i>laser</i> e destiná-la ao Setor de Pós-Graduação
		c) equipar os Núcleos Regionais com projetores do tipo <i>data show</i>
		d) refazer o estudo sobre necessidades de mobiliário e de equipamentos para rerepresentação à Diretoria Geral
		e) inserir versão atualizada do programa Windows nos computadores do Setor de Pós-Graduação
		f) instalar programas atualizados <i>Corel Draw</i> e <i>Indesign</i> nos computadores dos agentes administrativos que os utilizam
		g) atualizar o sistema do catálogo <i>on line</i> da biblioteca

		h) providenciar o conserto ou a substituição de dois projetores do tipo <i>data show</i> situados nas salas de aula
		i) providenciar o conserto ou a substituição de três <i>notebooks</i> das salas de aula
		j) implantar sistema de dados que atenda às necessidades do CEAF
		k) adquirir os equipamentos necessários ao desenvolvimento dos trabalhos do Setor de Comunicação
		l) atuar junto ao CTIC para a solução do acesso de agentes administrativos à rede da internet
		m) identificar a origem das falhas na rede dedicada e atuar junto ao CTIC para solução dos problemas constatados
FINANCIAMENTO	Recursos orçamentários	a) buscar verbas junto às agências e fundos de fomento para financiamento de pesquisas
PLANEJAMENTO	Reorganização administrativa	a) realizar o planejamento de todas as atividades do CEAF
		b) incluir no planejamento a forma de compensação de horas extras dos agentes administrativos, compatibilizando-a com as necessidades dos serviços
		c) realizar reuniões semanais para a definição da pauta de trabalho
		d) definir e divulgar os critérios de seleção de eventos
		e) submeter as demandas pontuais a critérios e planejamento
		f) estabelecer limite para a realização de eventos concomitantes
	Inovação	a) Adquirir o conhecimento prático necessário à implantação e desenvolvimento da Coordenadoria de Pesquisa Aplicada

	Chamadas públicas	a) estabelecer critérios de chamada para a participação de agentes políticos nas pesquisas aplicadas
PROCEDIMENTO	Fluxo do trabalho	a) estabelecer rotina que permita o recebimento, pelos motoristas, dos endereços de professores e palestrantes com antecedência necessária à elaboração do roteiro de viagem
		b) melhorar a comunicação e articulação entre os diversos setores que compõem a estrutura do CEAF
		c) definir canal exclusivo de recebimento e distribuição de mensagens eletrônicas
		d) distribuir entre os diversos setores a incumbência de receber as ligações telefônicas
		e) definir as atribuições dos agentes políticos e o fluxo dos serviços
	Rotina	a) estudar e implantar novas formas de identificação de alunos na portaria do prédio (para facilitar o controle e evitar filas)

2. Proposta para as Relações Institucionais

Do tema Relações Institucionais descendeu o subtema Relações Intrainstitucionais e, deste, um problema específico (ver Tabela 27).

Tabela 27 – Propostas específicas por subtemas relacionados às Relações Institucionais

RELAÇÕES INSTITUCIONAIS		
SUBTEMAS	PROPOSTAS ESPECÍFICAS	
RELAÇÕES INTRAINSTITUCIONAIS	Centros de Apoio Operacional	Superar a dificuldade de relação com o Centro de Apoio Operacional Cível e de Tutela Coletiva

CAPÍTULO 3 – DIAGNÓSTICO

A) Diagnóstico: definição

Entende-se por diagnóstico o resultado do processo de análise crítica de um dado objeto de investigação.

Para se chegar ao diagnóstico, o *iter* analítico passa necessariamente pelo conhecimento da estrutura e da dinâmica do objeto, ou seja, exige a pesquisa da origem, do desenvolvimento e da situação presente do objeto analisado, bem como o exame das tendências do seu processo evolutivo. Nesse caminho: (i) levantam-se problemas e necessidades; (ii) apontam-se medidas para a superação desses problemas e para a satisfação dessas necessidades. Por isso, o diagnóstico é peça indispensável à elaboração de planos, programas e projetos institucionais.

DIAGNÓSTICO

É o resultado do processo de análise crítica de um dado objeto de investigação

B) Observações preliminares sobre o diagnóstico do CEAF-MPSP

Este PPP tem como objeto o CEAF-MPSP e já cumpriu, até aqui, as duas primeiras etapas do processo analítico que o compõe: (i) a abordagem da origem, desenvolvimento e estrutura do seu objeto (Introdução e Capítulo 1); (ii) o levantamento de problemas e propostas pelo público interessado (Capítulo 2).

O presente capítulo concentra-se no diagnóstico do CEAF, elaborado pela sua Direção (Diretor, Coordenadores de Área e Assistentes Técnicos) com base: (i) no material produzido nas duas primeiras etapas do PPP e (ii) na avaliação do CEAF realizada pela própria Direção, após o término do primeiro ano desta gestão (2014).

Nesta etapa, far-se-á a comparação entre a *realidade existente* – marcada pelo elenco de problemas levantados – e uma *situação ideal* – balizada pelo marco referencial do CEAF e pelas demandas/expectativas do público consultado.

Essa análise comparativa estender-se-á pelos quatro eixos estruturantes do PPP (pedagógico, administrativo, financeiro e relacional) e centrar-se-á na verificação do efetivo cumprimento da função² e do objetivo³ do CEAF como Escola Institucional.

C) Eixo Pedagógico

Por esse eixo, desenvolvem-se as atividades de ensino, pesquisa e extensão, que serão analisadas na perspectiva acima indicada. Após essa análise, serão abordadas, em separado e na mesma perspectiva, as questões relativas aos eventos formativos realizados pelo CEAF.

² Função do CEAF: produzir e difundir conhecimento de interesse do Ministério Público.

³ Objetivo do CEAF: melhorar o desempenho do Ministério Público.

1. Ensino

As finalidades do CEAF⁴ materializam-se pelas atividades pedagógicas, destacando-se, entre elas, aquelas diretamente relacionadas à formação e capacitação dos quadros da Instituição e que são desenvolvidas precipuamente na esfera do ensino. Na diagnose dessa esfera, o confronto do real com o ideal passa necessariamente por temas integrantes do marco referencial do CEAF, quais sejam: autonomia didática, atividades primárias, público-alvo, espacialidade, papel estratégico.

1.1 Autonomia didática

A autonomia didática decorre dos princípios constitucionais da liberdade de ensinar e do pluralismo de concepções pedagógicas (CR, art. 206, incs. II e III). Esses princípios incidem em todos os níveis e modalidades de ensino

⁴ As finalidades do CEAF estão objetivamente definidas nos textos legais (LONMP, art. 35, caput) e LOEMP (art. 53). São elas: (i) aprimoramento profissional dos agentes políticos e administrativos, (ii) aprimoramento cultural dos agentes políticos e administrativos, (iii) melhor execução dos serviços e (iv) racionalização dos recursos materiais.

e garantem ao magistério imunidade a todo e qualquer tipo de injunção que possa distorcer o seu carácter científico para atender interesses estranhos à difusão do conhecimento.

A tarefa de zelar pela autonomia didáctica do CEAF compete à Direção e à Congregação, notadamente no que diz respeito à definição de modalidades de cursos, estrutura curricular e formação do quadro docente. Isso porque à Direção cabe a elaboração dos planos de ensino e a criação, transformação, promoção e extinção de cursos e à Congregação, a apreciação, acompanhamento e supervisão dos planos de ensino.

100

1.2 Atividades primárias

No ensino, é considerada atividade primária do CEAF a realização de cursos dirigidos à formação e à capacitação dos seus quadros (agentes políticos e agentes administrativos), que podem ser desenvolvidos nas seguintes modalidades:

- a) mestrado profissional;
- b) especialização;

c) aperfeiçoamento;

d) atualização;

e) minicurso.

O **mestrado profissional** é modalidade de formação pós-graduada estrito senso que, no âmbito de uma escola institucional, deve promover a formação de agentes públicos para a prática avançada e transformadora de procedimentos que permitam e favoreçam o aumento da efetividade das organizações públicas no atendimento de demandas sociais.

A **especialização** é modalidade de formação pós-graduada largo senso que, no âmbito de uma escola institucional, deve dirigir-se à formação de agentes públicos para o domínio científico e técnico de uma certa e limitada área do saber ou da profissão (formação de especialistas), com carga-horária mínima de 360 horas.

O **aperfeiçoamento** é modalidade de formação continuada destinada, no âmbito de uma escola institucional, à ampliação do conhecimento de um ramo profissional ou científico, com carga mínima de 180 horas.

A **atualização** é modalidade de formação continuada que tem por objetivo, no âmbito de uma escola institucional, atualizar conhecimentos sistematizados, com carga mínima de 30 horas.

O **minicurso** é modalidade de formação continuada, de curta duração (carga mínima de 8 horas), que, no âmbito de uma escola institucional, tem por objetivo difundir e atualizar técnicas de trabalho.

Os cursos, nas modalidades acima descritas, são necessários à realização das finalidades essenciais do CEAF e devem apresentar uma estrutura curricular que articule o conhecimento atualizado com a aplicação orientada para o campo de atuação profissional do seu público-alvo.

Desse elenco de atividades primárias, o CEAF tem oferecido regularmente Cursos de Especialização e de Atualização/Extensão, estes presenciais e a distância (EAD).⁵ Recentemente passou a oferecer minicursos. Este ano, promoverá um Curso de Aperfeiçoamento para agentes políticos.

⁵ A educação a distância (EAD) é modalidade educacional que se aplica a diversas modalidades de curso. Sobre o EAD no CEAF-MPSP, cf. infra n. 1.2.5.

1.2.1 Cursos de Especialização: análise crítica

Os Cursos de Especialização foram instituídos há 18 anos. Focam três temáticas relacionadas a funções essenciais do Ministério Público: (i) Interesses Difusos e Coletivos, (ii) Direito Penal e (iii) Direito Público.

O Curso de Especialização em Interesses Difusos e Coletivos está em sua 10ª edição. As nove edições já concluídas ocorreram em 1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2004, 2008, 2012/2013 e 2013/2014. Apenas duas foram realizadas no interior do Estado (Campinas, em 2001; Presidente Prudente, em 2008).⁶

O Curso de Especialização em Direito Penal teve dez edições concluídas, que ocorreram em 1998, 1999, 2000, 2001, 2003, 2005, 2007, 2011 e 2012/2013. Apenas uma delas foi realizada no interior do Estado. A cidade de Sorocaba sediou, em 2000, essa única edição descentralizada.⁷ Este ano, terá início a 11ª edição. O conteúdo

⁶ Em 2008 foram realizados dois Cursos de Especialização em Interesses Difusos Coletivos: um em São Paulo e outro em Presidente Prudente.

⁷ Também foi realizada uma versão do Curso de Especialização em Direito Penal na Capital, nesse mesmo ano.

programático do curso foi renovado e ampliado, o que exigiu a mudança de sua denominação: Curso de Especialização em Ciências Penais.

O Curso de Especialização em Direito Público foi realizado cinco vezes – 2001, 2002, 2006, 2009 e 2013/2014 –, todas elas na Capital. Há previsão de abertura da sexta edição no segundo semestre deste ano.

Neste ano o CEAF abrirá novo curso de especialização na área de Direitos Humanos. Trata-se de iniciativa conjunta do CEAF, do Núcleo de Estudos das Diversidades Intolerâncias e Conflitos da Universidade de São Paulo (Diversitas-USP) e do Instituto Latino Americano de Promoção e Defesa dos Direitos Humanos (ILADH). Com a denominação Curso de Especialização em Direitos Humanos e Enfrentamento ao Tráfico de Pessoas, terá conteúdo interdisciplinar.

Na perspectiva diacrônica, verifica-se que os Cursos de Especialização despertaram interesse dos agentes políticos do MPSP apenas nas primeiras edições. No caso dos Cursos de Interesses Difusos e Coletivos, as três primeiras edições da Capital (1997-1999), com a média de 29,3 agentes políticos matriculados e 15 concluintes, e as edições isoladas de Campinas (2001) e Presidente Prudente (2008), com, respectivamente 23 e 26 agentes políticos

matriculados e 14 e 17 concluintes. No Curso de Direito Penal, as duas primeiras edições realizadas na Capital (1998-1999) contaram com a média de 48 agentes políticos matriculados e 19,5 concluintes. Nas demais, como regra geral, a participação de agentes políticos foi mínima: (i) no Curso de Direitos Difusos, a média de 6,2 agentes políticos matriculados e 2,2 concluintes;⁸ (ii) no Curso de Direito Penal, a média de 7,5 agentes políticos matriculados e 2,1 concluintes. A participação de agentes administrativos do MPSP é estatisticamente inexpressiva: média de 2,7 matriculados e 1,6 concluintes nas nove edições concluídas do Curso de Interesses Difusos, e 4,9 matriculados e 2,5 concluintes nas 10 edições do Curso de Direito Penal (ver Tabelas 28 e 29).

⁸ Dados relativos aos nove cursos já concluídos.

Tabela 28 – Número de alunos matriculados e concluintes dos Cursos de Especialização em Interesses Difusos e Coletivos promovidos pelo CEAF

ANO	LOCAL	AGENTES POLÍTICOS MPSP		AGENTES ADMINISTRATIVOS MPSP		DEMAIS INTERESSADOS	
		MATRICULADOS	CONCLUINTES	MATRICULADOS	CONCLUINTES	MATRICULADOS	CONCLUINTES
1997	CAPITAL	25	20	0	0	53	46
1998	PRES.PRUD.	26	17	2	2	27	19
1998	CAPITAL	37	19	0	0	37	25
1999	CAPITAL	26	6	0	0	117	49
2000	CAPITAL	7	3	0	0	92	63
2001	CAMPINAS	23	23	1	0	52	32
2004	CAPITAL	6	4	11	8	88	66
2008	CAPITAL	7	1	7	3	75	54
2012	CAPITAL	5	1	4	2	79	55
2013	CAPITAL	6	-	6	-	64	-
TOTAL		168	94	31	15	684	409

Tabela 29 - Número de alunos matriculados e concluintes dos Cursos de Especialização em Direito Penal promovidos pelo CEAF

ANO	LOCAL	AGENTES POLÍTICOS MPSP		AGENTES ADMINISTRATIVOS MPSP		DEMAIS INTERESSADOS	
		MATRICULADOS	CONCLUINTES	MATRICULADOS	CONCLUINTES	MATRICULADOS	CONCLUINTES
1998	CAPITAL	68	28	0	0	36	21
1999	CAPITAL	28	11	0	0	120	68
2000	SOROCABA	7	3	3	3	104	67
2000	CAPITAL	7	4	0	0	53	32
2001	CAPITAL	19	5	19	5	45	28
2003	CAPITAL	6	0	9	7	98	71
2005	CAPITAL	7	2	6	4	117	76
2007	CAPITAL	7	1	5	3	100	69
2010	CAPITAL	3	1	7	3	119	88
2012	CAPITAL	4	1	0	0	129	92
TOTAL		156	56	49	25	921	612

No Curso de Direito Público, a situação se repete com maior gravidade, pois apenas a primeira edição (2001) despertou o interesse dos agentes políticos do MPSP: dos 28 matriculados, apenas 8 concluíram. As outras quatro edições (2002, 2006, 2009 e 2013/2014) apresentaram a média de 4 agentes políticos matriculados e 0,5 concluinte. A participação dos agentes administrativos também foi baixa: na média, 5,6 matriculados e 1,8 concluintes (ver Tabela 30).

Tabela 30 - Número de alunos matriculados e concluintes dos Cursos de Especialização em Direito Público promovidos pelo CEA

ANO	LOCAL	AGENTES POLÍTICOS MPSP		AGENTES ADMINISTRATIVOS MPSP		DEMAIS INTERESSADOS	
		MATRICULADOS	CONCLUINTES	MATRICULADOS	CONCLUINTES	MATRICULADOS	CONCLUINTES
2001	CAPITAL	28	8	9	1	58	31
2002	CAPITAL	4	1	1	0	109	73
2006	CAPITAL	6	1	6	5	108	82
2009	CAPITAL	3	0	7	3	69	44
2013	CAPITAL	3	-	5	-	43	-
TOTAL		44	10	28	9	387	230

As consultas realizadas com o público-alvo prioritário durante o processo de elaboração deste PPP qualificam os dados quantitativos. Mostram-se pertinentes os problemas levantados (Tabela 4, p. 49) e as propostas apresentadas (Tabela 15 , p. 66).

Na indicação de problemas, foram expressivas as manifestações relacionadas com: inadequabilidade e fragilidade do conteúdo programático, inadequabilidade do modelo e dificuldade do acesso.

Quanto ao conteúdo programático, merecem destaque os seguintes pontos:

- inadequabilidade do conteúdo programático por não atender ao interesse dos agentes políticos;
- inadequabilidade do conteúdo programático por não levar em consideração a falta de formação e capacitação dos agentes administrativos;
- temas genéricos, pouco articulados às necessidades práticas.

Quanto ao modelo, merecem destaque os seguintes pontos:

- desestímulo à participação e à permanência nos cursos de especialização em razão da sua longa duração;
- dificuldade de participação dos interessados em cursos exclusivamente presenciais;
- desarticulação das aulas nos cursos de especialização, que se transformaram num conjunto de palestras.

Quanto ao acesso, merecem destaque os seguintes pontos:

- concentração dos cursos de especialização na Capital;
- ausência de mecanismos que assegurem a substituição efetiva de agentes políticos e agentes

administrativos cursistas para que não haja acúmulo de trabalho.

Na apresentação de propostas, restou nítida a necessidade (i) do oferecimento de modalidades de curso que se adaptem aos interesses dos agentes políticos e administrativos, (ii) do maior apoio institucional a viabilizar a participação.

Quanto ao acesso, merecem destaque os seguintes pontos:

- criação, junto com a Procuradoria-Geral de Justiça, de mecanismos que permitam a frequência dos agentes políticos e dos agentes administrativos nos cursos, mediante convocação, pagamento de diárias e designação de substitutos para atuarem nas Promotorias de Justiça de origem, evitando prejuízo ao desenvolvimento dos serviços;
- regionalização dos cursos como estratégia de universalizar o acesso;
- ampliação do número de cursos pela plataforma *Moodle*;
- ampliação do número de vagas nos cursos realizados pela plataforma *Moodle*.

Quanto ao conteúdo programático dos cursos, merecem destaque os seguintes pontos:

- mudança do conteúdo programático dos cursos para que atenda às necessidades concretas dos agentes políticos e dos agentes administrativos;
- delimitação e especificação dos temas dos cursos como forma de garantir maior aprofundamento.

Quanto ao modelo dos cursos, merecem destaque os seguintes pontos:

- transmissão dos cursos pela internet e por videoconferência (em tempo real e em gravação);
- adoção da modalidade minicurso para capacitação de agentes políticos e agentes administrativos;
- mudança do formato da monografia de final de curso para “projeto de intervenção do Ministério Público”;
- aumento do número de cursos de extensão;

- aumento do número de cursos de formação e capacitação, presenciais e a distância, para agentes administrativos.

A Especialização é um modelo de curso que não mais atende ao interesse do público-alvo prioritário (agentes políticos e administrativos). No contexto das atividades primárias, deixou de contribuir para o cumprimento da finalidade formativa do CEAF. Essa finalidade deve ser cumprida pela adoção e/ou incremento das outras modalidades de cursos – mestrado profissional, aperfeiçoamento, atualização, minicursos –, inclusive nos formatos semipresencial e a distância (EAD).

A Especialização deve ser dirigida preferencialmente ao público externo (agentes políticos e administrativos de outras instituições públicas, aos cidadãos interessados nas carreiras de Ministério Público e aos cidadãos atuantes nas organizações e movimentos sociais voltados à implementação e ao controle de políticas públicas).

1.2.2 Cursos de Aperfeiçoamento: análise crítica

Conforme já anotado, o Curso de Aperfeiçoamento é uma modalidade de formação continuada destinada, no âmbito de uma Escola Institucional, à ampliação do conhecimento de um ramo profissional ou científico, com carga mínima de 180 horas.

Os Cursos de Aperfeiçoamento, com exceção daqueles destinados aos agentes políticos aprovados em concurso de ingresso à carreira do MPSP, não têm sido ofertados pelo CEAF.

Anote-se que, por ocasião das consultas realizadas com o público-alvo prioritário durante a discussão deste PPP, houve relevante proposta no sentido de que o CEAF promova essa modalidade de curso (Tabela 15, p. 68).

Com razão. Essa modalidade de curso, por suas características, é a que melhor atende às necessidades/possibilidades do público-alvo prioritário e do órgão formativo no momento em que se inaugura novo ciclo de atuação do MP.

Nesse contexto, os Cursos de Aperfeiçoamento devem voltar-se para a configuração de um novo paradigma institucional que estimule, na formação e capacitação dos agentes políticos, uma postura reflexiva (a exigir o conhecimento prévio da problemática sobre a qual a Instituição deve atuar), proativa (referente às intervenções antecipatórias de situações de crise) e resolutiva (relativa à busca de maior efetividade, seja em soluções diretas para os casos que chegam ao seu conhecimento, seja na melhoria da qualidade do trabalho de intervenção processual – produção de provas e de teses jurídicas).

É exatamente em face do quadro acima mencionado que o CEAF, em cooperação com a UNESP, promoverá a 1ª edição do Curso de Aperfeiçoamento para Agentes Políticos do Ministério Público Brasileiro, de abril a outubro de 2015, realizado na forma semipresencial.

Na modalidade aperfeiçoamento, o Curso de Preparação e Vitaliciamento dos Promotores de Justiça em Estágio Probatório merece análise específica.

Atualmente, o Ato Normativo nº 604/2009-PGJ, de 19 de agosto de 2009, regulamenta o chamado “Curso de Adaptação e Vitaliciamento dos Promotores de Justiça em Estágio Probatório”.

Pela análise do teor do mencionado Ato Normativo e pelas práticas que vêm sendo adotadas, pode-se afirmar que as atividades de ensino destinadas aos novos agentes políticos têm se pautado, inicialmente: i) por uma apresentação dos diversos órgãos e estruturas que compõem o MPSP; ii) por “aulas teórico-práticas” ministradas preferencialmente por agentes políticos do MPSP; iii) e por “estágios” realizados em Promotorias de Justiça especializadas da Capital e das Comarcas que compõem a Região Metropolitana da Grande São Paulo. Esses “estágios” possuem nítido caráter de treinamento.

Após essas atividades, são ofertados cursos a distância, com a utilização da plataforma *Moodle*. O curso possui duração mínima de 400 (quatrocentas) horas-aula, sendo que ao menos 200 (duzentas) horas-aula devem ser ministradas em atividades presenciais.

Dada a importância estratégica da formação dos novos quadros internos do MPSP, necessário se faz repensar o curso de preparação e vitaliciamento para agentes políticos em estágio probatório.

Esse curso deve ocorrer durante toda a duração do período do estágio probatório, tendo por objetivos fundamentais a apresentação da instituição para os novos quadros internos e a qualificação dos agentes políticos em

estágio probatório em termos técnicos e ético-políticos (formação profissionalizante e humanista), com o desenvolvimento da capacidade crítica, reflexiva e *projetual*.

Evidentemente, há necessidade de aprofundar as discussões a respeito do conteúdo e da forma de organização desse curso de preparação e vitaliciamento dos agentes políticos em estágio probatório, que deve conter, no mínimo:

- uma apresentação inicial da organização e funcionamento do Ministério Público;
- um estágio com Promotores de Justiça indicados pelo CEAF, a fim de que os cursistas possam se apropriar de forma efetiva de como se dá o desenvolvimento das atividades ministeriais;
- um módulo que contemple a formação do agente político (com os seguintes temas: formação geral; administração pública e políticas públicas; Estado, sociedade e políticas públicas; Ministério Público e políticas públicas);
- encontros periódicos, com a promoção de eventos formativos integrados aos objetivos mais amplos do curso e mesas de discussão, para exercício da crítica e autocrítica institucional.

Dessa forma, valoriza-se o papel do CEAF na formação dos novos quadros políticos do MPSP. Ainda, poderá o CEAF contribuir para a decisão de vitaliciamento dos Promotores de Justiça em estágio probatório, enviando relatório acerca do aproveitamento em todas as atividades do curso para o Conselho Superior do Ministério Público, a fim de subsidiar a decisão daquele colegiado acerca do vitaliciamento.

1.2.3 Cursos de Atualização/Extensão: análise crítica

O CEAF também promove Cursos de Atualização/Extensão presenciais e a distância (EAD).

Voltados à atualização do público-alvo, os cursos presenciais priorizaram, até aqui, o aprofundamento de temas jurídicos específicos (p.ex., direito eleitoral, legislação penal especial), a interdisciplinaridade (p.ex., políticas públicas, biodireito, criminologia e vitimologia) e a atualização de novas técnicas de trabalho (p.ex., mediação transformativa de conflitos, técnicas de combate ao crime organizado).

De 2010 a 2014,⁹ foram realizados 30 cursos presenciais nessa modalidade – 20, na Capital; 10, no Interior (São José do Rio Preto, Campinas, Ribeirão Preto e Taubaté, em 2012; Ribeirão Preto, Presidente Prudente, Campinas e Santos, em 2013; Bauru e Ribeirão Preto, em 2014). Há predominância dessa modalidade de cursos na Capital (ver Tabela 31), fato que corrobora a crítica apresentada pelo público-alvo na consulta realizada (ver Tabela 4, p. 49).

Tabela 31 – Distribuição geográfica dos Cursos de Atualização/Extensão

CURSOS DE ATUALIZAÇÃO/EXTENSÃO PRESENCIAIS		
	CAPITAL	INTERIOR
2010	4	0
2011	5	0
2012	4	4
2013	5	4
2014	2	2
Total	20	10

⁹ Na Secretaria do CEAF só há dados sobre Cursos de Atualização/Extensão presenciais a partir de 2010.

Levando-se em consideração os cursos realizados de 2010 a 2014, o número médio de agentes políticos matriculados foi de 64,4 e, de concluintes 37,6. O mesmo pode ser dito a respeito do interesse dos agentes administrativos: média de 30,2 matriculados e 24, 2 concluintes (ver Tabela 32).

Tabela 32 – Participação por segmento nos Cursos de Atualização/Extensão – anos 2010-2014

CURSOS DE ATUALIZAÇÃO/EXTENSÃO – PARTICIPAÇÃO POR SEGMENTO										
	Agentes Políticos		Agentes Administrativos		Estagiários		Público Externo		Total	
	Matriculados	Concluintes	Matriculados	Concluintes	Matriculados	Concluintes	Matriculados	Concluintes	Matriculados	Concluintes
2010	19	19	17	17	35	35	174	164	245	235
2011	50	24	20	13	20	4	224	151	314	192
2012	97	58	22	16	28	23	193	115	340	212
2013	141	76	88	71	22	13	297	215	548	375
2014	15	11	4	4	6	1	138	89	163	105

Na comparação dos números da Tabela 32 com os números das Tabelas 28, 29 e 30 (p. 106 a 108), pode-se concluir que os Cursos de Atualização despertam maior interesse dos agentes políticos e administrativos do MPSP do

que os Cursos de Especialização. Também é significativa a participação do público externo. Esses dados, somados à demanda pelo incremento dessa modalidade de curso pelo público-alvo (Tabela 15, p. 68), indicam a necessidade do incremento dos Cursos de Atualização tanto na capital quanto no interior.

A análise dos Cursos de Atualização realizados a distância será feita no tópico destinado ao EAD.¹⁰

1.2.4 Minicursos: análise crítica

Na esfera do ensino, a principal novidade no ano de 2014 foi a realização de minicursos, modalidade destinada precipuamente à difusão e atualização de técnicas de trabalho. Com curta duração (no mínimo 8h) e voltado para o público-alvo interno (agentes públicos do Ministério Público), o minicurso é ministrado por profissionais com conhecimento e atuação prática consolidados na área temática abordada, com participação preferencial de agentes políticos do Ministério Público como professores.

¹⁰ Infra, n. 1.2.5.

Outra característica dos minicursos é sua realização em duas etapas. A primeira, com foco expositivo e permeada por debates. A segunda, voltada ao estudo de casos concretos apresentados pelos Promotores de Justiça. Embora sejam focados na capacitação/treinamento dos agentes públicos, os minicursos não podem prescindir da análise crítica da atuação do MP. A crítica como método é uma das diretrizes orientadoras de todo processo educativo desenvolvido pelo CEAF e, dela também, não pode escapar a modalidade minicurso.

Esse formato de capacitação angariou grande aceitação dos agentes políticos e administrativos da instituição, revelando-se instrumento educacional privilegiado.¹¹

Em São Paulo, foram realizados em 2014 o total de 11 minicursos – 2 na Capital e 9 no interior. Os minicursos contaram com participação média de 26,45 agentes políticos do MPSP e de 18,22 agentes administrativos. Assistiram aos minicursos o total de 291 agentes políticos e 164 agentes administrativos. A Tabela 33 apresenta a lista completa de minicursos realizados, com data, temática, local e número de participantes, ressaltando-se que somente

¹¹ A aceitação foi tamanha que resultou, inclusive, na sua adoção por outros Ministérios Públicos brasileiros. Em Cuiabá-MT, por exemplo, foi realizado em 2014 minicurso resultante de cooperação entre o CEAF-MPSP, o CEAF-MPMT e a Fundação Escola do Ministério Público do Mato Grosso, com presença e participação de representante paulista.

naqueles realizados em 23 e 24 de outubro e 4 e 5 de dezembro a participação foi obrigatória em virtude de convocação:

Tabela 33 – Minicursos realizados em 2014

DATA	MINICURSO	LOCAL	AGENTES POLÍTICOS	AGENTES ADMINISTRATIVOS
25/abr	Consórcio Intermunicipal - Gestão saúde	Presidente Prudente	9	21
22- 23/mai	A Tutela do Patrimônio Público e Social: aspectos práticos	Ribeirão Preto	25	30
5-6/jun	A Tutela do Patrimônio Público e Social: aspectos práticos	São José do Rio Preto	12	8
10-11/jun	A Tutela do Patrimônio Público e Social: aspectos práticos	Bauru	8	16
21- 22/ago	Fraude em Licitações	Campinas	29	10

21-22/ago	Investigação Criminal pelo Ministério Público	Bauru	8	16
4-5/set	Novo Código Florestal	Ribeirão Preto	22	26
25-26/set	Investigação Criminal pelo Ministério Público	Santos	14	15
2-3/out	Novo Código Florestal	São José do Rio Preto	15	22
23-24/out	A Tutela do Patrimônio Público e Social aos Promotores de Justiça Substitutos 90º Concurso de Ingresso à Carreira do MPSP	São Paulo	72	*
4-5/dez	A Tutela do Patrimônio Público e Social e o Novo Código Florestal aos Promotores de Justiça do 89º Concurso de Ingresso à Carreira do MPSP	São Paulo	77	*

Para melhoria dos trabalhos de capacitação dos agentes públicos do MPSP, necessária se torna, agora, a definição de amplo rol temático e o planejamento da distribuição dos minicursos por todo o Estado. Com isso, pretende-

se potencializar o formato de atividade de ensino que hoje possui maior aceitação do público-alvo prioritário do CEAF. A Tabela 34 demonstra a significativa participação dos agentes políticos e administrativos nos minicursos realizados em 2014.

Tabela 34 – Participação de agentes políticos e administrativos nos minicursos/2014

Público participante	Média de participantes por minicurso	Minicursos realizados	Total presentes
Agentes políticos	26,45	11	291
Agentes administrativos	18,22	9	164

1.2.5 Educação a distância (EAD): análise crítica

Em 2007, foi inaugurada a Escola Virtual do CEAF. Os cursos de atualização na modalidade a distância foram oferecidos a partir de 2008. A Escola Virtual utiliza a Plataforma *Moodle* como recurso prioritário para realização das atividades pedagógicas. Esse *software* possui canais de comunicação (fóruns e *chats*), espaços para disponibilização

de conteúdo (*download* e *upload*), instrumentos para realização de atividades e para avaliação (p. ex., questionários, pesquisas de opinião, avaliação dos cursos).

Além de meio utilizado para o desenvolvimento de cursos, a Escola Virtual também atua como depositária de conteúdo e material didático para cursos e eventos realizados presencialmente pelo CEAF. Outra importante função da Escola Virtual é operar, por meio da Plataforma *Moodle*, como mediadora na comunicação entre o CEAF e os Promotores de Justiça em estágio probatório, submetidos a acompanhamento de suas atividades. A mesma função é exercida, também, em relação à supervisão realizada pela Corregedoria-Geral do Ministério Público com esses Promotores de Justiça. Destaca-se, ainda, a utilização desse ferramental para organizar grupos de trabalho da Instituição. Sua principal atividade, contudo, relaciona-se com os cursos a distância.

Os cursos de atualização a distância foram bem aceitos pelos usuários. Em sete anos, formaram-se mais de 3.000 pessoas, com mais de 5.000 diplomações realizadas. O interesse pelos cursos superou os limites do Estado de São Paulo. Por força de convênios, os cursos a distância do CEAF são ministrados também em outros Estados, como, por ex., Acre, Amapá, Bahia, Maranhão, Mato Grosso, Paraíba, Pernambuco.

A Tabela 35 apresenta o número total de participantes e de diplomações realizadas durante esses sete anos de atividades:

Tabela 35 – Número total de participantes e diplomações - EAD (2008-2014)

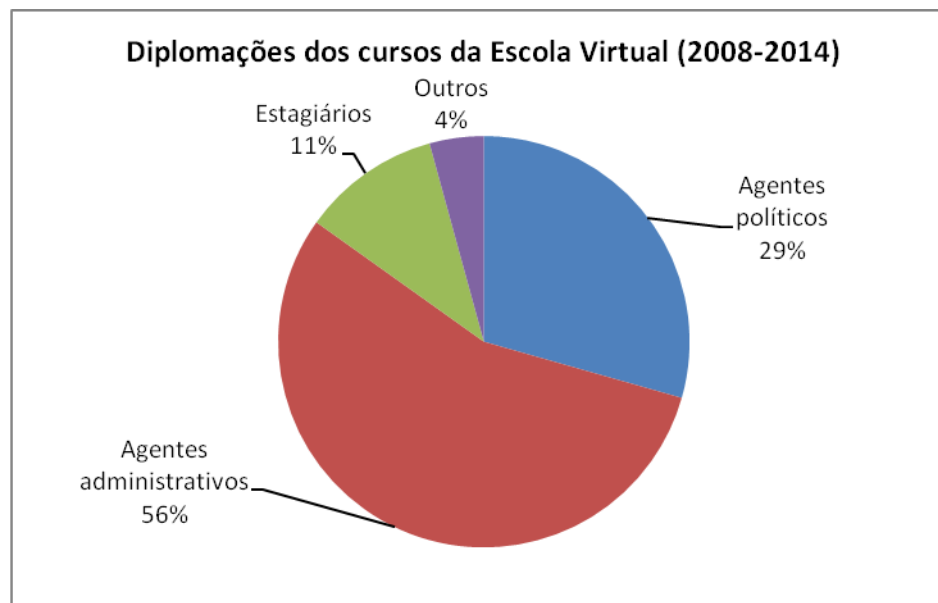
Número total (2008-2014)	
Participantes	3015
Diplomações	5294

A Tabela 35 aponta diferença entre o número de participantes e o número de diplomações (correspondente ao total de diplomas oferecidos no mesmo período). Isso se deve ao fato de algumas pessoas realizarem, a cada ano, mais de um curso. A realização de mais de um curso pelas mesmas pessoas em um mesmo

período evidencia o grande interesse dos usuários. Por outro lado, a realização de mais de um curso pela mesma pessoa diminui o potencial de ampliação dos usuários da Escola Virtual, razão pela qual, a partir de 2015, foi estabelecido limite máximo de um curso por semestre para cada aluno. Busca-se, desse modo, a ampliação do número de participantes.

Pelo que retrata o Gráfico 1, evidencia-se a ampla aceitação dos cursos pelos agentes públicos do Ministério Público: 56% das diplomações referem-se a agentes administrativos e 29% das diplomações referem-se a agentes políticos. Os diplomados externos aos quadros do Ministério Público respondem somente por 4% das diplomações:

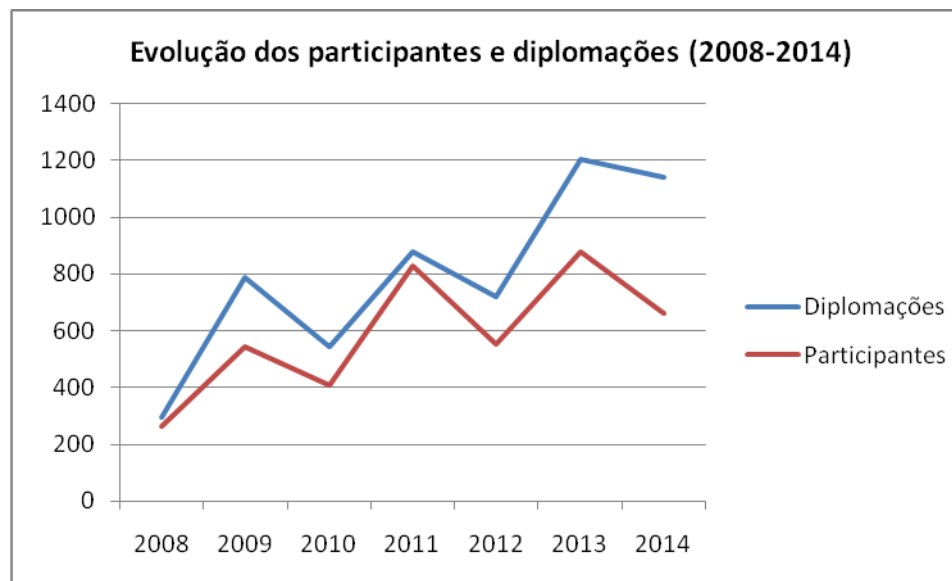
Gráfico 1 – Diplomações dos cursos da Escola Virtual (2008-2014)



O aumento do interesse dos participantes nos cursos também é evidenciado pela evolução da participação no período 2008-2014. Com o passar dos anos, novos cursos foram oferecidos, com significativo aumento do número de participantes e de diplomações. Se, em 2008, foram 293 diplomações para 262 participantes, em 2013 (ano em que houve maior número de diplomações e participantes) foram 1205 diplomações e 877 participantes. A

evolução pode ser verificada no Gráfico 2, que mostra o maior número de diplomações em relação aos participantes, motivado pela realização de mais de um curso por uma mesma pessoa:

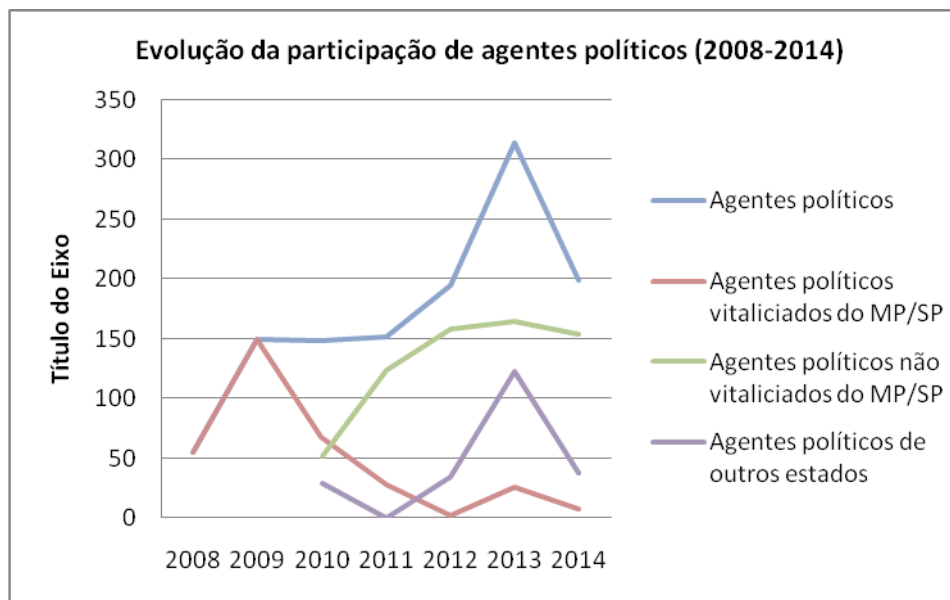
Gráfico 2 – Evolução dos participantes e diplomações (2008-2014)



O Gráfico 3 refere-se à evolução da participação dos agentes políticos entre 2008 e 2014. Em números totais, houve o crescimento da participação dos agentes políticos. Entre os agentes políticos, houve diminuição

significativa da participação dos vitaliciados do MPSP, a partir de 2010. Por outro lado, houve o aumento da participação dos não vitaliciados do MPSP e dos agentes políticos dos MPs de outros Estados, a partir do mesmo ano (2010).

Gráfico 3 – Evolução da participação de agentes políticos (2008-2014)



A explicação para a queda da participação dos agentes políticos vitaliciados do MPSP pode relacionar-se à baixa oferta de novos cursos.¹² O crescimento da participação dos agentes políticos não vitaliciados do MPSP, por sua vez, relaciona-se com a obrigatoriedade de sua participação.¹³

A temática dos cursos a distância é ampla, compreendendo temas jurídicos de interesse dos agentes políticos (por ex., crime organizado e violência doméstica) e aqueles de interesse do corpo burocrático da Instituição (p. ex., atualização gramatical e gestão da qualidade).

Os bons resultados apresentados até agora não afastam a necessidade do incremento do ensino a distância. Para que isso se dê, faz-se necessário: (i) investimento em novas tecnologias, (ii) ampliação temática dos cursos e (iii) utilização dos recursos tecnológicos nos cursos presenciais e semipresenciais.

¹² Outra possível explicação para o fenômeno é o aumento do desinteresse dos agentes políticos vitaliciados por cursos na modalidade “a distância”. Somente a realização de pesquisa específica poderia oferecer uma explicação satisfatória para a queda da participação de agentes políticos vitaliciados a partir de 2009.

¹³ Os Promotores de Justiça em estágio probatório participam, obrigatoriamente, de quatro cursos a distância.

1.3 Público-alvo

A LONMP e a LOEMP definem com bastante clareza o público-alvo do CEAF: os agentes políticos e administrativos do Ministério Público.¹⁴ Não poderia ser diferente, uma vez que a razão primeira da existência de toda Escola Institucional é a formação dos quadros da instituição a que está vinculada. Assim, as atividades de ensino devem dirigir-se necessariamente a esse público (público-alvo prioritário).

Como modalidade de Escola de Governo, o CEAF também pode desenvolver atividades de ensino voltadas para agentes políticos e administrativos de outras instituições públicas, cidadãos interessados nas carreiras de Ministério Público e cidadãos atuantes nas organizações e movimentos sociais voltados à implementação e ao controle de políticas públicas (público externo).¹⁵ Porém, o atendimento ao público externo pelo CEAF só se justifica se a formação/capacitação estiver vinculada a interesses estratégicos do Ministério Público, como p. ex.: (i) formação de futuros quadros e (ii) capacitação de colaboradores de outras instituições públicas e da sociedade civil.

¹⁴ LONMP, art. 35, caput; LOEMP, art. 53.

¹⁵ RegCEAF, art. 2º, incs. V e VIII.

As atividades de ensino voltadas ao público-alvo prioritário são permanentes e obrigatórias. As destinadas ao público externo são facultativas. Quando, num mesmo período, essas atividades são oferecidas aos dois tipos de público, aquelas dirigidas aos quadros do Ministério Público não podem ficar, qualitativa e quantitativamente, em plano inferior.

A análise das atividades primárias do CEAF apontou os Cursos de Mestrado Profissional, de Aperfeiçoamento, de Atualização e os Minicursos como as atividades formativas mais adequadas para o público-alvo prioritário.¹⁶

A experiência revelou que os Cursos de Especialização e de Extensão são os mais apropriados para o desenvolvimento das atividades de formação do público externo (futuros quadros e colaboradores).

No Curso de Especialização em Interesses Difusos e Coletivos, o público externo representa, em média, 77% dos matriculados e 79% dos concluintes. No Curso de Direito Penal, 82% dos matriculados e 88% dos concluintes.

¹⁶ *Retro*, n. 1.2, p. 100.

No Curso de Direito Público, 84% dos matriculados e 92% dos concluintes (Gráficos 4 a 9). Os índices de desistência/abandono do público externo têm sido menor em comparação com os dos agentes políticos e agentes administrativos: 37%, contra 57% dos agentes políticos e 55% dos agentes administrativos.

Gráfico 4 – Cursos de Especialização em Interesses Difusos e Coletivos:
número de alunos matriculados

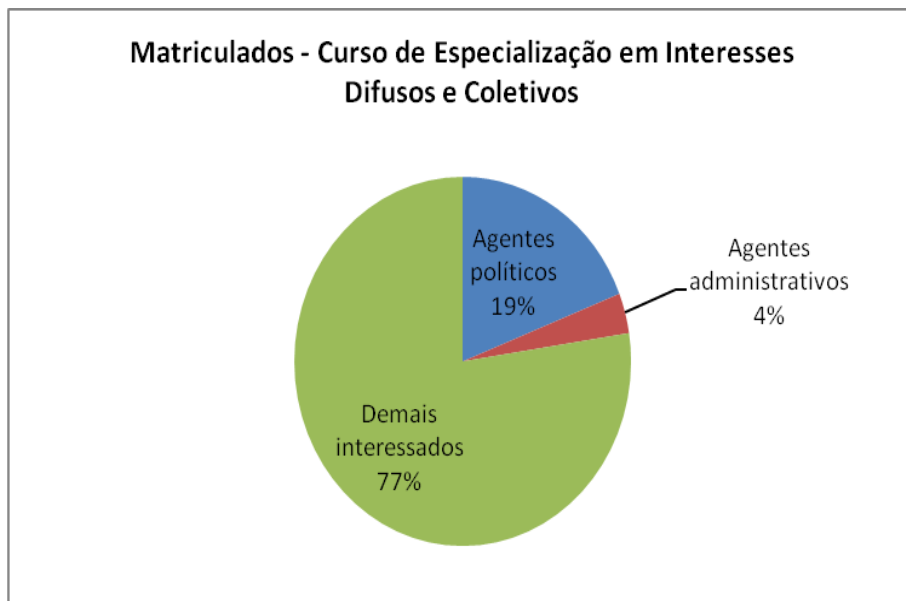


Gráfico 5 – Cursos de Especialização em Interesses Difusos e Coletivos:
número de alunos concluintes

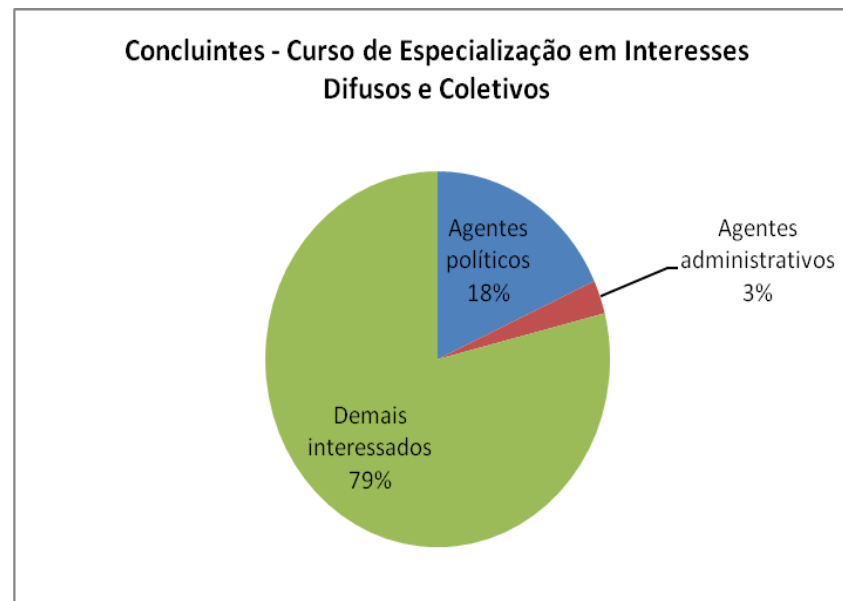


Gráfico 6 – Cursos de Especialização em Direito Penal: número de alunos matriculados

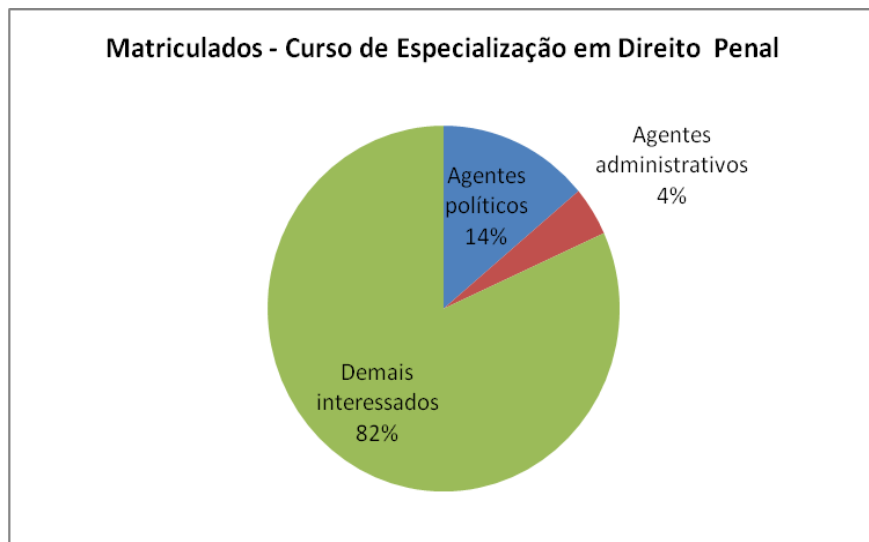


Gráfico 7 – Cursos de Especialização em Direito Penal: número de alunos concluintes

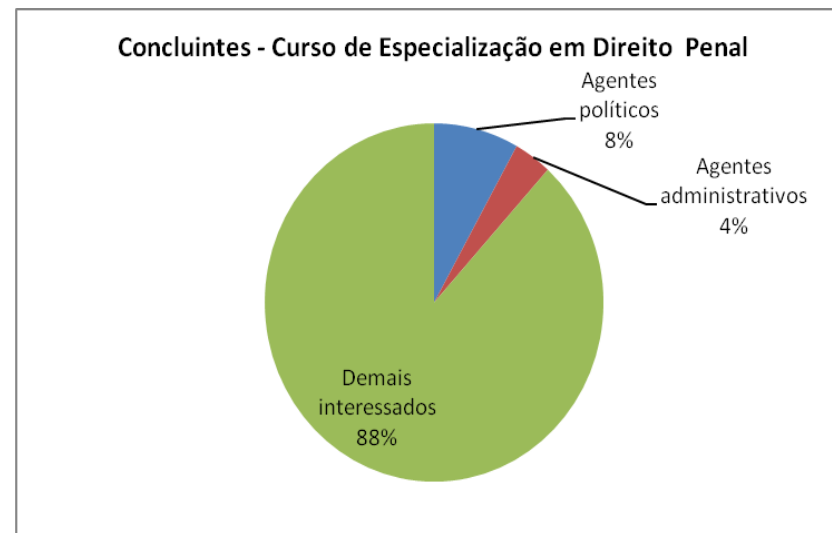


Gráfico 8 – Cursos de Especialização em Direito Público: número de alunos matriculados

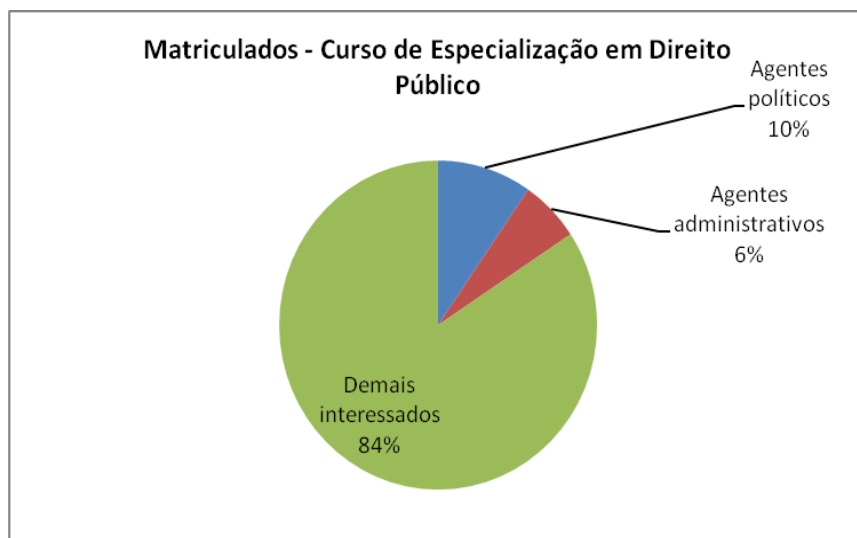
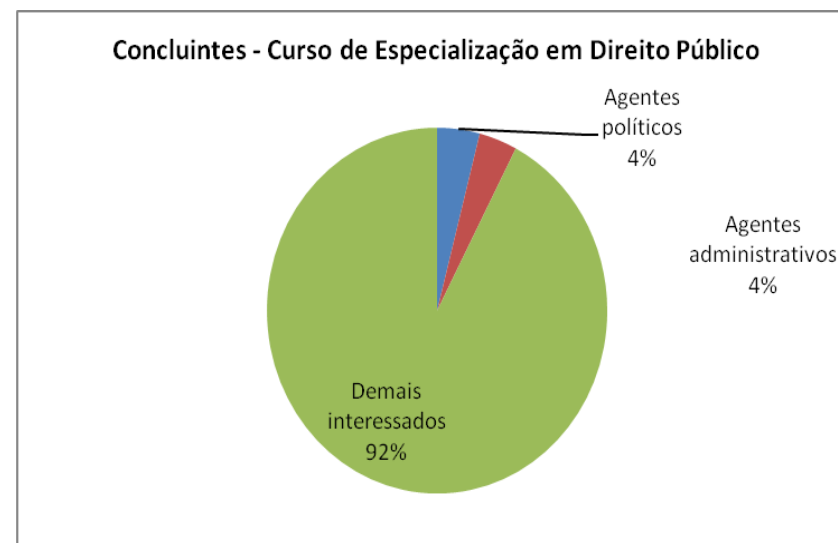
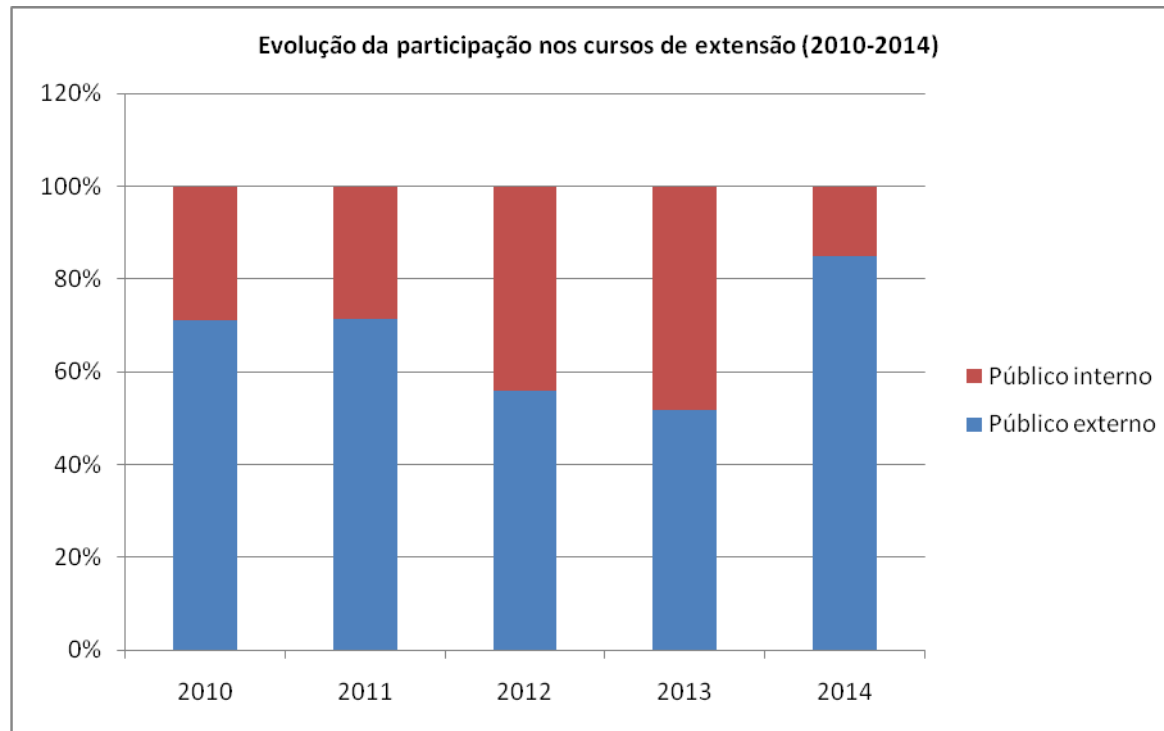


Gráfico 9 – Cursos de Especialização em Direito Público: número de alunos concluintes



Os Cursos de Extensão realizados pelo CEAf no período compreendido entre 2010 e 2014 contaram com a presença majoritária do público externo: 71,0% em 2010, 71,4% em 2011, 56,0% em 2012, 51,7% em 2013 e 85,0% em 2014 (Gráfico 10).

Gráfico 10 – Cursos de Extensão: relação público interno e externo



Também aqui, as consultas realizadas com o público-alvo prioritário qualificam os dados quantitativos. A pertinência dos problemas levantados (Tabela 4, p. 49) e das propostas apresentadas (Tabela 15, p.66) é evidente.

Na indicação de problemas, há de se destacar, quanto ao público-alvo, os seguintes pontos:

- desinteresse dos agentes políticos pelos cursos promovidos pelo CEAF;
- estabelecimento do número mínimo de alunos para garantir viabilidade financeira dos cursos como critério de formação de turmas.

Como já analisado, o desinteresse dos agentes políticos decorre da modalidade e do modelo dos cursos hoje oferecidos, bem como da dificuldade de acesso. Já o estabelecimento do número mínimo de alunos como critério de formação de turmas deriva da necessidade de garantir-se a viabilidade financeira dos cursos. Essa situação mostra-se insustentável, visto que dela descendem pelo menos dois outros grandes problemas: (i) a possibilidade da não realização de bons cursos projetados; (ii) a seleção pouco rigorosa dos candidatos com a conseqüente queda do nível do corpo discente. A reversão desse quadro só ocorrerá quando o MPSP assumir os custos dos cursos mediante a disponibilização de recursos orçamentários para tal fim.¹⁷

No que diz respeito às propostas, merecem destaque, na temática público-alvo, os seguintes pontos:

¹⁷ Essa temática é melhor analisada no eixo financeiro, p. 207.

- desenvolvimento de estratégia para aumentar a participação dos agentes políticos e agentes administrativos nos cursos;
- estabelecimento de incentivo aos agentes políticos e administrativos que frequentam os cursos de aperfeiçoamento funcional;
- estabelecimento da gratuidade para os cursos oferecidos aos agentes administrativos;
- definição da temática dos cursos após consulta aos agentes políticos e administrativos.

O aumento da participação do público-alvo prioritário passa pela adequação das modalidades a cada tipo de público, pela mudança do modelo dos cursos (conteúdo, tempo, espacialidade)¹⁸ e pelo estabelecimento de incentivo institucional. É preciso frisar que a formação e a capacitação de quadros atende, em primeiro lugar, ao interesse do MPSP. Por essa razão, a Instituição tem o dever de proporcioná-las gratuitamente, criando mecanismos de incentivo financeiro e logístico que viabilizem a participação.

¹⁸ Sobre modelos adequados de cursos, ver *retro*, n. 1.2, p. 100.

Quanto ao público-alvo prioritário, o CEAF deve ter como meta, de curto prazo, a adequação/remodelação dos cursos e a universalização do acesso. A remodelação dos cursos já se iniciou. A universalização do acesso dependerá da análise de viabilidade da descentralização de cursos presenciais e da implantação/atualização da tecnologia necessária ao incremento das atividades a distância. A experiência demonstrou que:

- descentralização, pelo incremento dos cursos presenciais, só se viabiliza nas modalidades curtas (Atualização e Minicurso);
- Cursos de Atualização também podem ser realizados a distância;
- cursos mais longos, como os de Mestrado Profissional e Aperfeiçoamento, devem ser oferecidos preferencialmente no modelo semipresencial (modelo capaz de conciliar a ampliação do acesso com o aprofundamento do conteúdo).

Quanto ao público externo, as metas devem ser estabelecidas de acordo com o segmento destinatário dos cursos.

Para a formação de futuros quadros, o Curso de Especialização é o que se mostra mais adequado, pois é hoje a modalidade mais procurada por aqueles que pretendem ingressar nas carreiras do sistema de Justiça, em especial na do Ministério Público. O conteúdo programático desses cursos deve adequar-se a essa finalidade. A finalidade também impõe maior rigor na seleção para o ingresso e nas avaliações parciais e final.

Para a formação de agentes públicos de outras instituições o leque de cursos é mais variado, pois quase todas as modalidades podem adequar-se (da Especialização ao Minicurso). A escolha dependerá do objetivo que o MPSP, via CEAF, quer alcançar com a oferta dos seus cursos a esse público.

Pelo tempo e nível de profundidade, os Cursos de Extensão¹⁹ são os que melhor atingem o objetivo de capacitação de cidadãos atuantes no controle social de políticas públicas.

1.4 Espacialidade

A universalização do acesso dos agentes políticos e administrativos às atividades de ensino desenvolvidas pelo CEAF exigirá, a partir de agora, a descentralização e incremento de cursos presenciais de curta duração e a implantação de cursos de longa duração semipresenciais e a distância. Para a consecução desse objetivo torna-se indispensável o trabalho articulado entre a Coordenadoria de Ensino e os Núcleos Regionais. Por essa razão, pelo menos um dos coordenadores de cada Núcleo Regional ficará incumbido de colaborar com essa articulação.

1.5 Síntese diretiva das atividades de ensino

As atividades de ensino devem ser orientadas pelas seguintes diretrizes:

¹⁹ Extensão é modalidade de formação continuada, aberta ao público em geral e com carga mínima de 30 horas, que tem por objetivo, no âmbito de uma Escola Institucional, atualizar conhecimentos sistematizados.

- a) utilização de mecanismos e procedimentos que garantam a autonomia didática;
- b) utilização dos recursos logísticos que viabilizem o acesso ao universo potencial de interessados;
- c) incentivo institucional à participação;
- d) definição de modalidades/modelos de cursos e de conteúdos programáticos que se adaptem à necessidade de formação e capacitação dos agentes políticos e administrativos;
- e) interdisciplinaridade como método;
- f) cooperação, quando for o caso, com as universidades e centros de ensino de excelência;
- g) atuação articulada da Coordenadoria de Ensino com a Coordenadoria dos Núcleos Regionais;
- h) priorização, nos Cursos de Especialização, da formação de futuros quadros.

2. Pesquisa

As atividades de pesquisa também são essenciais para que o CEAF cumpra suas finalidades, especialmente aquelas relacionadas com (i) o aprimoramento profissional dos agentes políticos e administrativos, (ii) melhor execução dos serviços e (iii) racionalização dos recursos materiais. Isso foi reconhecido durante as consultas realizadas com o público-alvo prioritário.

Durante as consultas não foram apontados problemas relativos às atividades de pesquisa aplicada. Não poderia ser diferente. Até então, o CEAF ainda não havia inaugurado essa linha de trabalho. Na apresentação de propostas, porém, foram expressivas e pertinentes as manifestações. As propostas estão sistematizadas na Tabela 16²⁰ e, entre elas, merecem destaque:

a) quanto à temática:

²⁰ *Retro*, p. 71.

- priorização de pesquisas de caráter prático relacionadas com problemas enfrentados pelos agentes políticos;
- priorização dos temas indicados no Plano Geral de Atuação (PGA);

b) quanto à cooperação:

- realização de pesquisas em cooperação com as universidades mediante convênios;

c) quanto ao modelo:

- admissão dos Assistentes Técnicos de Promotoria (ATPs) como pesquisadores;
- incentivo à participação dos agentes políticos como pesquisadores;
- escolha de pesquisadores externos que se identifiquem com o posicionamento estratégico do Ministério Público nos temas que serão objeto de pesquisa;

d) quanto à estrutura:

- aproveitamento do banco de dados do SIS-MP na produção de conhecimentos voltados para a atuação prática dos agentes políticos;

- criação de Núcleos de Pesquisa em áreas estratégicas indicadas no PGA para fomentar pesquisas de interesse do MPSP, certificando-os no CNPq e designando membro do Ministério Público, com titulação mínima de mestre para coordená-los.

Na diagnose dessa esfera, o confronto do real com o ideal passa necessariamente pelo reconhecimento do papel estratégico das pesquisas para o desenvolvimento institucional, pela autonomia científica, pela definição das atividades nessa esfera do eixo pedagógico, pela necessidade da cooperação institucional, pela estrutura organizacional e pela espacialidade.

2.1 Papel estratégico

A LONMP e a LOEMP preveem a pesquisa como um dos principais instrumentos do CEAF para o cumprimento de sua finalidade.²¹ A importância da realização desse tipo de atividade no âmbito do MPSP já havia sido ressaltada antes da edição dessas leis, quando da criação de um Centro de Estudos como unidade administrativa da

²¹ LONMP, art. 35, *caput*; LOEMP, art. 54, *caput*.

Procuradoria-Geral de Justiça, ainda sob a égide do antigo regime. Ao encaminhar ao Governo do Estado a minuta do decreto que instituiria esse órgão, o então chefe da Instituição apresentou a seguinte justificativa:

A complexidade e relevância das atribuições cometidas aos Promotores de Justiça deles exige contínuo aprimoramento profissional e cultural. O Centro de Estudos propiciará, ainda, o aperfeiçoamento profissional dos funcionários e servidores auxiliares da Instituição, bem como a racionalização do uso de seus recursos materiais. **Entrevemos nesse Centro o foro adequado para o desenvolvimento de pesquisas, de discussão de novos projetos de atuação funcional;** será ele, com certeza, pólo de convergência de propostas, de participação, de debates e, ao mesmo tempo, ponto de irradiação de novas idéias, tendentes ao aperfeiçoamento e dinamização dos trabalhos do Ministério Público e da própria Justiça. Para tanto **institui-se como finalidade primordial do Centro a realização de** cursos, seminários, congressos, simpósios, atividades, **pesquisas**, estudos e publicações (ênfase acrescentada).²²

No âmbito da regulação interna, o Regimento do CEAF-MPSP prevê o desenvolvimento de projetos e programas de pesquisa como uma de suas finalidades,²³ bem como detalha objetivos e procedimentos de viabilização das pesquisas.²⁴

²² Ofício PGJ-MPSP nº 2561, de 22.12.87.

²³ RegCEAF, art. 2º, inc. III.

Apesar dessa base normativa, até o presente momento as atividades de pesquisa se resumiram à elaboração de monografias e trabalhos de conclusão pelos alunos dos cursos de especialização, oferecidos pelo CEAF ao longo de sua história. Esses trabalhos têm, em regra, natureza exclusivamente especulativa, cingem-se à dogmática jurídica e inserem-se no contexto das atividades de ensino. Sem diminuir a relevância das mencionadas monografias e sem prejuízo da continuidade de sua produção no campo próprio (ensino), fato é que o atual momento histórico impõe que as atividades de pesquisa propriamente ditas assumam modelo que se adapte à estratégia institucional, qual seja: a efetividade da atuação no enfrentamento de problemas concretos.

A ampliação das temáticas sujeitas à atuação do Ministério Público impõe diariamente aos seus agentes políticos e administrativos o desafio de lidar com conflitos vinculados às mais diversificadas esferas da vida humana. Educação, saúde, meio ambiente, moradia, desenvolvimento humano (da infância à velhice), mobilidade urbana e segurança pública são apenas alguns dos múltiplos temas enfrentados pelo Ministério Público brasileiro atualmente. Em face dessas complexas e multifacetadas realidades, o conhecimento jurídico é necessário e fundamental, mas insuficiente para uma atuação ministerial consciente e transformadora.

²⁴ RegCEAF, arts 4º a 6º.

Exige-se, hoje, do agente do Ministério Público, o conhecimento pleno do objeto sobre o qual atua para que possa desenvolver o potencial resolutivo de sua intervenção. Isso implica a apropriação das informações produzidas nos diversos domínios do conhecimento humano sobre esse objeto (conhecimento multi-inter-transdisciplinar).

Imprescindível, portanto, que a intervenção ministerial seja fundamentada cientificamente, para que se superem as anacrônicas e ineficazes práticas baseadas no senso comum. O conhecimento superficial e vulgar dos objetos de investigação não basta. Os agentes políticos e administrativos devem produzir e/ou se apropriar, de forma mais rigorosa e sistemática, do conhecimento relativo às áreas de sua atuação. Em outras palavras, reclama-se do agente público, no mundo contemporâneo, reflexão de base científica, desenvolvida a partir (i) da definição precisa de objetos de investigação e (ii) de metodologias apropriadas.

Despidas do cunho academicista, as pesquisas realizadas pelo CEAF devem atender aos interesses da atuação ministerial, contribuindo para o cumprimento do objetivo estratégico e da missão institucionais e com foco nas prioridades estabelecidas nos Planos e Programas de Atuação.²⁵

2.2 Autonomia científica

A autonomia científica decorre do princípio constitucional da liberdade de pesquisar (CR, art. 206, inc. II). Esse princípio incide em todos os níveis e modalidades de ensino e garante à atividade de pesquisa imunidade a todo e qualquer tipo de injunção que possa distorcer o seu caráter científico para atender interesses estranhos à produção do conhecimento.

No âmbito do CEAF, cabe à Congregação – como instância de apreciação, acompanhamento e supervisão de planos de pesquisa – e à Direção – como instância responsável pela execução desses planos – a tarefa de zelar pela autonomia científica do CEAF, sobretudo no que diz respeito à escolha dos objetos de pesquisa e dos pesquisadores.

²⁵ Por essas razões, entre as propostas incluídas no Plano Plurianual apresentado pela Diretoria e aprovada pelo Conselho figurou a realização de atividades de pesquisa aplicada pelo CEAF (reunião ordinária de 25.02.2014).

2.3 Atividade primária

Nessa esfera do eixo pedagógico, é considerada atividade primária do CEAF a realização de pesquisa aplicada. A pesquisa aplicada é aquela motivada pela necessidade de resolução de problemas concretos. Não se confunde com a pesquisa básica, pois esta objetiva a produção de conhecimentos científicos novos, sem a previsão de aplicação prática e imediata dos seus resultados. A pesquisa aplicada ajusta-se às necessidades e finalidades das Escolas Institucionais, ao contrário da pesquisa básica, que é modalidade tipicamente universitária.

No âmbito do CEAF, a pesquisa aplicada deve dirigir-se ao cumprimento de dois escopos:

- a) solução de problemas específicos enfrentados pelos órgãos de execução;
- b) atendimento às necessidades concretas de melhoria da execução de serviços e de racionalização de recursos materiais.

No primeiro caso, a pesquisa deve ter como objeto os problemas eleitos institucionalmente como prioritários e elencados nos Planos e Programas de Atuação e, como produto final, instrumentos técnico-científicos que sirvam de base para atuação dos órgãos de execução.

No segundo caso, a pesquisa terá como objeto questões estruturais relevantes. Deverá apresentar como produto final projetos estratégicos que serão encaminhados aos órgãos da Administração Superior para apreciação.

Para a preparação das pesquisas e dos projetos ou para a difusão dos seus resultados, poderão ser realizadas outras atividades, como, p.ex., audiências públicas, consultas, entrevistas, seminários, palestras, minicursos, cursos, produção de livros e artigos.

2.4 Cooperação

O conhecimento de que o Ministério Público necessita e deve produzir e/ou organizar tem caráter interdisciplinar, o que exige, para a realização das pesquisas, a participação de especialistas de diversas áreas do conhecimento. Indispensável, assim, que esse trabalho seja realizado em cooperação de natureza técnico-científica com

as universidades e centros de pesquisa de excelência. Para cumprir esse objetivo, o CEAF firmou, em 2014, convênios com as três universidades públicas paulistas: USP, UNESP e UNICAMP.

Essa cooperação também pode estender-se a outras Escolas Institucionais – de Ministério Público ou não –, especialmente quando as pesquisas tiverem caráter interestadual ou nacional.

Além disso, afigura-se como necessária, ainda, a participação dos agentes políticos e administrativos do MPSP no desenvolvimento das pesquisas, sob a coordenação de um docente-pesquisador. Essa participação visa (i) assegurar a afinidade entre o instrumento técnico científico produzido e as demandas institucionais e (ii) aprimorar técnica e cientificamente os quadros do MPSP.

2.5 Estrutura organizacional

Como atividade típica do CEAF, a produção de pesquisas é tarefa da Direção, que hoje conta com um coordenador de área e, diretamente ligado a ele, um assistente-técnico de pesquisa dos quadros do CEAF. O incremento dos trabalhos exigirá, no curto prazo:

- a formalização da Coordenadoria de Pesquisa Aplicada e de Projetos Estratégicos, vinculada à Direção;
- a ampliação do número de assistentes-técnicos para as atividades de apoio às pesquisas, como, por ex., construção do banco de dados, geoprocessamento, articulação intrainstitucional com os técnicos do NAT e do CAEX e interinstitucional com os especialistas das universidades e centros de pesquisa;
- a designação de um dos Coordenadores de cada Núcleo Regional para colaborar no apoio ao desenvolvimento das pesquisas no âmbito regional, bem como na divulgação dos resultados.

2.6 Espacialidade

Orientadas pelas prioridades dos Planos e Programas de Atuação, as pesquisas podem ter como objeto temas de interesse geral ou de interesse regional. Imprescindível, nos dois casos, a colaboração dos Núcleos Regionais do CEAF no desenvolvimento das pesquisas e na difusão dos seus resultados. Por essa razão, pelo menos um dos

coordenadores de cada Núcleo Regional deverá assumir a incumbência de atuar articuladamente com o Coordenador de Pesquisa Aplicada e de Projetos Estratégicos.

2.7 Síntese diretiva das atividades de pesquisa

Diante do que ficou definido sobre os objetivos da produção e organização do conhecimento pelo CEAF, as pesquisas deverão ser orientadas pelas seguintes diretrizes:

- a) utilização de mecanismos e procedimentos que garantam a autonomia científica;
- b) cooperação com as universidades e centros de pesquisa de excelência;
- c) definição de objetos de pesquisa, observando as prioridades de atuação institucional estabelecidas nos Planos e Programas de Atuação;
- d) coordenação das pesquisas preferencialmente por docente-pesquisador oriundo da comunidade científica;

- e) participação necessária e efetiva, como pesquisadores, de agentes políticos e administrativos do Ministério Público;
- f) interdisciplinaridade como método;
- g) busca de fontes de financiamento para o desenvolvimento das atividades de pesquisa aplicada.

3. Extensão

O CEAF tem como foco prioritário o público interno e o desenvolvimento institucional, por meio das atividades de ensino e pesquisa dirigidas à formação e capacitação dos seus quadros e ao desenvolvimento institucional. Essa priorização não afasta, porém, a necessária contribuição que, como escola pública, deve oferecer à sociedade por meio de atividades de extensão voltadas para o público externo.²⁶

²⁶ Nesse sentido, a lição de Marco Aurélio NOGUEIRA, *Atualidade, força e sentido das Escolas de Governo*, p. 189: “Pensadas em termos substantivos, todas as Escolas de Governo – incluídas, portanto, as imediatamente patrocinadas pelo aparelho de Estado – atuam nas fronteiras da educação para a cidadania: se não visam apenas *treinar* servidores, podem perfeitamente funcionar como centros de formação de cidadãos, alcançando toda a população. A tradução plausível desse traço constitutivo é a organização de atividades que privilegiem todos aqueles que interagem com o poder público, sejam eles conselheiros estaduais ou municipais, jornalistas, membros

No CEAF-MPSP, a extensão é matéria contemplada regimentalmente (RegCEAF, arts. 2º, inc. VIII, e 7º). As atividades que dela decorrem são consideradas prolongamento das atividades de ensino e pesquisa e objetivam contribuir para o desenvolvimento cultural e social da comunidade.

Durante as consultas não foram apontados problemas, no entanto, foram apresentadas propostas para o desenvolvimento das atividades de extensão, abordando aspectos relativos à cooperação, modelo e temática. As propostas estão sistematizadas na Tabela 17²⁷ e, entre elas, merecem destaque:

a) quanto à cooperação:

- desenvolvimento de atividades de extensão como forma de aproximação do Ministério Público com a sociedade;

de organizações não governamentais ou prestadores de serviços. Em seus encaminhamentos práticos, as Escolas precisam, portanto, equilibrar não somente o quanto investem em capacitação com o quanto investem em formação, mas também o quanto se dedicam ao ‘exterior’ com o quanto se dedicam ao ‘interior’ do Estado.”

²⁷ *Retro*, p. 75.

- desenvolvimento de atividades de extensão como forma de aproximação do Ministério Público com a juventude acadêmica.

b) quanto ao modelo:

- promoção de chamadas anuais, mediante publicação de editais, para Promotores de Justiça apresentarem projetos de extensão, mediante publicação de editais.

c) quanto à temática:

- capacitação para conselheiros municipais.

Na diagnose dessa esfera, o confronto do real com o ideal passa necessariamente pelo reconhecimento do papel estratégico da extensão, pela definição das atividades secundárias, pela necessidade da cooperação institucional, pela estrutura organizacional e pela espacialidade.

3.1 Papel estratégico

O Brasil dá os primeiros passos na implementação do projeto democrático da Constituição da República. É papel das instituições públicas interagir com as organizações e movimentos sociais no sentido de difundir os valores

que norteiam esse projeto e as práticas necessárias à sua afirmação e consolidação. No cumprimento da missão de defender o regime democrático, é dever do Ministério Público atuar nesse sentido por meio das suas diferentes instâncias. Cabe ao CEAF desenvolvê-las por meio das atividades de extensão que objetivem:

- a) a difusão dos valores democráticos;
- b) a capacitação de cidadãos para o exercício dos direitos de cidadania;
- c) a capacitação dos cidadãos e lideranças comunitárias para o uso dos instrumentos de participação;
- d) a capacitação de agentes sociais e públicos para o exercício do controle social das políticas públicas nos diversos espaços de expressão da democracia participativa.²⁸

²⁸ Em 2014, o CEAF, a partir da proposição de colega da Promotoria de Justiça de Ribeirão Preto, promoveu bem sucedido curso de formação de conselheiros municipais de políticas públicas, que contou com a participação de 27 alunos concluintes. O curso teve por objetivo levar aos conselheiros um panorama geral sobre os conceitos gerais, conflitos e transformações sociais relacionados às políticas públicas e um instrumental básico para a compreensão de quatro políticas específicas cuja importância e atualidade são incontestáveis: saúde, educação, assistência social e meio ambiente.

Além disso, o Ministério Público deve se preocupar com a preparação dos futuros quadros institucionais. Para a efetivação dessa estratégia, impõe-se a promoção de atividades de extensão que possibilitem a aproximação da Instituição com os acadêmicos de direito.

3.2 Atividade primária

Nessa esfera do eixo pedagógico, as atividades desenvolvidas pelo CEAF também são consideradas primárias, uma vez que atendem à estratégia institucional. Podem tomar variadas formas, como palestras, debates, seminários, trabalhos de campo, programas culturais, cursos de curto período. Em relação a estes, o mais disseminado é o curso de extensão. Considerado modalidade de formação continuada, é aberto ao público em geral, objetiva a atualização de conhecimentos sistematizados e deve ter carga mínima de 30 horas.

3.3 Cooperação

Para as atividades de extensão, o CEAF poderá contar com a cooperação de outros órgãos do MPSP, como os Centros de Apoio Operacional, o Núcleo de Políticas Públicas e os órgãos técnicos (NAT e CAEX). Essa

cooperação também pode estender-se a outras instituições públicas e escolas institucionais, bem como a organizações da sociedade civil, universidades e centros de pesquisa.

3.4 Estrutura organizacional

A atividade de extensão é de responsabilidade partilhada entre o agente político ou administrativo proponente, a Direção do CEAF e as Coordenações dos Núcleos Regionais. O incremento dos trabalhos exigirá, no curto prazo:

- a formalização da Coordenadoria de Cultura, Comunicação e Extensão, vinculada à Direção;
- a designação de um dos Coordenadores de cada Núcleo Regional para colaborar no apoio ao desenvolvimento das atividades de extensão.

3.5 Espacialidade

Orientadas pelas demandas locais e prioridades estabelecidas neste PPP, as atividades de extensão devem desenvolver-se em todas as regiões do Estado de São Paulo. Imprescindível a colaboração dos Núcleos Regionais

do CEAF no desenvolvimento dessas atividades. Pelo menos um dos coordenadores de cada Núcleo Regional deverá assumir a incumbência de atuar articuladamente com o agente proponente e o Coordenador de Cultura, Comunicação e Extensão.

3.6 Síntese diretiva das atividades de extensão

Diante do que ficou definido, as atividades de extensão devem ser orientadas pelas seguintes diretrizes:

- a) aproximação dos agentes políticos e administrativos do Ministério Público com a sociedade;
- b) definição de temáticas voltadas à difusão dos valores democráticos, à formação da cidadania e dos futuros quadros institucionais;
- c) atuação articulada dos agentes políticos e administrativos proponentes com a Coordenadoria de Cultura, Comunicação e Extensão e a Coordenadoria dos Núcleos Regionais;
- d) cooperação, quando for o caso, com outros órgãos do Ministério Público, outras instituições, organizações e movimentos sociais.

4. Eventos formativos

Após a análise das atividades de ensino, pesquisa e extensão ter sido realizada sob a ótica da verificação do efetivo cumprimento da função e do objetivo do CEAF como Escola Institucional, resta realizar o diagnóstico relativo aos eventos formativos,²⁹ adotando-se essa mesma perspectiva.

A abertura de tópico próprio para construção do diagnóstico dos eventos formativos promovidos pelo CEAF se justifica, dada a sua heterogeneidade e plasticidade. Em outras palavras, cada evento formativo pode cumprir um papel diferente no âmbito do conjunto das atividades do CEAF. Assim, alguns eventos se enquadram tipicamente como atividades de extensão; outros, destinados ao público-alvo prioritário e a depender de sua proposta, mais se aproximam das atividades de ensino em sentido estrito. Os eventos também podem visar especificamente o aprimoramento cultural dos seus destinatários ou, ainda, integrar o desenvolvimento de pesquisas aplicadas.³⁰

²⁹ Entende-se por evento formativo a atividade de curta duração e forma variável que contribui para o CEAF cumprir sua função (produção e difusão de conhecimentos de interesse do Ministério Público) e o seu objetivo (melhoria do desempenho do Ministério Público).

³⁰ Conforme item 2.3 supra, p. 153.

Durante as consultas, foram apontados diversos problemas relativos aos eventos formativos promovidos pelo CEAF (Tabela 5, p. 52), relativos ao acesso, à temática, ao modelo e ao público-alvo. Entre os problemas apontados, merecem destaque:

a) quanto ao acesso:

- concentração dos eventos na Capital e nos grandes centros urbanos;
- ausência de mecanismos que assegurem a substituição efetiva de agentes políticos interessados para que não haja acúmulo de trabalho;

b) quanto à temática:

- inadequabilidade temática por não atender ao interesse dos agentes políticos;

c) quanto ao modelo:

- descontinuidade dos debates que os eventos propiciam;

d) quanto ao público-alvo:

- desinteresse dos agentes políticos pelos eventos promovidos pelo CEAF.

Na apresentação das propostas, foram expressivas e pertinentes as manifestações. As propostas estão sistematizadas na Tabela 18 (p. 77) e, entre elas, merece destaque:

a) quanto ao acesso:

- estabelecer calendário de eventos de acordo com a praxe regional, sobretudo na escolha de data e horário.

quanto ao modelo:

- priorização da temática regional;
- priorização do conteúdo interdisciplinar.

b) quanto ao planejamento:

- instituir calendário de eventos de acordo com a praxe regional, sobretudo na escolha de data e horário.

Cumprindo observar que os problemas e propostas acima indicados mostram-se pertinentes. Assim, imprescindível que os problemas sejam enfrentados e as propostas implementadas.

A questão relativa à concentração de eventos formativos na capital e nos grandes centros urbanos do interior é realmente verdadeira. Os dados apontam que 57% dos eventos formativos realizados no ano de 2014 ocorreram na capital, enquanto 43% ocorreram no interior, nos diversos Núcleos Regionais do CEAF (Tabela 36):

Tabela 36 – Número de eventos formativos realizados por Núcleo Regional em 2014

NÚCLEOS REGIONAIS	EVENTOS FORMATIVOS REALIZADOS EM 2014
Baixada Santista	3
Barretos	2
Bauru	3
Campinas	2
Capital	36
Franca	3
Piracicaba	3
Presidente Prudente	1
Registro	2
Ribeirão Preto	4
São José do Rio Preto	2
Sorocaba	1
Taubaté	1

Por outro lado, a descontinuidade temática é uma preocupação real e há a necessidade de adequação do formato dos eventos formativos, para que essa falta seja suprida. Decerto, com poucas exceções, os eventos esgotaram-se em si mesmos, inexistindo uma preocupação com a continuidade dos debates que eles propiciam.

4.1 Papel estratégico

No âmbito do CEAF, os eventos formativos devem ser promovidos de forma planejada, contribuindo para que o Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional:

- cumpra suas finalidades estabelecidas legalmente, quais sejam: aprimoramento profissional dos agentes políticos e administrativos; aprimoramento cultural dos agentes políticos e administrativos; melhor execução dos serviços; racionalização dos recursos materiais;
- atinja seu objetivo, qual seja, melhoria do desempenho do Ministério Público;
- cumpra sua função precípua, qual seja, a produção e difusão do conhecimento de interesse do Ministério Público.

Isso estabelecido, vale anotar que se faz necessária a construção de critérios para que o CEAF promova eventos formativos. Tais critérios devem ter por referência:

- a função, o objetivo e as finalidades do CEAF;
- a observação, na escolha temática, das prioridades estabelecidas nos Planos e Programas de Atuação;
- a capacidade operacional do CEAF para a definição da periodicidade e do número de eventos.

4.2 Modalidades

Os eventos formativos podem assumir diferentes modalidades, tais como congressos, seminários, painéis, simpósios, mesas redondas, colóquios, encontros, palestras, entre outros. Há diversas propostas conceituais de diferenciação entre tais modalidades, sendo premente a necessidade de construção de critério distintivo entre tais modalidades por parte do CEAF.

4.3 Temática e público-alvo

As questões relativas ao diagnóstico da temática e do público-alvo mostram-se, no caso, interligadas, razão da opção de sua análise conjunta neste tópico.

As Tabelas 37, 38 e 39 retratam, respectivamente, os números relativos: aos eventos formativos realizados no período 2010-2014; à participação do público, por segmento, nos eventos realizados no período 2010-2014; à participação do público, em porcentagem, por segmento, nos eventos promovidos em 2014.

Tabela 37 – Número anual de eventos formativos – período 2010-2014

ANO	CAPITAL	INTERIOR
2010	41	33
2011	53	52
2012	59	51
2013	44	38
2014	36	27
TOTAL GERAL	233	201

Tabela 38 – Público participante dos eventos no período 2010-2014, por segmento

PERÍODO	AGENTES POLÍTICOS	AGENTES ADMINISTRATIVOS	ESTAGIÁRIOS	PÚBLICO EXTERNO
ANO 2010	602	220	342	Sem dado
ANO 2011	1024	848	740	Sem dado
ANO 2012	761	373	759	Sem dado
ANO 2013	633	447	278	Sem dado
ANO 2014	611	857	538	1362
TOTAL GERAL	3631	2745	2657	

Tabela 39 – Participação do público nos eventos formativos de 2014, em porcentagem por segmento

Público participante	eventos realizados	Total presentes	% participação
Agentes políticos	42	611	18,15
Agentes administrativos	45	857	25,45
Estagiários	38	538	15,97
Público externo	42	1362	40,43

Tabela 40 – Participação média de agente político por evento realizado no período 2010-2014

ANO	EVENTOS FORMATIVOS REALIZADOS	PARTICIPAÇÃO DOS AGENTES POLÍTICOS	PARTICIPAÇÃO MÉDIA POR EVENTO
2010	74	602	8,13
2011	105	1024	9,75
2012	110	761	6,91
2013	82	633	7,71
2014	51	611	11,98

Tabela 41 – Participação média de agentes administrativos por evento realizado no período 2010-2014

ANO	EVENTOS FORMATIVOS REALIZADOS	PARTICIPAÇÃO DOS AGENTES ADMINISTRATIVOS	PARTICIPAÇÃO MÉDIA POR EVENTO
2010	74	220	2,97
2011	105	848	8,07
2012	110	373	3,39
2013	82	447	5,45
2014	51	857	16,8

Da análise dessas Tabelas, é possível extrair indicações para o planejamento da programação do CEAF em relação aos eventos formativos.

Em 2014, realizou-se número menor de eventos que nos quatro anos anteriores. Apesar do menor número de eventos, houve proporcionalmente maior participação de agentes políticos. Houve, ainda, maior participação de agentes administrativos em termos absolutos.

Avança-se a hipótese de que esse aumento da participação dos agentes políticos e administrativos nos eventos realizados pelo CEAF tem como principal causa a adequabilidade temática. Ou seja, foram realizados

essencialmente eventos de caráter formativo, abordando temas de interesse dos agentes políticos, entre aqueles relativos à atuação prática, além de temas da atualidade, ou ainda temas referentes à nova legislação.

Quanto aos agentes administrativos, promoveram-se diversos eventos formativos, com a participação dos especialistas do Núcleo de Assessoria Técnica Psicossocial, do Centro de Apoio à Execução e de agentes de promotoria.

Nos Gráficos por amostragem (palestra/seminário/encontro) que seguem adiante (Gráficos 11, 12 e 13), observa-se que o fluxo de participação dos agentes políticos, dos agentes administrativos e de outros públicos oscila de acordo com a temática abordada e não em relação ao tipo do evento.

Gráfico 11 – Participação em palestras por amostragem

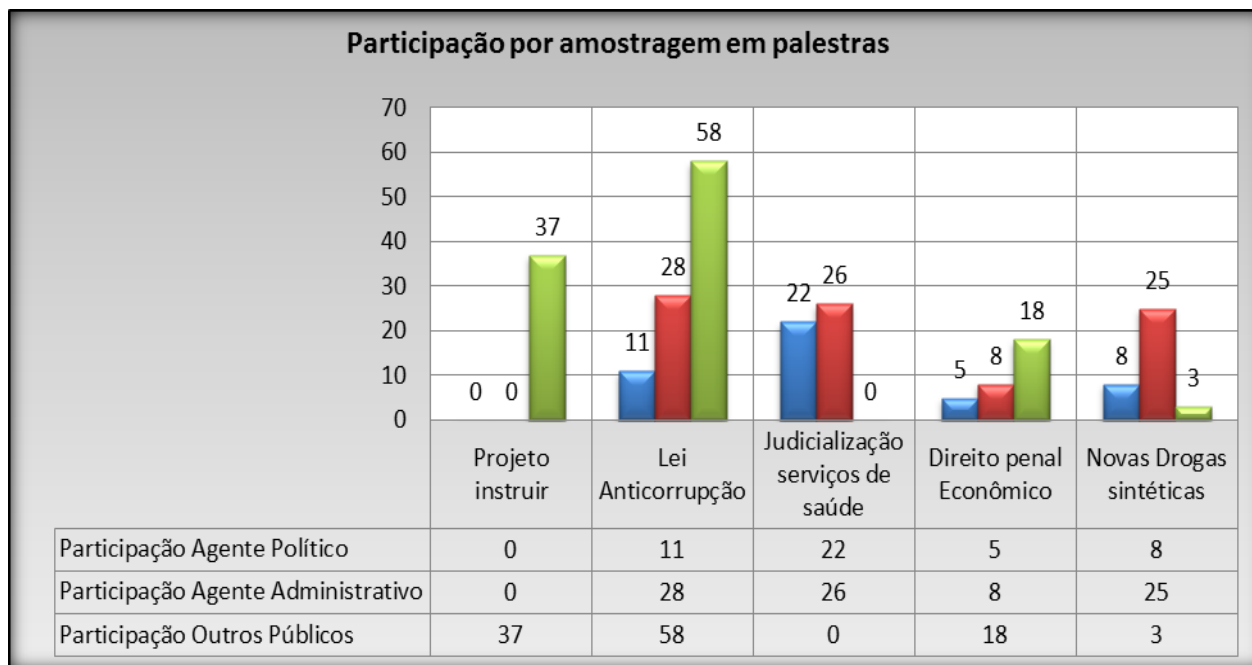


Gráfico 12 – Participação em seminários por amostragem

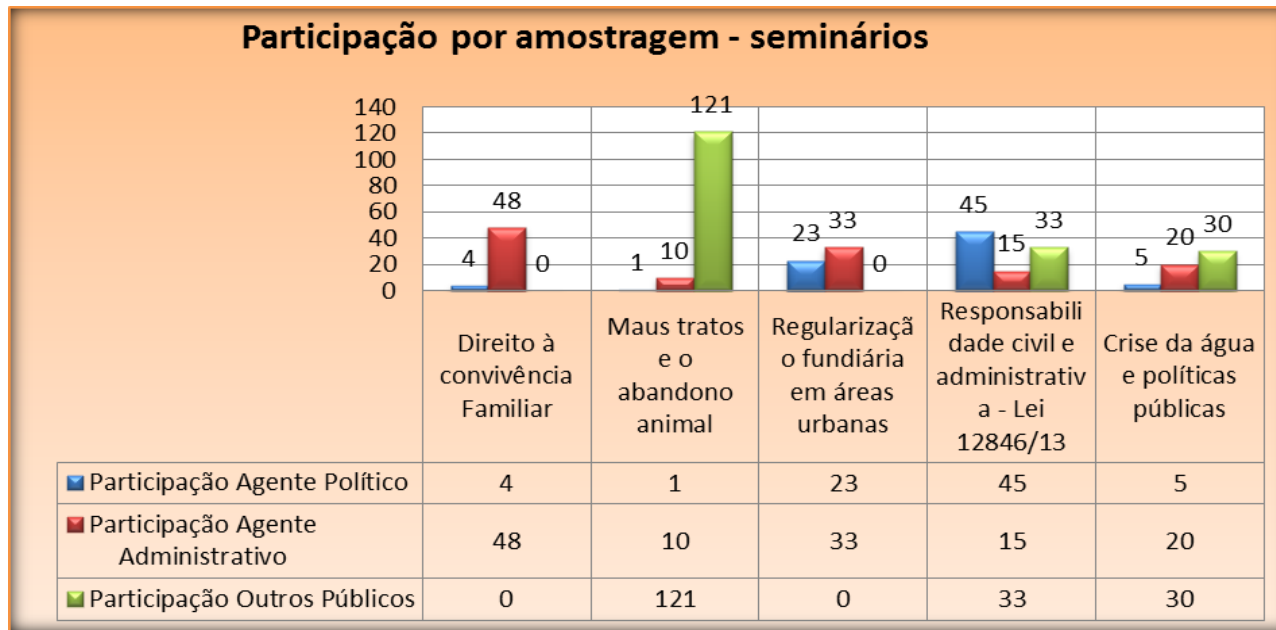
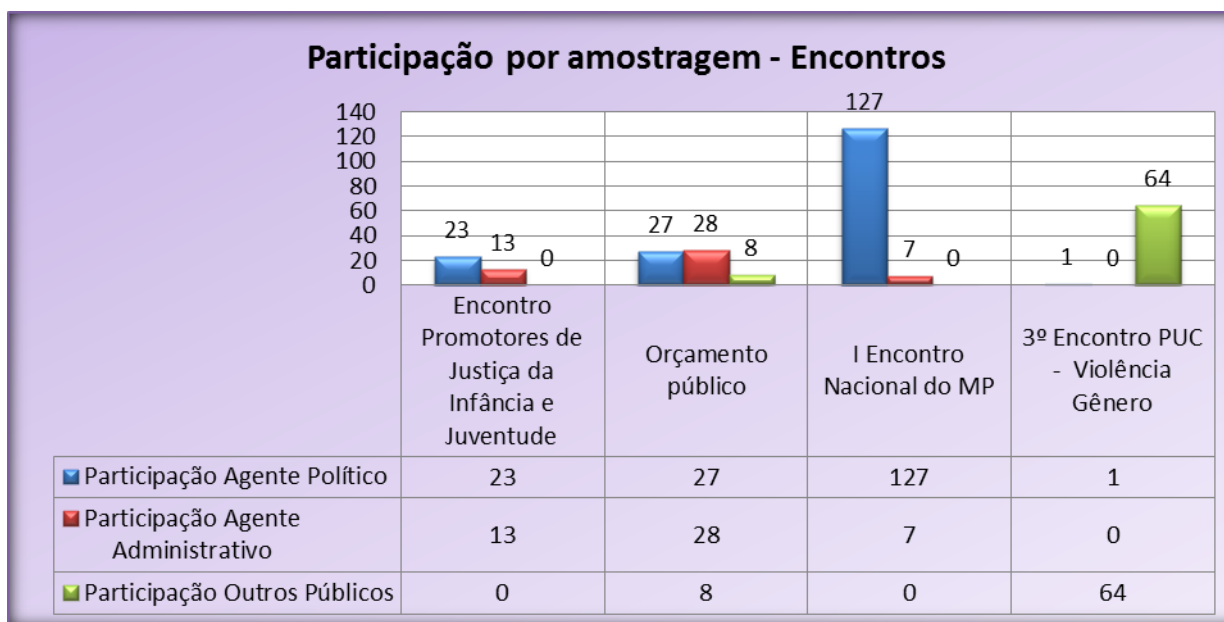


Gráfico 13 – Participação em encontros por amostragem



4.4 Cooperação

Para a organização e promoção de eventos formativos, o CEAF poderá contar com a cooperação de outros órgãos do MPSP, como, p.ex., os Centros de Apoio Operacional, o Núcleo de Políticas Públicas e os órgãos técnicos (NAT e CAEX). Essa cooperação também pode estender-se a outras instituições públicas e escolas institucionais, bem como a organizações da sociedade civil, universidades e centros de pesquisa.

4.5 Estrutura organizacional

A organização de eventos formativos é de responsabilidade partilhada da Direção do CEAF, das Coordenações dos Núcleos Regionais e eventualmente do agente político ou agente administrativo proponente (se for o caso). A organização dos trabalhos exigirá, no curto prazo:

- a formalização da Coordenadoria de Cultura, Comunicação e Extensão, vinculada à Direção;

- a designação de um dos Coordenadores de cada Núcleo Regional para colaborar no apoio à promoção de eventos formativos (que pode ser aquele, também, responsável pelo desenvolvimento das atividades de extensão).

4.6 Espacialidade

Orientadas pelas demandas locais e prioridades estabelecidas neste PPP, os eventos formativos devem desenvolver-se em todas as regiões do Estado de São Paulo. Imprescindível a colaboração dos Núcleos Regionais do CEAF no desenvolvimento desses eventos. Pelo menos um dos coordenadores de cada Núcleo Regional deverá assumir a incumbência de atuar articuladamente com o agente proponente, se for o caso, e o Coordenador de Cultura, Comunicação e Extensão.

4.7 Síntese diretiva para eventos formativos

Diante da análise realizada, a promoção de eventos formativos devem ser orientadas pelas seguintes diretrizes:

- a) definição de critérios para a promoção de eventos formativos que tenham como parâmetros as finalidades, objetivo e função do CEAF;
- b) definição conceitual de cada modalidade de evento formativo;
- c) compreensão do papel específico de cada evento formativo (público-alvo, temática, objetivo e eventual relação com outras atividades do CEAF);
- d) interiorização dos eventos formativos, atingindo o maior número possível de municípios e Núcleos Regionais;
- e) atuação articulada dos agentes políticos e administrativos proponentes, se for o caso, com a Coordenadoria de Cultura, Comunicação e Extensão e a Coordenação dos Núcleos Regionais;
- f) cooperação, quando for o caso, com outros órgãos do Ministério Público, outras instituições, organizações e movimentos sociais.

D) Eixo Administrativo

Por este eixo, desenvolvem-se as atividades relacionadas à organização dos quadros burocráticos e do patrimônio físico do CEAF, que serão analisadas no confronto da realidade hoje existente com as necessidades impostas no processo de desenvolvimento institucional. Essa análise deve ser balizada pelo que foi indicado nas consultas realizadas com o público-alvo prioritário e com os quadros administrativos do CEAF, como também deve ser orientada pelas avaliações que a Direção realiza permanentemente.

1. Problemas

Os problemas levantados pelo público-alvo prioritário e pelo corpo técnico e burocrático do CEAF, durante as consultas realizadas no processo de elaboração deste PPP, mostram-se pertinentes (Tabelas 6, 7, 9, 10 e 12, p. 53-59).

Na indicação de problemas, foram expressivas as manifestações relacionadas com deficiências de planejamento e gestão, bem como sobre limitação de espaço físico e carência de recursos humanos.

Das manifestações do público-alvo prioritário (Tabelas 6, 7, 9 e 10, p. 53-57), merecem destaque os seguintes pontos:

Quanto à estrutura:

- não remuneração dos agentes administrativos que trabalham na organização das atividades dos Núcleos Regionais do CEAF (trabalho voluntário);
- ausência de espaço físico e equipamentos nos Núcleos Regionais para a ampliação da oferta de cursos e eventos do CEAF.

Quanto à interatividade na comunicação:

- divulgação insuficiente de eventos abertos ao público;
- dificuldade de comunicação entre o CEAF e os agentes políticos e administrativos;
- divulgação insuficiente dos cursos promovidos pelo CEAF,
- dificuldade de comunicação entre a sede do CEAF e os Núcleos Regionais.

Quanto à comunicação digital:

- ausência de temas de interesse dos agentes políticos e administrativos na página do CEAF na internet;
- dificuldade de consulta na página do CEAF na internet;
- não recebimento do boletim por todos agentes políticos e administrativos.

Quanto à qualificação da Revista Científica:

- não atendimento aos critérios de qualidade estabelecidos pela CAPES.

Quanto à Biblioteca:

- inaccessibilidade ao acervo da biblioteca do CEAF aos agentes administrativos do interior.

Das manifestações do corpo técnico e burocrático do CEAF (Tabela 12, p. 59), merecem destaque os seguintes pontos:

Quanto à divisão do trabalho:

- sobrecarga de trabalho para motoristas no período de concentração de eventos;

- divisão inadequada do trabalho em todos os setores.

Quanto à estrutura física:

- inadequação da comunicação visual nas dependências do CEAF;
- inadequação das dependências do CEAF às suas necessidades presentes (número de auditórios e de salas de aula; tamanho da biblioteca e do almoxarifado).

Quanto aos recursos humanos:

- número insuficiente de bibliotecários;
- ausência de escala de trabalho que compatibilize a jornada regular com o trabalho noturno (acompanhamento de aulas e eventos);
- dificuldade na reposição dos agentes administrativos que se exoneram;

- falta de indicação formal de agente administrativo para o atendimento das necessidades dos Núcleos Regionais quando da realização de cursos e eventos.

Quanto aos recursos materiais:

- necessidade de reposição de equipamentos de suporte a cursos e eventos (projetores, *notebooks*);
- necessidade de reposição de equipamentos de informática;
- desatualização dos programas de informática;
- demora na reposição de equipamentos e mobiliário;
- inadequação do sistema de dados;
- falta de equipamentos para o desenvolvimento dos trabalhos do Setor de Comunicação e de editoração gráfica;
- precariedade do acesso dos servidores à rede da internet.

Quanto ao planejamento:

- ausência de planejamento das atividades do CEAF;
- compensação de horas extras dos agentes administrativos sem planejamento e sem adequação às necessidades dos serviços.

2. Propostas

O público-alvo prioritário e o corpo técnico e administrativo do CEAF também apresentaram relevantes propostas durante o processo de elaboração deste PPP, todas elas voltadas à necessidade de atualização do CEAF no seu processo de desenvolvimento institucional.

Das manifestações do público-alvo prioritário (Tabelas 19, 20, 21 e 22, p. 79-85), merecem destaque as seguintes propostas:

Quanto à estrutura:

- regulamentação da atuação dos agentes administrativos no apoio aos eventos e cursos realizados pelos Núcleos Regionais, para que haja designação oficial, remuneração ou compensação das horas trabalhadas se a atividade for realizada fora da jornada regular;
- estabelecimento do número de três coordenadores para gestão dos Núcleos Regionais.

Quanto ao planejamento:

- estabelecimento da periodicidade dos cursos e eventos promovidos nos Núcleos Regionais;
- fixação de agenda mínima de cursos e eventos para os Núcleos Regionais.

Quanto à comunicação:

- escolha de meios que possibilitem a melhora da comunicação do CEAF com o universo do seu público-alvo;
- ampliar o alcance dos informativos eletrônicos para que cheguem aos agentes administrativos;
- gravação e disponibilização na internet das principais atividades do CEAF;
- utilização dos meios digitais para melhorar a comunicação entre a sede do CEAF e o seu público-alvo (Facebook, Whatsapp etc.).

Quanto à Revista Científica:

- cumprimento das exigências da CAPES para o QUALIS (exogenia no Conselho Editorial e nas publicações etc.).

Quanto à Biblioteca:

- garantia de acesso dos agentes administrativos do interior ao acervo da biblioteca do CEAF;
- garantia de acesso dos agentes políticos e dos agentes administrativos ao acervo das bibliotecas digitais.

Das manifestações do corpo técnico e burocrático do CEAF (Tabela 26, p. 91), merecem destaque as seguintes propostas:

Quanto à divisão e fluxo do trabalho:

- redivisão do trabalho, adequando-a às necessidades do CEAF;
- estabelecimento consensual, monitoramento e avaliação do fluxo de interação intersetorial;

- melhora da comunicação e da articulação entre os diversos setores que compõem a estrutura do CEAF.

Quanto à estrutura física:

- adequação das dependências do CEAF e do seu mobiliário às suas necessidades.

Quanto aos recursos humanos:

- recomposição do quadro de oficiais de promotoria nos setores nos quais houve saída por aposentadoria ou exoneração;
- recomposição do quadro de bibliotecários;
- realocação de agentes administrativos para os serviços de audiovisual;
- implantação de nova escala de trabalho para os serviços de apoio e acompanhamento de aulas e eventos;

- designação de agente administrativo para a realização de tarefas de apoio aos cursos e eventos realizados nos Núcleos Regionais.

Quanto aos recursos materiais:

- reapresentação à Diretoria Geral do estudo sobre necessidade de renovação de mobiliário e de equipamentos em todos os setores administrativos
- aquisição do mobiliário e dos equipamentos necessários à viabilização dos trabalhos em todos os setores administrativos;
- instalação de programas atualizados nos computadores;
- destinação de projetores do tipo *data show* aos Núcleos Regionais;
- implantação de sistema de dados compatível com a atual complexidade dos trabalhos realizados pelo CEAF.

Quanto ao planejamento:

- realização do planejamento em todos os setores do CEAF;
- inclusão, no planejamento, da forma de compensação de horas extras dos agentes administrativos, compatibilizando-a com as necessidades dos serviços;
- realização de reuniões semanais para a definição da pauta de trabalho;
- definição e divulgação dos critérios de seleção de eventos;
- submissão das demandas pontuais a critérios e planejamento;
- estabelecimento de limite para a realização de eventos concomitantes.

3. *Autonomia gerencial*

A autonomia gerencial do CEAF é restrita. Limita-se à coordenação, pela Direção, das atividades de suporte ao ensino, pesquisa e extensão. Os principais atos de gestão, ainda que decididos no âmbito das instâncias que

compõem a estrutura do CEAF, ficam, em última instância, na dependência do ordenador de despesas da Instituição. O dinamismo das atividades do CEAF impõe mudanças normativas que ampliem o rol de competências da Direção, garantindo a essa instância autonomia gerencial que possibilite gestão eficiente e eficaz.

4. Estrutura organizacional³¹

A estrutura administrativa do Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional do Ministério Público assim se compõe:

- a) Corpo Técnico, constituído por Promotores de Justiça auxiliares da Diretoria, designados pelo Procurador-Geral de Justiça;

³¹ A atual estrutura administrativa do CEAF/ESMP encontra-se disciplinada no Ato nº 23/91 – PGJ, de 10/04/1991, que organiza os serviços de apoio técnico e administrativo dos órgãos do Ministério Público do Estado de São Paulo, bem como no Ato nº 133/97 - PGJ, de 17 de dezembro de 1997, que altera dispositivos de precitado Ato n.º 023/91-PGJ, na parte relativa aos serviços de apoio do Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional do Ministério Público, e dá providências correlatas.

- b) Corpo de Apoio Técnico, constituído por Assistentes, indicados pelo Diretor do Centro e nomeados ou designados pelo Procurador-Geral, com diploma de nível superior e experiência comprovada em assuntos relacionados com as funções a serem desempenhadas;
- c) Sub-Área de Apoio Administrativo I;
- d) Sub-Área de Apoio Administrativo II.³²

Cabe ao Corpo de Apoio Técnico:

- dar apoio técnico à organização, divulgação e realização dos cursos, pesquisas e eventos;
- prestar assistência e orientação didático-pedagógica no planejamento, execução e avaliação dos cursos;
- executar a produção de todo material gráfico utilizado nos cursos, pesquisas e eventos;

³² Ato, nº 23/91, art. 8º, com a redação conferida pelo Ato nº 133/97.

- elaborar planos de cursos de aperfeiçoamento para estagiário;
- coordenar técnica e administrativamente os cursos de credenciamento de estagiários do MP;
- prestar assistência técnico-administrativa necessária à realização dos cursos;
- prestar assistência técnica necessária às atividades da Diretoria.³³

Cabe aos Oficiais e Auxiliares de Promotoria que integram as duas Sub-Áreas de Apoio Administrativo:

- receber, registrar, distribuir e expedir procedimentos, processos, correspondências e papéis;
- informar sobre a localização de procedimentos, processos, correspondências e papéis;
- organizar e manter atualizados arquivos de correspondência recebida, expedida e das cópias dos documentos preparados;

³³ Rol exemplificativo de atribuições previsto no Ato nº 133/97, art. 2º, inc. II.

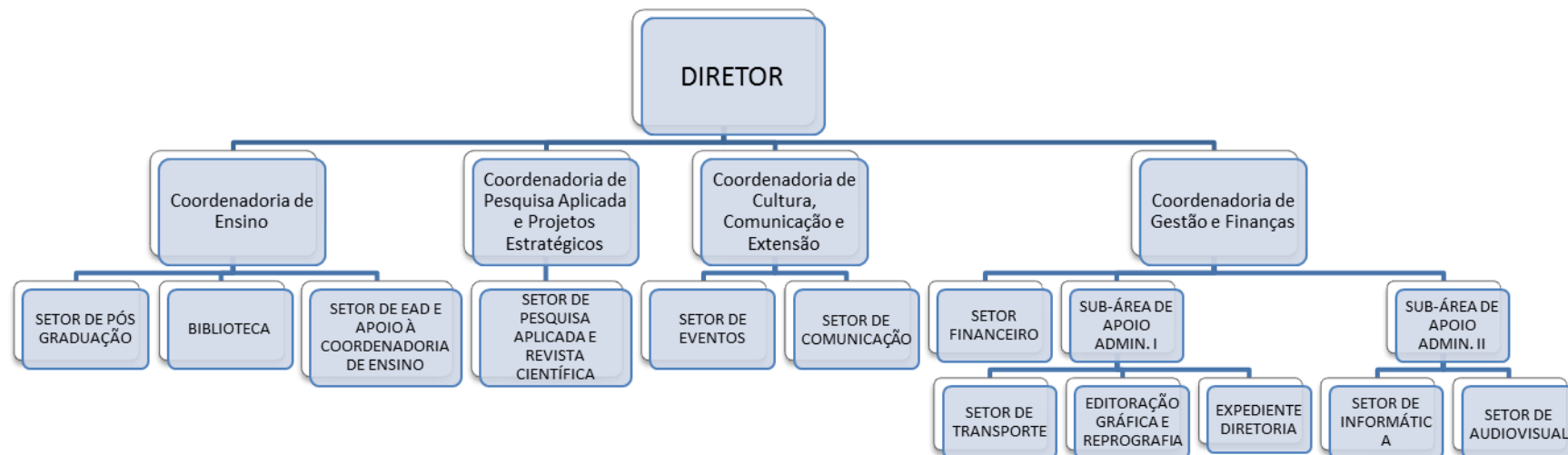
- zelar pela guarda e conservação de documentos e processos arquivados;
- executar serviços de datilografia e digitação;
- providenciar cópia de textos;
- elaborar e encaminhar as publicações à Imprensa Oficial do Estado;
- secretariar os trabalhos da Diretoria;
- secretariar o expediente relacionado aos cursos, pesquisas e eventos;
- zelar pela guarda e conservação dos equipamentos de uso na unidade;
- prestar apoio administrativo necessário à realização de cursos, pesquisas e eventos;
- acompanhar o uso dos recursos financeiros do Fundo Especial do CEAF.³⁴

³⁴ Rol exemplificativo de atribuições previsto no Ato nº 133/97, art. 3º.

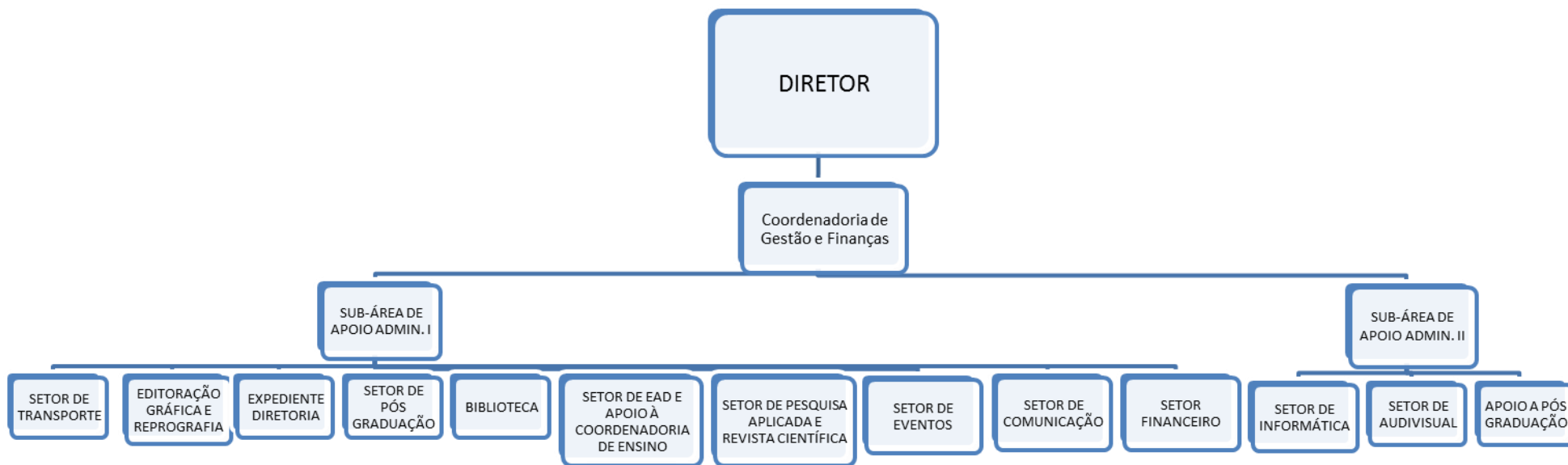
4.1 Organogramas

A figura abaixo retrata a estrutura administrativa do CEAF, segundo a divisão material do serviço

(Organograma 1):



A segunda figura expressa a organização formal do CEAF (Organograma 2), elaborada a partir do seguinte critério: controle formal da frequência dos agentes administrativos, centrado na Coordenadoria de Gestão e Finanças e nas Chefias de cada uma das Sub-Áreas de Apoio Administrativo.



4.2 Estrutura organizacional: análise crítica

A sobreposição das estruturas retratadas nos Organogramas 1 e 2, sem o estabelecimento de fluxos claros de comunicação e interatividade, gera problemas que refletem negativamente no funcionamento do CEAF. Esses problemas não passaram despercebidos nas consultas realizadas junto ao público-alvo prioritário e ao corpo técnico e burocrático. Merecem destaque os seguintes pontos:

- ausência de escala de trabalho que compatibilize a jornada regular com o trabalho noturno (acompanhamento de aulas e eventos formativos);
- insuficiência de planejamento das atividades do CEAF;
- compensação de horas extras dos agentes administrativos sem planejamento e sem adequação às necessidades dos serviços.

A organização retratada no Organograma 2 evidencia a desigual e inadequada divisão do trabalho entre as Sub-Áreas de Apoio Administrativo. As distorções são evidentes. Há setores que contam com apenas um agente administrativo – é o caso do audiovisual, editoração gráfica/reprografia e informática.

Essa forma de organização e divisão do trabalho prejudica o bom andamento dos serviços, na medida em que:

- a rotina não é compartilhada com outros colegas de trabalho, dificultando substituições em episódios como licenças, férias, folgas compensadas e abonos;
- não estimula o uso racional das horas de trabalho;
- não estimula o aperfeiçoamento funcional e a busca de conhecimentos das outras áreas da administração;
- impede o desenvolvimento de relações cooperadas e solidárias de trabalho.

Outro tópico que emergiu das consultas realizadas foi o número insuficiente de bibliotecários (Tabela 12, p. 60), sendo certo que, contando com duas Analistas de Promotoria até 16.05.13, não houve a devida reposição após a aposentadoria de uma delas, situação que torna inviável a manutenção da biblioteca em funcionamento durante o horário de expediente ordinário e durante o período noturno, no qual há grande fluxo de alunos às aulas ministradas e eventos realizados nesta Escola.

Firmada a necessidade de universalização do acesso dos agentes políticos e administrativos às atividades desenvolvidas pelo CEAF³⁵, tornando-se indispensável o trabalho articulado entre as Coordenadorias e os Núcleos Regionais espalhados pelo Estado, mister dotar estes da estrutura necessária, suprimindo a deficiência de falta de indicação formal de agente administrativo para o atendimento das necessidades dos Coordenadores, no desempenho de seus misteres.

Ainda a respeito dos Núcleos Regionais, nas reuniões para construção do projeto político pedagógico, houve a sugestão de estabelecer o número de três coordenadores, com divisão de atribuições entre eles.

³⁵ Conforme exposto neste PPP, no diagnóstico do Eixo Pedagógico (capítulo 3), segmentos de ensino, pesquisa e extensão, itens 1.4 (p. 143), 2.6 (p. 155) e 3.5 (p. 162).

Outro tema referido foi a necessidade de criação de Departamentos Temáticos (Tabela 19, p. 80), para viabilizar a discussão científica, medida que também desponta como salutar para conferir estrutura pedagógica adequada e consentânea com o modelo de outros centros de ensino existentes, dotando o CEAF de roupagem que facilite sua identificação como verdadeiro centro de promoção e difusão do conhecimento técnico e científico.

5. Recursos humanos e processo de trabalho

5.1 Visão holística do processo de trabalho

O mundo contemporâneo prima pela especialização que, não raras vezes, leva à fragmentação do processo de trabalho e o conseqüente risco de isolamento. Se por um lado a setorização é consequência da indispensável especialização, por outro, é necessária a interação dos setores a permitir, aos que trabalham na organização, a compreensão de todas as fases do processo de trabalho e a importância de cada atividade para a produção do resultado final. Devem ser adotados e difundidos mecanismos de gestão que (i) permitam a comunicação e a interação entre todos os setores da administração e (ii) inibam o esclerosamento da estrutura administrativa.

Na situação específica do CEAF, identificou-se a sobreposição de estruturas com comunicação e interatividade deficientes.³⁶ A superação desses e de outros problemas passa necessariamente pelo estabelecimento de uma rotina que contemple reuniões periódicas envolvendo: (i) Direção e Coordenadores de Área; (ii) Coordenadores de Área, Assistentes Técnicos, Chefes de Sub-Áreas e seus subordinados, objetivando a atualização de procedimentos e o desenvolvimento de novas técnicas de trabalho.

5.2 Trabalho cooperado e solidário

Como consequência lógica dos postulados mencionados, impõe-se firmar o entendimento de que as relações interpessoais devem ter por premissa o trabalho cooperado e solidário, não se admitindo o isolamento setorial (no setor) ou intersetorial. Espera-se que a soma de esforços e a colaboração recíproca funcionem como molas propulsoras da consecução das diretrizes estabelecidas neste PPP e das finalidades do CEAF.

³⁶ Conforme organogramas 1 (p. 195) e 2 (p. 196).

5.3 Redistribuição de tarefas e de pessoal

O Organograma 2 (p. 196) indica o desequilíbrio na distribuição de tarefas entre as Sub-Áreas de Apoio Administrativo, impondo-se sua correção, até para atender ao princípio do trabalho cooperado e solidário.

Para a superação desse desequilíbrio e problemas levantados na consulta, algumas medidas precisam ser tomadas, como, por ex.:

- a) fusão dos setores de audiovisual, editoração gráfica/reprografia e informática;
- b) aumento do número de bibliotecários;
- c) regulamentação do funcionamento da biblioteca;
- d) regulamentação do trabalho noturno para atendimento de alunos e professores;
- e) regulamentação dos serviços de apoio aos Núcleos Regionais.

5.4 Planejamento

O CEAF não deve atuar reativamente, respondendo aleatoriamente à demanda criada interna e externamente. Deve pautar sua atuação partindo do planejamento de suas atividades em todos os setores, bem como do estabelecimento de critérios objetivos para a definição de cursos e eventos, levando em conta as diretrizes do PPP. Somente assim será possível garantir a racionalidade na administração dos recursos humanos e materiais.

6. Gestão democrática

Como Escola Institucional do MPSP, o CEAF é balizado pelo princípio constitucional da gestão democrática do ensino público (CR, art. 206, inc. VI).

Esse princípio se manifesta no funcionamento dos órgãos colegiados. No Conselho, garantindo a participação de representantes dos órgãos da Administração Superior e de Execução das duas instâncias do MPSP. Na Congregação, com a participação de representantes dos corpos docente e discente.

Essa participação ainda é insuficiente. É preciso repensar a composição desses órgãos, sobretudo no que diz respeito à representação dos agentes administrativos. Mais: a Direção precisa criar espaços e mecanismos que possibilitem maior participação do corpo técnico e burocrático na gestão interna do CEAF.

No processo de democratização interna do CEAF, deve merecer especial atenção a composição e o rol de competências da Congregação.

É preciso incluir na estrutura da Coordenadoria de Ensino do CEAF departamentos por áreas de conhecimento (p. ex., ciências criminais, tutela coletiva) compostos por docentes e pesquisadores integrantes de um quadro permanente (também a ser criado). Os representantes do corpo docente na Congregação seriam indicados pelos Departamentos. É preciso, também, ampliar o poder deliberativo da Congregação especialmente no que diz respeito à definição dos planos de ensino e pesquisa.

7. Patrimônio físico e recursos materiais

As consultas ao corpo técnico e burocrático (Tabela 12, p. 59) apontaram problemas relacionados ao patrimônio físico e recursos materiais que precisam ser resolvidos no curto prazo por meio das seguintes medidas:

- reposição de equipamentos de suporte a cursos e eventos (projetores e *notebooks*);
- aquisição de equipamentos suficientes para o desenvolvimento dos trabalhos dos Setores de Comunicação e de Pós-Graduação;
- renovação do mobiliário do auditório e das salas de aula;
- adoção de rotinas que possibilitem rapidez nos trabalhos de manutenção predial;
- implantação de tecnologia de transmissão de cursos e eventos pela internet.

8. Síntese diretiva do eixo administrativo

Diante do que ficou definido, as atividades administrativas do CEAF devem ser orientadas pelas seguintes diretrizes:

- a) visão holística do processo de trabalho: superação da setorização e do isolamento;
- b) trabalho cooperado e solidário;
- c) racionalização da divisão interna de setores: ênfase à formação de equipes;
- d) reestruturação do CEAF com a criação de Coordenadorias e Departamentos;
- e) revisão das competências das instâncias administrativas;
- f) ampliação da participação dos Núcleos Regionais nas atividades do CEAF;
- g) estruturação dos Núcleos Regionais;
- h) planejamento das atividades;
- i) gestão democrática;
- j) viabilização e agilização da aquisição, reposição e manutenção dos recursos materiais necessários;
- k) supressão da emissão física de certificados;
- l) viabilização de tecnologia de transmissão de eventos a distância pela internet.

E) Eixo Financeiro

Por este eixo, desenvolvem-se as atividades de captação e de aplicação dos recursos financeiros necessários à viabilização das atividades educacionais e administrativas do CEAF. Aqui, o confronto do real com o ideal passa necessariamente pela análise crítica das atividades típicas desse eixo e a indicação de alternativas que, de fato, possibilitem ao CEAF o cumprimento da missão que lhe foi constitucional e legalmente deferida. Nessa análise, não se pode perder de vista, também, a natureza pública das Escolas Institucionais de Ministério Público.

1. Autonomia Financeira

O CEAF não dispõe de autonomia financeira, por isso é preciso criar mecanismos que garantam o seu adequado financiamento. É necessário:

- definir com clareza as fontes de custeio, destacando-se, nesse passo, a imprescindibilidade de recursos do Tesouro Estadual para o financiamento das atividades primárias (atividades-fim), mediante a criação de rubrica orçamentária específica;
- estabelecer parâmetros para a definição de valor, baseados no custo-qualidade das atividades pedagógicas (ensino, pesquisa e extensão);
- conferir à Direção poder de gestão de recursos, sob fiscalização do Conselho.

2. Disciplina legal

As leis orgânicas do Ministério Público, nacional e estadual, não regulam suficientemente a forma de financiamento das atividades dos CEAFs.

A Lei Orgânica Nacional (LONMP) remete a organização, o funcionamento e demais atribuições dos CEAFs para as leis orgânicas estaduais.³⁷ Por sua vez, a Lei Orgânica Estadual (LOEMPSP) preceitua que “para consecução de

³⁷ Lei 8.625/93, art. 35, parágrafo único.

suas finalidades o Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional poderá realizar ou patrocinar cursos, seminários, congressos, simpósios, pesquisas, atividades, estudos e publicações, bem como promover a divulgação dos conhecimentos decorrentes”, e que os recursos provenientes dessas atividades serão destinados a um Fundo Especial criado por referida lei complementar.³⁸

Fica claro dos termos legais que existe a possibilidade de obtenção de recursos pela via da cobrança pela participação em determinados eventos patrocinados pelo CEAF, mas essa não é – e não pode ser – a única forma de financiamento de suas atividades primárias. Logo se percebe que o regramento não esgota o assunto que, ademais, deve ser analisado à luz do princípio constitucional da gratuidade do ensino público.

Ressalte-se, também, que não há como justificar a opção pela garantia da arrecadação por intermédio da cobrança dos serviços como forma de viabilização de atividades primárias em prejuízo da formação e da capacitação do público-alvo prioritário (razão de ser de uma Escola Institucional).

³⁸ Lei Complementar Estadual nº 734/93, art. 54, *caput* e parágrafo único.

3. Custeio do CEAF-MPSP

O custeio do CEAF é composto por despesas fixas e variáveis.

Nos relatórios financeiros periódicos apresentados ao Conselho do CEAF e nos relatórios anuais enviados ao Tribunal de Contas do Estado, a análise se concentra nas receitas e despesas variáveis, pelo fato delas envolverem a movimentação de recursos do Fundo Especial deste CEAF. Isso se explica pelo fato de os demais dispêndios se submeterem a outros mecanismos de controle, não sendo razoável e funcional sobrepor trabalhos de fiscalização de contas.

Contudo, para a melhor compreensão do assunto e para a otimização dos recursos institucionais aplicados, é preciso realizar análise mais abrangente, que também considere as despesas fixas.

3.1 Fundo Especial do CEAF e despesas variáveis

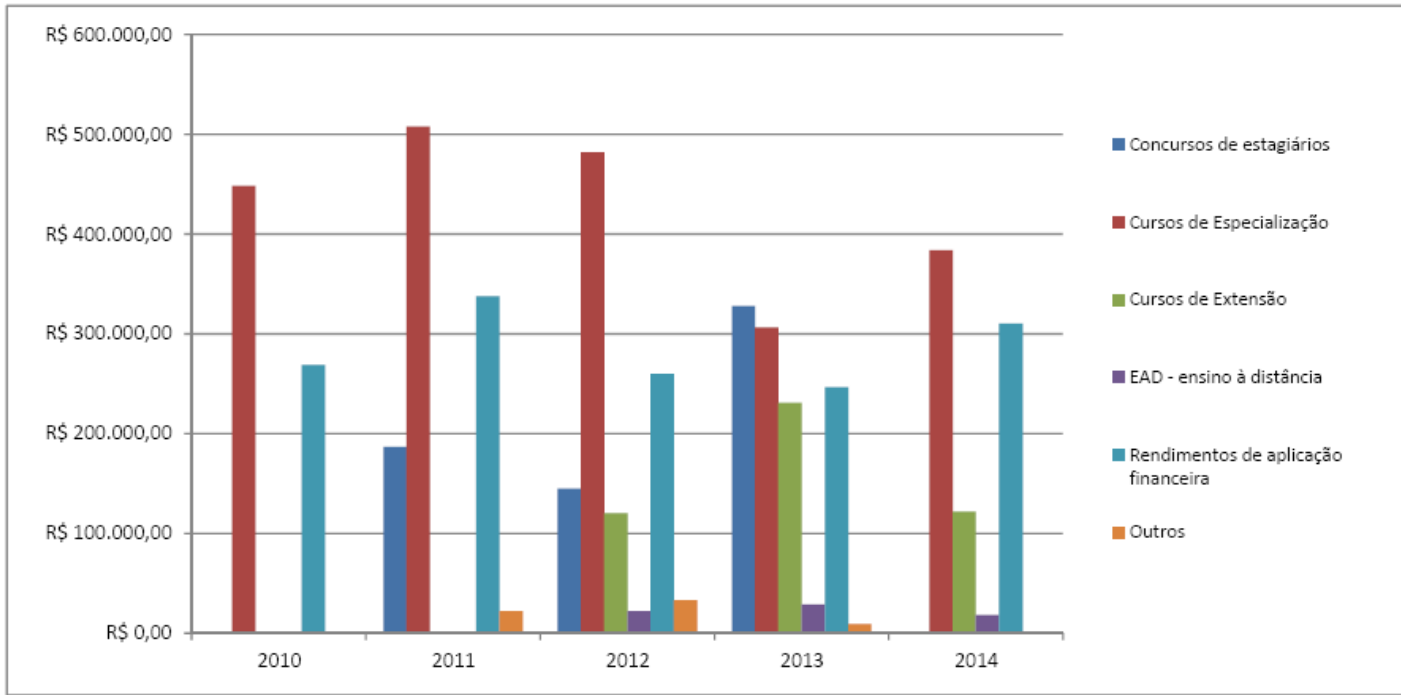
Atualmente, as despesas variáveis do CEAF são financiadas por recursos oriundos das seguintes receitas do FECEAF: (i) cursos de especialização; (ii) cursos de extensão; (iii) EAD - educação a distância; (iv) concursos de estagiários; (v) rendimentos de aplicação financeira; (vi) outras.

Na Tabela 42 e na sua demonstração gráfica (Gráfico 14) é possível visualizar a distribuição de sobreditas receitas, nos últimos cinco anos:

Tabela 42 e Gráfico 14 - Distribuição de receitas do FECEAF³⁹

	2010		2011		2012		2013		2014	
Concursos de estagiários	R\$ 0,00	0,00%	R\$ 186.800,00	17,76%	R\$ 145.100,00	13,67%	R\$ 327.795,56	28,59%	R\$ 0,00	0,00%
Cursos de Especialização					R\$ 481.727,22	45,39%	R\$ 306.169,15	26,70%	R\$ 383.790,15	46,08%
Cursos de Extensão	R\$ 448.253,47	62,66%	R\$ 507.585,41	48,26%	R\$ 120.427,76	11,35%	R\$ 230.886,18	20,13%	R\$ 121.617,83	14,60%
EAD - ensino à distância					R\$ 22.250,00	2,10%	R\$ 29.000,00	2,53%	R\$ 18.000,00	2,16%
Rendimentos de aplicação financeira	R\$ 269.109,22	37,62%	R\$ 337.691,10	32,11%	R\$ 260.092,44	24,50%	R\$ 246.502,84	21,50%	R\$ 310.064,56	37,23%
Outros	R\$ 0,00	0,00%	R\$ 21.393,81	2,03%	R\$ 33.321,99	3,14%	R\$ 9.153,00	0,80%	R\$ 2.259,66	0,27%
Redutora de receita (devoluções de matrícula)	-R\$ 1.968,75	-0,28%	-R\$ 1.731,30	-0,16%	-R\$ 1.517,50	-0,14%	-R\$ 2.802,35	-0,24%	-R\$ 2.822,70	-0,34%
Total de receita	R\$ 715.393,94	100,00%	R\$ 1.051.739,02	100,00%	R\$ 1.061.401,91	100,00%	R\$ 1.146.704,38	100,00%	R\$ 832.909,50	100,00%

³⁹ Nos anos de 2010 e 2011, as receitas oriundas dos cursos de especialização, de extensão e do EAD encontram-se agrupadas, em razão da adoção à época de outra metodologia.



Exercício 2011: Outros trata-se de Congresso Criminal e devoluções de cheques, no valor de R\$604,00

Exercício 2012: Outros trata-se de II Congresso Criminal, Congresso Nacional de Fonoaudiologia e Congresso de Direitos Sociais do MP/SP e créditos de depositantes não localizados.

Exercício 2013: Outros trata-se de Seminário Aspectos Atuais dos Delitos Econômicos, Ciclo de estudos "O Ministério Público e a Coletividade".

Exercício 2014: Outros trata-se de valor depositado equivocadamente.

3.2 Resultados financeiros do FECEAF

Seguindo a linha de raciocínio tradicional, vinculada à análise somente das receitas e despesas realizadas por intermédio do FECEAF, a Tabela 43 e a sua demonstração gráfica revelam resultados financeiros superavitários em 2010 e 2011, pequenos déficits em 2012 e 2013, cujo montante sofreu aumento em 2014. Ressalte-se que o aumento do déficit operacional, em 2014, teve como causa a ausência da realização de concurso de estagiários no período.

Tabela 43 – Resultados financeiros do FECEAF

	2010	2011	2012	2013	2014
Receita	715.393,94	1.051.739,02	1.061.401,91	1.146.704,38	832.909,50
Despesa	539.516,23	792.704,37	985.764,38	1.005.511,90	848.030,80
Despesa diferida	122.345,52	51.224,30	84.624,38	155.761,21	111.697,50
Total de despesa	661.861,75	843.928,67	1.070.388,76	1.161.273,11	959.728,30
Resultado final	53.532,19	207.810,35	(8.986,85)	(14.568,73)	(126.818,80)

Gráfico 15 - Resultados financeiros do FECEAF



Na análise, foram computadas as despesas diferidas para os exercícios seguintes e neles liquidadas, sistemática que permite visualização mais próxima da realidade do que a mera consideração das despesas realizadas em determinado exercício financeiro. Destaque-se, também, que, em relação ao exercício de 2014, a despesa diferida foi estimada com base no saldo remanescente de empenhos, cuja exatidão somente será conhecida ao final de 2015. É

possível que nem todos os empenhos pendentes sejam quitados no ano em curso, situação já observada em anos anteriores.

3.3 Despesas fixas: esboço conservador

A análise restrita ao uso dos recursos do FECEAF é limitada e não permite visualizar o que realmente ocorre. Para tanto, é necessário direcionar o foco também para as despesas fixas do CEAF. Para efeito de argumentação serão computadas somente as despesas com pessoal, tendo por referência a composição funcional atual. Desconsiderando-se as vantagens pessoais, a folha de pagamento do CEAF atinge soma mensal que, entre 2010 e 2014, oscilou entre R\$ 225.675,00 e R\$ 277.928,74.⁴⁰

Pressupondo o pagamento regular do 13º salário, mas excluindo-se indenizações e/ou adicionais de férias, bem como indenizações de licença-prêmio, chega-se a valor anual que varia de R\$ 2.933.775,00 a R\$ 3.613.073,62 no quinquênio em destaque.

⁴⁰ Cálculos realizados a partir dos Quadros Demonstrativos da Remuneração dos Agentes Políticos e Administrativos do MPSP, publicados no DOE em 15.01.2010, 14.01.2011, 10.01.2012, 16.01.2013 e 01.02.2014.

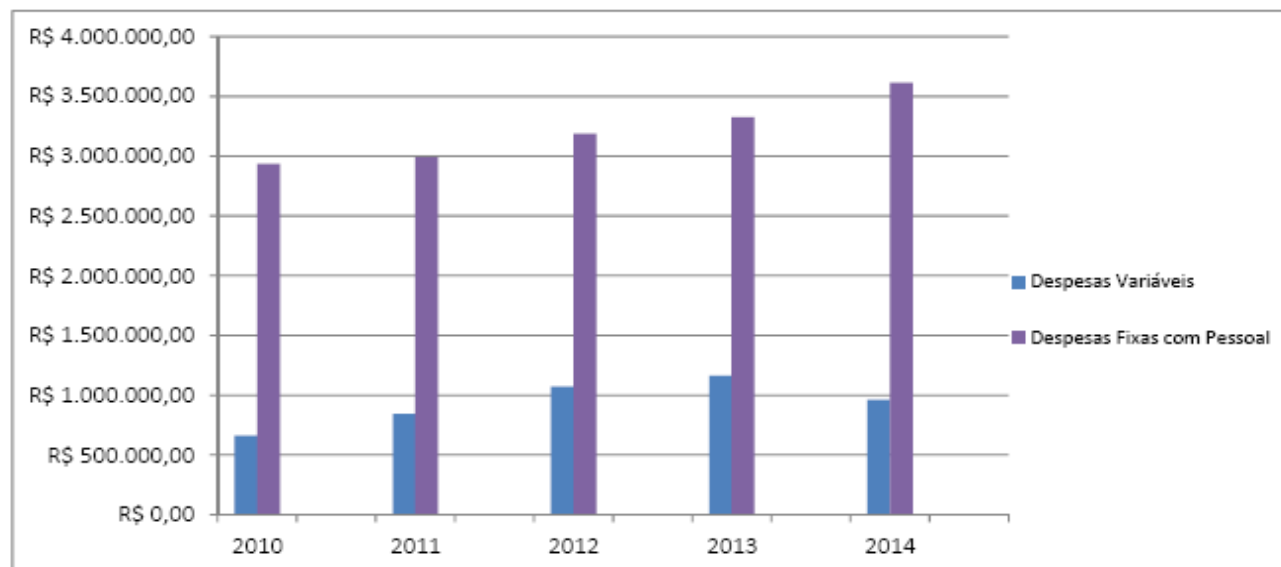
Importante ressaltar que o valor real despendido com pessoal é superior, tratando-se de estimativa para cálculo aproximado do custo fixo do CEAF. Não houve o cômputo de outras despesas fixas, como manutenção predial. Portanto, o parâmetro é conservador.

3.4 Relação despesas variáveis/despesas fixas

Na Tabela 44 e na sua representação gráfica (Gráfico 16) pode-se visualizar a soma anual das despesas variáveis e das despesas fixas com pessoal, bem como a relação entre ambas e os respectivos percentuais que representam dentro do todo, merecendo destaque a constatação de que as despesas variáveis não ultrapassam 26% do valor global das despesas em nenhum dos últimos cinco exercícios:

Tabela 44 e Gráfico 16 – Despesas variáveis/despesas fixas

	2010		2011		2012		2013		2014	
Despesas Variáveis	R\$ 661.861,75	18,41%	R\$ 843.928,67	22,02%	R\$ 1.070.388,76	25,14%	R\$ 1.161.273,11	25,90%	R\$ 959.728,30	20,99%
Despesas Fixas com Pessoal	R\$ 2.933.775,00	81,59%	R\$ 2.989.401,19	77,98%	R\$ 3.187.103,11	74,86%	R\$ 3.322.921,58	74,10%	R\$ 3.613.073,65	79,01%
TOTAL	R\$ 3.595.636,75	100,00%	R\$ 3.833.329,86	100,00%	R\$ 4.257.491,88	100,00%	R\$ 4.484.194,69	100,00%	R\$ 4.572.801,95	100,00%



3.5 Crítica à análise financeira tradicional

A análise ora efetuada aponta uma limitação importante da análise tradicional, uma vez que o montante empregado pela Instituição é bem superior à movimentação do FECEAF.

Assim, a análise deve ser ampliada, para também abranger o custo fixo, notadamente para fornecer melhores subsídios à reflexão de como são empregados os recursos institucionais destinados ao CEAF.

3.6 Arrecadação líquida com os cursos de especialização e de extensão: desfazendo o mito

A arrecadação decorrente das matrículas e mensalidades dos cursos de especialização e de extensão é a maior fonte dos recursos do FECEAF.

Contudo, para perfeita visualização da relação custo/benefício que decorre da convicção em tela, impõe-se a análise comparativa dos valores absolutos arrecadados (com matrículas e mensalidades) e despendidos (somente com professores e os tributos correspondentes, para viabilizar a comparação) de referidos cursos de especialização e de extensão, realizada através da Tabela 45:

Tabela 45 - Comparativo: receitas/despesas com professores - especialização e extensão

	2012	2013	2014
RECEITAS	602.154,98	537.055,33	505.407,98
DESPEAS/PROFESSORES	346.740,00	346.980,00	293.799,60
RESULTADO	255.414,98	190.075,33	211.608,38

Na Tabela 46, tomando-se sobreditos resultados financeiros dos cursos de especialização e de extensão por parâmetro, estabelecemos a relação percentual entre eles e as despesas com pessoal, assim como com o total de despesas (relembrando, compreendido pelas despesas variáveis e as despesas fixas com pessoal, conforme anteriormente exposto):

Tabela 46 – Relação resultado financeiro FECEAF/despesas

	2012	2013	2014
RESULTADO (A)	255.414,98	190.075,33	211.608,38
DESPESAS C/PESSOAL (B)	3.187.103,11	3.322.921,58	3.613.073,65
RELAÇÃO (A) E (B)	8,02%	5,72%	5,86%
TOTAL DE DESPESAS (C)	4.257.491,88	4.484.194,69	4.572.801,95
RELAÇÃO (A) E (C)	6,00%	4,24%	4,63%

Tais resultados ocorrem porque, ao lado de constituir importante fonte de arrecadação, os cursos também representam a maior fonte de despesas variáveis do CEAF.

No último triênio, o resultado operacional superavitário desses cursos (computadas somente as despesas com professores e respectivos tributos) foi suficiente para cobrir tão somente 6% das despesas totais ou, adotado outro universo de comparação, 8,02% das despesas com pessoal.

3.7 O mito e a orientação econômica dominante

A instituição investe considerável montante de recursos para pagamento do corpo funcional necessário ao funcionamento deste CEAF, ora chamado de custo fixo. O referido investimento institucional reclama retorno condizente com sua vocação, qual seja, o “aprimoramento profissional e cultural dos membros da Instituição, de seus auxiliares e funcionários, bem como a melhor execução de seus serviços e racionalização de seus recursos materiais”.⁴¹ Parte significativa desse custo é gasto com as atividades de suporte aos Cursos de Especialização, que, como visto na análise realizada no eixo pedagógico, não mais atendem tais finalidades.

Seja sob o prisma financeiro ou sob o pedagógico, a prioridade conferida a tais cursos não se justifica. É preciso mudar o foco. Importante, nesse passo, a lição de Marco Aurélio Nogueira:

Seguindo, pois, a orientação econômica dominante, eficiência passaria a ser confundida com redução de custos e agilidade operacional, acabando por se distanciar de qualquer ideia de aumento de produtividade, de equidade ou de qualidade. A

⁴¹ LOEMP, art. 53, caput.

reforma, em boa medida, avançaria sem conseguir diferenciar-se com nitidez dos termos em que se imaginava vencer a batalha econômica e financeira.⁴²

Na sequência, o mesmo autor pondera:

Em decorrência, seria necessário investir expressivamente em formação e capacitação, já que os recursos humanos requisitados pelo novo Estado e pela ‘nova administração pública’ não teriam como ser viabilizados com a reiteração dos antigos procedimentos referenciados pelo ultrapassado modelo burocrático, que se constatava como vivendo uma crise terminal. As Escolas de Governo deveriam surgir precisamente para ocupar essa lacuna e viabilizar os programas de formação e capacitação então requeridos.⁴³

3.8 FECEAF e o privilégio à arrecadação: análise crítica

Assim, resta identificada e desnudada a armadilha contida na análise isolada do resultado da movimentação financeira anual do FECEAF, que tem contribuído para a priorização de cursos que, somente na

⁴² In: *Atualidade, força e sentido das Escolas de Governo*, p. 169.

⁴³ Ob. cit., p. 178.

aparência, atendem aos reclamos da lógica fiscalista, em prejuízo da finalidade do CEAF. Em realidade, constata-se de forma inequívoca a existência de considerável investimento institucional para custear cursos que não dão o retorno esperado. Como já demonstrado, essas atividades, pelo que se arrecada por meio delas, causam pequeno impacto positivo nas finanças do CEAF.

Não se trata de demonizar os Cursos de Especialização, mas de lhes dar rumos que atendam aos objetivos do CEAF, direcionando-os para a formação dos futuros quadros (público que tem demonstrado interesse nessa modalidade) e remodelando-os à luz desse interesse estratégico da Instituição. Nesse novo enfoque, o critério de arrecadação deixa de orientar o planejamento desses cursos, impondo-se a revisão do conteúdo programático e das formas de seleção e avaliação, que devem ser mais rigorosas.

Diante da realidade existente e das mudanças que se fazem necessárias para a adequação pedagógica e financeira do CEAF às exigências constitucionais e legais, é preciso buscar fontes de custeio para suas atividades, que se apresentem, dentro da legalidade, alternativas à cobrança de mensalidades.

3.9 Fontes de custeio: alternativas

O CEAF é escola pública e, como tal, deve se pautar pela gratuidade do ensino, notadamente no que tange à formação e capacitação de seu público prioritário.

Os cursos de especialização e de extensão, cujo formato atual não é suficiente para atender à vocação do CEAF, somente na aparência constituem fontes de custeio para as demais atividades.

Tudo somado, impõe-se a realização de estudos para encontrar outras fontes de receitas orçamentárias que sejam suficientes para o desempenho das atividades típicas do CEAF, com a necessária qualidade e com a universalização do atendimento do seu público-alvo prioritário.

Como exemplo, pode-se citar a Escola Paulista da Magistratura que, nos dois últimos exercícios (2014 e 2015), conta com rubricas orçamentárias específicas, no orçamento do Estado, tendo como fonte recursos do Tesouro Estadual.

4. Síntese diretiva do eixo financeiro

Diante do que ficou definido, a gestão financeira do CEAF deve ser orientadas pelas seguintes diretrizes:

- a) observação dos princípios constitucionais no desenvolvimento das atividades do CEAF;
- b) definição de mecanismos que garantam, ao CEAF, dotação orçamentária suficiente para o desempenho eficiente e eficaz de suas atividades;
- c) realização de estudos que indiquem alternativas de financiamento para o desenvolvimento dessas atividades.

F) Eixo Relacional

Por este eixo desenvolvem-se as relações do CEAF com os demais órgãos que compõem o MPSP (relações intrainstitucionais) e com as instituições e organizações que possam contribuir para o cumprimento de suas finalidades (relações interinstitucionais).

1. Problema e propostas

Neste eixo, apenas um problema foi levantado na consulta. O corpo técnico e burocrático do CEAF apontou dificuldade de relação com o Centro de Apoio Operacional Cível e de Tutela Coletiva (Tabelas 13, p. 63).

Os agentes políticos e administrativos, quando consultados, apresentam várias propostas (Tabela 23, p. 86). Merecem destaque:

Quanto às relações interinstitucionais:

- promoção, via Escolas Institucionais, de atividades que fomentem a integração de Promotores de Justiça, Juízes de Direito, Defensores Públicos e gestores públicos;

- estímulo à cooperação com Universidades, Centros de Pesquisa e outras Escolas Institucionais para o desenvolvimento de atividades de ensino, pesquisa e extensão;
- promoção de atividades em conjunto com a Escola de Administração Fazendária, Escola de Contas, Tribunais de Contas do Estado e do Município de São Paulo em todas as regiões do Estado, objetivando a capacitação dos agentes políticos e administrativos.

Quanto às relações intrainstitucionais:

- levantamento de demandas para a organização das atividades do CEAF junto aos Centros de Apoio Operacional;
- interação com Comissão Permanente de Aperfeiçoamento Funcional e Centro de Controle Interno objetivando a definição e promoção das atividades de ensino voltadas aos agentes administrativos;
- construção de consenso sobre prioridades de atuação institucional com os órgãos da Administração Superior.

Já o corpo técnico e burocrático do CEAF apresentou como proposta, no nível intrainstitucional, a superação da dificuldade de relação com o Centro de Apoio Operacional Cível e de Tutela Coletiva (Tabelas 27, p. 95).

Todas as propostas apresentadas neste eixo são merecedoras da atenção do CEAF e deverão ser incluídas em sua pauta de atuação.

2. *Papel estratégico*

Para o cumprimento do seu objetivo e das suas funções, o CEAF deve articular-se, estrategicamente, com diversos órgãos do MPSP. Essa articulação é indispensável para garantir eficiência e eficácia.⁴⁴

Para questões relativas à gestão, p. ex., as relações desenvolvidas pelo CEAF estão ligadas à Procuradoria-Geral, por intermédio da Diretoria-Geral. Para questões relativas ao processo de formação e capacitação de Promotores de Justiça em estágio probatório, é imprescindível a atuação conjunta com a Corregedoria-Geral. Em relação à difusão

⁴⁴ Eficiência entendida como (i) utilização racional de recursos materiais e humanos (aqueles rigorosamente necessários à realização do trabalho — nem mais, nem menos) e (ii) observância de métodos adequados àquilo que se pretende realizar. Eficácia entendida como capacidade de cumprir objetivos e metas preestabelecidos.

do conhecimento, em suas diversas modalidades, é necessário o trabalho afinado com os Centros de Apoio Operacionais. No desenvolvimento de projetos estratégicos, por sua vez, é conveniente o diálogo com o Núcleo de Políticas Públicas. Na organização e produção do conhecimento (pesquisa aplicada), é imprescindível a participação dos especialistas do Núcleo de Assessoria Técnica Psicossocial (NAT) e do Centro de Apoio Operacional à Execução (CAEx).

Constata-se a necessidade de aprimoramento das relações intrainstitucionais. Isso passa (i) pelo reconhecimento institucional do papel estratégico do CEAF e (ii) pelo esclarecimento de papéis e de formas de colaboração que podem ser desenvolvidas entre os órgãos internos do MPSP.

Se a interação com os órgãos internos do MPSP é indispensável, também o é com outras instituições públicas e organizações da sociedade civil. Isso porque a produção e a difusão do conhecimento necessário à melhoria do desempenho do MP devem ser tarefas compartilhadas com colaboradores e destinatários do seu trabalho. O MP, como instituição, não é autossuficiente; e o CEAF, como órgão integrante de sua estrutura, não pode ensimesmar-se. Devem estar abertos à contribuição externa, como, a das universidades nas atividades de ensino e pesquisa; bem como

devem cooperar para o desenvolvimento social, difundindo conhecimentos e técnicas pela via das atividades de extensão já anunciadas neste PPP.

Nesse trilho, o CEAF firmou, em 2014, convênios com as três universidades públicas paulistas (USP, UNESP e UNICAMP) com o objetivo de desenvolver pesquisa aplicada e cursos de formação com conteúdo interdisciplinar.

Na esfera das relações interinstitucionais, verifica-se a necessidade do incremento da cooperação com outras escolas de governo – de Ministério Público ou não – pois a troca de experiências é vital para o arejamento e atualização dos serviços públicos.⁴⁵

O CEAF está investindo fortemente nas suas relações externas. O intercâmbio com CEAFs e Escolas de Ministério Público de outros Estados ganhou novo fôlego com a promoção, via convênio, dos cursos de atualização a distância que, anteriormente, restringiam-se ao público paulista.

⁴⁵ Em 2014, o CEAF, o CAO Cível, o Núcleo de Políticas Públicas, a Escola de Desenvolvimento Social do Estado de São Paulo (EDESP) e o Conselho Estadual do Idoso co-realizaram atividade de capacitação de conselheiros municipais.

A participação do CEAF-MPSP no Colégio de Diretores de Escolas e Centros de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional dos Ministérios Públicos do Brasil – CDEMP tem sido marcante. Recentemente, por iniciativa paulista, estabeleceu-se naquele colegiado a “pauta-CEAF” como forma de fortalecer, em âmbito nacional, o papel das escolas institucionais de MP.

Além disso, o CEAF pretende dar impulso a iniciativas conjuntas com a Escola Paulista da Magistratura (EPM) e com a Escola da Defensoria Pública do Estado (EDEPE), no sentido de romper preconceitos e estabelecer relações produtivas entre os atores do sistema de Administração da Justiça de São Paulo.

Tendo em vista a missão constitucional atribuída ao Ministério Público de defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis, revela-se necessária a aproximação entre o CEAF e outras entidades e movimentos sociais que compartilham os valores democráticos e as perspectivas de atuação institucional. Nesse sentido, algumas ações conjuntas foram realizadas em 2014-2015 como a promoção de atividades de extensão e eventos formativos com o Movimento de Combate à Corrupção Eleitoral (MCCE) e com organizações não-governamentais ligadas à tutela dos interesses da infância, do consumidor, ambientais e urbanísticos.

É preciso, ainda, abrir canais de aproximação com a juventude acadêmica, como forma de despertá-la para o papel do MP na promoção dos interesses estratégicos da sociedade brasileira e dessa forma ampliar o interesse das novas gerações de juristas pelo ingresso nessa Instituição.

3. Comunicação

No mundo dinâmico e globalizado que vivemos, a comunicação é um grande desafio. Levando em consideração as funções e o objetivo do CEAF, resta evidente a necessidade de aprimoramento dos mecanismos de comunicação interna e externa para que as suas atividades possam alcançar, com efetividade, o seu público-alvo. Um dos grandes temas a serem enfrentados pelo CEAF nesse momento histórico é, assim, a melhoria de suas ferramentas de comunicação.

Na consulta realizada, foram identificados problemas relativos à interatividade e à comunicação digital (Tabela 7, p. 54).

Sobre interatividade, destacam-se os seguintes problemas:

- divulgação insuficiente de eventos e cursos realizados pelo CEAF;
- dificuldade de comunicação intrainstitucional do CEAF com os Núcleos Regionais e com os agentes políticos e administrativos.

Sobre comunicação digital, mereceu destaque o seguinte ponto:

- dificuldade na consulta da página do CEAF na internet.

As propostas apresentadas dizem respeito a acesso, meios, divulgação e estratégia (Tabela 20, p. 81).

Entre elas merecem destaque:

- necessidade de universalização e dinamização do acesso à página virtual do CEAF;
- transmissão digital e disponibilização na internet das atividades realizadas pelo CEAF;
- utilização da Plataforma *Moodle* para comunicação intrainstitucional;
- encerramento da edição impressa da Revista Plural em virtude do alto custo;

- utilização das redes sociais e outras mídias eletrônicas;
- utilização de veículos de comunicação de massa regionais para divulgação das atividades;
- transformação do CEAF em canal privilegiado para debates entre agentes políticos.

Ciente da centralidade das atividades de comunicação para a efetividade da atuação do CEAF, a atual gestão promoveu mudanças com o intuito de valorizar o setor e torná-lo mais eficiente. Entre as principais mudanças, destaca-se a contratação de um corpo técnico especializado em audiovisual e jornalismo, permitindo a cobertura dos principais acontecimentos da vida institucional e a elaboração de curtas-metragens, documentários, material informativo, gravação de videoaulas. Destaca-se, ainda, o encerramento da Revista Plural, demanda do público consultado motivada pelo alto custo e baixa efetividade desse veículo de comunicação. Um boletim eletrônico mensal com notícias e informações passou a ser editado e enviado mensalmente para os agentes políticos e administrativos do MPSP. A participação do CEAF nas redes sociais e outras mídias eletrônicas foi, também, ampliada, com a remodelação do sítio eletrônico e a adequação de sua identidade visual.

4. Revista Científica

A Revista Jurídica da Escola Superior do Ministério Público de São Paulo é o canal de comunicação científica do CEAF, publicando artigos aprovados pelo Conselho Editorial da Revista. Já foram publicados 5 volumes da Revista Jurídica.

4.1 A Revista Jurídica: breve histórico

Antes da criação da Revista Jurídica da Escola Superior do Ministério Público em 2012, outros veículos de comunicação científica já foram utilizados pelo CEAF para fins similares. Entre 2001 e 2004, por exemplo, foram editados seis volumes do periódico científico Revista Jurídica e, oito, do Caderno Jurídico. Com a extinção dessas publicações em 2004, nova iniciativa ocorreu entre 2007 e 2009, quando foram publicados três volumes da Revista da ESMP.

Entre 2012 e 2014 foram publicados quatro volumes da atual Revista Jurídica da Escola Superior do Ministério Público de São Paulo. Cada volume teve tiragem de 3000 exemplares, editados pela Imprensa Oficial do Estado S/A – IMESP, e foram enviados para os agentes políticos do Ministério Público de São Paulo e para bibliotecas e Ministérios Públicos brasileiros. A Revista Jurídica também dispõe de edição eletrônica.⁴⁶ O Volume 5, referente ao primeiro semestre de 2014, foi publicado em edição impressa e eletrônica no segundo semestre de 2014.

4.2 Aprimoramento da Revista Jurídica

Sobre a revista científica do CEAF, os consultados destacaram como problema o não atendimento aos critérios de qualidade estabelecido pela CAPES (Tabela 9, p. 57). Como proposta, o cumprimento dessas exigências, especialmente a exogenia no Conselho Editorial e nas publicações (Tabela 21, p. 84). Objetiva-se, com isso, melhor qualificação.

Conforme informação constante no Documento de Área do Direito de 2013, da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), as revistas científicas são qualificadas por meio dos

⁴⁶ A edição eletrônica pode ser acessada pelo endereço: http://www.esmp.sp.gov.br/revista_esmp/index.php/RJESMPSP/issue/archive.

procedimentos ali definidos, que incluem critérios mínimos para qualificação no estrato B5 e atendimento de outras exigências para qualificação nos estratos superiores. Atualmente a Revista Jurídica encontra-se formalmente qualificada no estrato C, indicativo de periódicos que não atendem aos critérios explicitados para os estratos A1 a B5.

O Volume 6 da Revista Jurídica, atualmente em finalização, está sendo organizado para atendimento dos critérios mínimos exigidos pela CAPES. Além disso, a exogenia (número de autores/coautores, membros do conselho editorial e pareceristas de fora do Estado de São Paulo) está em ampliação, estimando-se que na próxima edição, situe-se no Estrato B”, indicativo de periódicos que atendem aos critérios mínimos e que têm pelo menos 20% de exogenia. O Conselho Editorial possui, atualmente, exogenia de 50% (correspondente ao estrato B2), enquanto o Conselho Consultivo possui exogenia de 30% (correspondente ao estrato B3). A principal dificuldade na ampliação da exogenia vincula-se ao número de autores e coautores de fora do Estado de São Paulo, que ainda é relativamente baixo.

Com o início da atual gestão à frente do CEAF em 2014, uma proposta de reestruturação da Revista Jurídica foi iniciada, em torno de dois eixos estruturantes:

a) aproximação editorial às áreas de atuação e finalidades do Ministério Público, tendo em vista o perfil institucional da Revista;

b) aprimoramento da qualificação material e formal da Revista Jurídica nos meios jurídicos e acadêmicos.

Entre as iniciativas tomadas em 2014 visando a reestruturação pretendida destacam-se:

a) aprovação do regimento interno da Revista Jurídica;

b) aprovação de nova linha editorial;

c) convite para outros agentes políticos do Ministério Público de importância nacional integrarem o Conselho Editorial;

d) convite para outros agentes políticos do Ministério Público de importância nacional integrarem o Conselho Consultivo;

e) adequação às regras de qualificação de periódicos da CAPES;

f) formalização do histórico e das ações ligadas à Revista Jurídica por meio de procedimento administrativo instaurado.

Com essas medidas, já se conseguiu recuperar o histórico de criação e desenvolvimento da Revista Jurídica desde 2010. Elaborou-se o regimento interno, definindo-se formalmente as atribuições dos diversos órgãos vinculados ao planejamento e produção dos volumes científicos, de acordo com a tendência dos principais veículos de comunicação científica do país.

Aprovou-se, também, a nova linha editorial, adequando a temática da Revista Jurídica aos interesses institucionais. A partir do volume 6, a Revista Jurídica passará a organizar-se nas seguintes seções:

- Seção I: Teoria do Estado e da Constituição (voltada à discussão da temática relacionada ao Estado Social, à Democracia Substantiva, ao Constitucionalismo, aos Direitos Fundamentais e ao Sistema de Administração da Justiça);
- Seção II: Teoria do Ministério Público (dirigida à renovação do pensamento institucional);
- Seção III: Ciências Penais (na linha do modelo integrado de Ciência Penal, abarcando a Dogmática jurídico-penal, a Criminologia, a Política Criminal e a Penologia);
- Seção IV: Direito Coletivo (dedicada aos temas relacionados aos interesses transindividuais);

- Seção V: Direito Individual Indisponível (para atender à divisão das vertentes que compõem a missão institucional – CR, art. 127, *caput* – e à nova *Summa Divisio* constitucionalizada, que superou a clássica bipartição Direito Público/Direito Privado);
- Seção VI: Teoria do Processo (contemplando a teoria geral do processo, o processo civil das relações interindividuais, o processo civil coletivo e o processo penal);
- Seção VII: Espaço aberto (para abarcar os artigos de interesse institucional que não caibam nas seções precedentes);
- Seção VIII: Resenhas (destinada às sinopses e comentários de livros, periódicos e artigos de interesse institucional).

Dificuldades ainda persistem. Entre elas merecem destaque:

- a) qualidade regular da maior parte dos artigos científicos recebidos para avaliação e publicados;
- b) baixa exogenia dos articulistas.

Impõe-se, para 2015, a superação desses problemas mediante a busca de articulistas de outros Estados e do exterior e o incentivo à participação dos juristas que integram os quadros do MPSP. Pretende-se, também, utilizar esse veículo para a publicação das pesquisas que estão se desenvolvendo no âmbito da Coordenadoria de Pesquisa Aplicada e de Projetos Estratégicos.

5. Concurso de ingresso de estagiários

Considerando que o planejamento, a organização e a realização do concurso de ingresso de estagiários são atividades que envolvem outros órgãos do MPSP, além do CEAF (em especial a Diretoria Geral), justifica-se a inclusão deste tópico no eixo relacional.

Durante as consultas realizadas, foram apontados problemas (Tabela 8, p. 56) e apresentadas propostas (Tabela 24, p. 88) para aprimorar as atividades do CEAF relativas ao concurso de ingresso de estagiários.

Em relação aos problemas apontados, no subtema seleção, merece destaque o seguinte ponto:

- estagiários apresentam deficiência no domínio da Língua Portuguesa.

No subtema acesso, os seguintes problemas específicos devem ser destacados:

- concentração dos exames na Capital e nos grandes centros urbanos do interior dificulta a participação dos estudantes de Direito das demais localidades;

- concentração dos exames na Capital e nos grandes centros urbanos do interior prejudica o preenchimento das vagas nas médias e pequenas comarcas.

As propostas apresentadas durante as consultas realizadas para a construção do diagnóstico que merecem ser ressaltadas dizem respeito aos problemas acima indicados.

Assim, em relação ao subtema conteúdo programático, merece destaque a seguinte proposta:

- priorização da avaliação do conhecimento da Língua Portuguesa.

Quanto ao subtema modelo, merece destaque a seguinte proposta:

- realização do concurso por Região administrativa.

De fato, considerando que o estágio tem como um de seus objetivos contribuir para a formação jurídica dos estagiários, mostra-se mais pertinente exigir no concurso de ingresso conhecimentos sobre a língua portuguesa

(pressuposto necessário para sua atuação) do que conhecimentos jurídicos em sentido estrito (que serão apropriados quando da realização do estágio, após a aprovação no concurso).

Sob outro aspecto, em face do grau de heterogeneidade entre as regiões do Estado de São Paulo, no que se refere à qualidade dos cursos de Direito, mostra-se necessário realizar estudos para descentralização do concurso, respeitando-se assim as especificidades regionais e ampliando o acesso dos estudantes dos cursos de direito ao estágio do MPSP.

6. Síntese diretiva do eixo relacional

Diante do exposto, propõe-se as seguintes diretrizes:

- a) aperfeiçoamento das relações intrainstitucionais;
- b) realização de atividades conjuntas com outras escolas institucionais;
- c) realização de atividades conjuntas com organizações e movimentos da sociedade civil comprometidos com a difusão e defesa dos valores democráticos;

- d) ampliação do uso dos meios digitais de comunicação;
- e) melhoria da qualidade dos artigos científicos publicados pela Revista Jurídica da Escola Superior do Ministério Público de São Paulo e adequação da publicação às exigências formais estabelecida pela CAPES.

CAPÍTULO 4 – PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

A) Plano de Desenvolvimento Institucional [PDI]

Como retrato do momento presente, o diagnóstico realizado e descrito no Capítulo 3 contém elementos necessários para a definição do Plano de Desenvolvimento Institucional. O PDI é o produto final do PPP que, fundamentado no diagnóstico, fixa as diretrizes, os objetivos e as metas que norteiam, no prazo de sua vigência, as decisões e as ações dos Órgãos de Administração do CEAF.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL [PDI]

É o produto final do PPP, que, fundamentado no diagnóstico, fixa as diretrizes, os objetivos e as metas que norteiam, no prazo de sua vigência, as decisões e as ações dos Órgãos de Administração do CEAF.

1. EIXO PEDAGÓGICO – ENSINO

Diretrizes:

- utilização de mecanismos e procedimentos que garantam a autonomia didática;
 - utilização dos recursos logísticos que viabilizem o acesso ao universo potencial de interessados;
 - incentivo institucional à participação;
 - definição de modalidades/modelos de cursos e de conteúdos programáticos que se adaptem à necessidade de formação e capacitação dos agentes políticos e administrativos;
 - interdisciplinaridade como método;
 - cooperação, quando for o caso, com as universidades e centros de ensino de excelência;
 - atuação articulada da Coordenadoria de Ensino com a Coordenação dos Núcleos Regionais;
 - priorização, nos Cursos de Especialização, da formação de futuros quadros.
-

Objetivo 1

Ampliar o acesso do público-alvo prioritário aos cursos oferecidos

Meta 1

Aumentar a quantidade de cursos oferecidos no interior e litoral

Meta 2

Priorizar cursos de menor duração (aperfeiçoamento, atualização e minicursos)

Meta 3

Buscar, junto aos órgãos da Administração Superior da Instituição, a implantação de mecanismos que assegurem a substituição efetiva de agentes políticos e agentes administrativos cursistas para que não haja prejuízo no desenvolvimento dos serviços

Meta 4

Ampliar o número de cursos destinados a agentes administrativos

Meta 5

Aumentar o número de cursos semipresenciais

Objetivo 2

Atualizar o conteúdo programático dos cursos oferecidos

Meta Única

Reformular o conteúdo programático dos cursos em geral para que guardem pertinência com as atividades dos agentes políticos e administrativos e sejam multi/inter/transdisciplinares, adotando perspectiva crítica e abrangente

Objetivo 3

Realizar cursos de formação inicial para novos agentes administrativos

Meta Única

Buscar, junto aos órgãos de Administração Superior, a viabilização da implantação de cursos de formação inicial para novos agentes administrativos

Objetivo 4

Criar curso de mestrado profissional em Ministério Público

Meta Única

Implantar, em colaboração com universidade, curso de mestrado profissional sobre Ministério Público para promover a formação crítica de agentes públicos, contribuindo para uma atuação institucional mais efetiva

250

Objetivo 5

Direcionar os cursos de especialização para a formação de futuros quadros do MPSP

Meta 1

Reformular o conteúdo programático dos cursos de especialização, para que adotem perspectiva crítica e multi/inter/transdisciplinar, proporcionando uma visão institucional abrangente e adequada aos interessados nas carreiras de agentes políticos e administrativos do MPSP

Meta 2

Adotar maior rigor nos processos seletivos dos cursos de especialização, priorizando critérios pedagógicos e não financeiros na composição do corpo docente

Meta 3

Ampliar a articulação entre as aulas nos cursos de especialização, mediante maior envolvimento dos coordenadores e maior interação entre os professores

Objetivo 6

Ofertar cursos de aperfeiçoamento voltados para a formação e capacitação dos agentes políticos e administrativos do Ministério Público

Meta Única

Realizar cursos de aperfeiçoamento que proporcionem a ampliação do conhecimento de um ramo profissional ou científico

251

Objetivo 7

Ofertar cursos de atualização voltados para formação e capacitação dos agentes políticos e administrativos do Ministério Público

Meta 1

Realizar cursos que proporcionem a atualização de conhecimentos já sistematizados

Meta 2

Planejar a distribuição dos cursos de atualização por todo o Estado de São Paulo, de modo a atender com a maior eficiência possível a demanda por capacitação dos agentes públicos do MPSP

Objetivo 8

Consolidar e ampliar a utilização dos minicursos como atividade de ensino do CEAF

Meta 1

Ampliar o número de temáticas abordadas mediante a elaboração de novos minicursos nas temáticas prioritárias

Meta 2

Planejar a distribuição dos minicursos por todo o Estado de São Paulo, de modo a atender com a maior eficiência possível a demanda por capacitação dos agentes públicos do MPSP

Objetivo 9

Fortalecer e ampliar a educação a distância e o emprego de novas tecnologias nos cursos presenciais

Meta 1

Ampliar o número de cursos a distância

Meta 2

Contratar novos recursos tecnológicos permitindo a exibição de videoaulas

Meta 3

Intensificar a utilização de novas tecnologias em cursos presenciais

Meta 4

Ampliar a estrutura pedagógica e administrativa do setor de educação a distancia

2. EIXO PEDAGÓGICO – PESQUISA

Diretrizes:

- utilização de mecanismos e procedimentos que garantam a autonomia científica;
- cooperação com as universidades e centros de pesquisa de excelência;
- definição de objetos de pesquisa a partir das prioridades de atuação institucional estabelecidas nos Planos e Programas de Atuação;
- coordenação das pesquisas preferencialmente por docente-pesquisador oriundo da comunidade científica;
- participação necessária e efetiva, como pesquisadores, de agentes políticos e administrativos do Ministério Público;
- interdisciplinaridade como método;
- busca de fontes de financiamento para o desenvolvimento das atividades de pesquisa aplicada.

Objetivo 1

Criar e estruturar a Coordenadoria de Pesquisa Aplicada e de Projetos Estratégicos

Meta 1

Formalizar a Coordenadoria de Pesquisa Aplicada e de Projetos Estratégicos

Meta 2

Ampliar o quadro administrativo para as atividades de apoio à pesquisa

Meta 3

Obter fontes de financiamento permanentes para o desenvolvimento de pesquisas aplicadas e de projetos estratégicos

Meta 4

Designar um dos coordenadores de cada Núcleo Regional para colaborar no apoio ao desenvolvimento das atividades de pesquisa

Objetivo 2

Produzir instrumentos técnico-científicos nas diversas áreas de atuação do MPSP, para enfrentamento dos problemas elencados como prioritários nos Planos e Programas de Atuação

Meta Única

Fomentar e articular a realização de pesquisas aplicadas nas áreas de atuação do Ministério Público, em cooperação com Universidades e Centros de Pesquisa de excelência e com a participação de agentes políticos e administrativos do MPSP nos grupos de pesquisa, apresentando aos agentes públicos do MPSP instrumentos técnico-científicos que os auxiliem no enfrentamento dos problemas elencados como prioritários nos Planos e Programas de Atuação

Objetivo 3

Fomentar a produção de projetos estratégicos que visem ampliar a efetividade da atuação do Ministério Público

Meta Única

Realizar pesquisas que analisem a atuação do Ministério Público e sua estruturação, apresentando aos órgãos da Administração Superior do MPSP projetos estratégicos para enfrentamento dos problemas identificados, no sentido de aumentar a efetividade da atuação do Ministério Público

3. EIXO PEDAGÓGICO – EXTENSÃO

Diretrizes:

- aproximação dos agentes políticos e administrativos do Ministério Público com a sociedade;
- definição de temáticas voltadas à difusão dos valores democráticos, à formação da cidadania e dos futuros quadros institucionais;
- atuação articulada dos agentes políticos e administrativos proponentes de atividades de extensão com a Coordenadoria de Cultura, Comunicação e Extensão e a Coordenadoria dos Núcleos Regionais;
- cooperação, quando for o caso, com outros órgãos do Ministério Público, outras instituições, organizações e movimentos sociais.

Objetivo 1

Criar e estruturar a Coordenadoria de Cultura, Comunicação e Extensão

Meta Única

Formalizar a Coordenadoria de Cultura, Comunicação e Extensão

Meta 2

Designar um dos coordenadores de cada Núcleo Regional para colaborar no apoio ao desenvolvimento das atividades de extensão

Objetivo 2

Fomentar as atividades de extensão como forma de aproximação dos agentes políticos e administrativos do Ministério Público com a sociedade

Meta 1

Estabelecer critérios e definir temáticas prioritárias vinculadas à difusão dos valores democráticos, à formação da cidadania e dos futuros quadros institucionais

Meta 2

Divulgar os temas e critérios aos agentes políticos, como forma de fomentar as atividades de extensão do CEAF

Meta 3

Apoiar as atividades que se adaptem às temáticas e critérios definidos

4. EIXO PEDAGÓGICO – EVENTOS FORMATIVOS

Diretrizes:

- definição de critérios para a promoção de eventos formativos que tenham como parâmetros as finalidades, objetivo e função do CEAF;
- definição conceitual de cada modalidade de evento formativo;
- compreensão do papel específico de cada evento formativo (público-alvo, temática, objetivo e eventual relação com outras atividades do CEAF);
- interiorização dos eventos formativos, atingindo o maior número possível de municípios e Núcleos Regionais;
- atuação articulada dos agentes políticos e administrativos proponentes de eventos formativos, se for o caso, com Coordenadoria de Cultura, Comunicação e Extensão e a Coordenadoria dos Núcleos Regionais;
- cooperação, quando for o caso, com outros órgãos do Ministério Público, outras instituições, organizações e movimentos sociais.

Objetivo Único

Promover eventos formativos, presenciais e a distância, que tenham como parâmetros as finalidades, objetivo e função do CEAF e os Planos e Programas de Atuação

Meta 1

Realizar o planejamento dos eventos formativos, estabelecendo um cronograma das atividades previstas para o período, respeitando-se a capacidade operacional do CEAF

Meta 2

Estabelecer critérios para avaliação das propostas de cooperação e apoio

Meta 3

Promover a interiorização dos eventos formativos, atingindo o maior número possível de municípios e núcleos regionais

5. EIXO ADMINISTRATIVO

Diretrizes:

- visão holística do processo de trabalho: superação da setorização e do isolamento;
- trabalho cooperado e solidário;
- racionalização da divisão interna de setores: ênfase à formação de equipes;
- reestruturação do CEAF com a criação de Coordenadorias e Departamentos;
- revisão das competências das instâncias administrativas;
- ampliação da participação dos Núcleos Regionais do CEAF nas suas atividades;
- estruturação dos Núcleos Regionais;
- planejamento das atividades;

- gestão democrática;
- viabilização e agilização da aquisição, reposição e manutenção dos recursos materiais necessários;
- supressão da emissão física de certificados;
- viabilização de tecnologia de transmissão de eventos a distância pela internet.

Objetivo 1

Valorizar a autonomia gerencial do CEAF

Meta Única

Estudar a necessidade de promover mudanças operacionais e normativas que propiciem maior grau de autodeterminação na gestão do CEAF

Objetivo 2

Buscar permanentemente a eficiência do CEAF e a excelência dos serviços prestados

Meta 1

Criar mecanismos para superação das dificuldades de comunicação e interatividade que garantam visão holística do processo de trabalho, aprimorando a estrutura organizacional

Meta 2

Zelar pela manutenção de quadro administrativo adequado às atividades do CEAF

Meta 3

Aprimorar a estrutura física do CEAF

Meta 4

Viabilizar tecnologia de transmissão por intermédio da internet

Meta 5

Aprimorar o planejamento de todas as atividades do CEAF

Meta 6

Promover estudos para a criação de departamentos temáticos

Meta 7

Promover estudos para garantir o acesso do público prioritário do CEAF ao acervo da biblioteca

Meta 8

Promover estudos para dotar os Núcleos Regionais dos equipamentos necessários à realização de suas atividades, suprimindo eventuais deficiências detectadas

6. EIXO FINANCEIRO

Diretrizes:

- observação dos princípios constitucionais no desenvolvimento das atividades do CEAF;
- definição de mecanismos que garantam, ao CEAF, dotação orçamentária suficiente para o desempenho eficiente e eficaz de suas atividades;
- realização de estudos que indiquem alternativas de financiamento para o desenvolvimento dessas atividades.

Objetivo 1

Garantir a observância dos princípios constitucionais que regem o ensino público

Meta única

Elaborar estudos para adequar a cobrança de matrículas, mensalidades e taxas aos dispositivos constitucionais que disciplinam a matéria

Objetivo 2

Obter verbas orçamentárias suficientes para o CEAF desempenhar adequadamente suas atividades de ensino, pesquisa e extensão

Meta 1

Elaborar estudos para a identificação do custo-qualidade das atividades pedagógicas e de alternativas de financiamento para o desenvolvimento das atividades do CEAF

Meta 2

Buscar verbas orçamentárias necessárias para o desempenho das atividades do CEAF, notadamente a abertura de rubrica específica no orçamento estadual, tendo como fonte de recurso o Tesouro do Estado

7. EIXO RELACIONAL

Diretrizes:

- aperfeiçoamento das relações intrainstitucionais;
- realização de atividades conjuntas com outras escolas institucionais;
- realização de atividades conjuntas com organizações e movimentos da sociedade civil comprometidos com a difusão e defesa dos valores democráticos;
- ampliação do uso dos meios digitais de comunicação;
- melhoria da qualidade dos artigos científicos publicados pela Revista Jurídica da Escola Superior do Ministério Público de São Paulo e adequação da publicação às exigências formais estabelecida pela CAPES.

Objetivo 1

Fortalecer mecanismos de interação permanente entre o CEAF e outros órgãos do Ministério Público com potencial de contribuição no desempenho de atividades de ensino, pesquisa e extensão

Meta 1

Consolidar e ampliar os canais de comunicação entre o CEAF e os órgãos da Administração Superior e os Órgãos Auxiliares, para realização de atividades em cooperação

Meta 2

Aprimorar a comunicação entre o CEAF e os agentes políticos e administrativos do Ministério Público para realização de atividades de ensino, pesquisa e extensão, privilegiando as mídias sociais e outras ferramentas digitais de comunicação para estabelecimento de vínculos

Objetivo 2

Fortalecer mecanismos de interação permanente entre o CEAF e as organizações e movimentos sociais que partilhem dos valores democráticos e das perspectivas institucionais defendidas pelo Ministério Público

Meta 1

Consolidar a relação estabelecida com as universidades e centros de pesquisa de excelência do Estado de São Paulo para realização conjunta de atividades de ensino, pesquisa e extensão

Meta 2

Realizar atividades de ensino e eventos formativos em cooperação com outras escolas institucionais

Meta 3

Identificar outras organizações e movimentos sociais com potencial de contribuição com o CEAF para realização conjunta de atividades

Meta 4

Privilegiar as mídias sociais e outras ferramentas digitais de comunicação para estabelecimento de vínculos interinstitucionais

267

Objetivo 3

Consolidar a revista científica do CEAF como relevante canal de comunicação, especialmente vinculado às temáticas de interesse do Ministério Público

Meta 1

Elevar a qualidade dos artigos, com publicação de trabalhos discutindo temas relevantes para a atuação do Ministério Público

Meta 2

Adequar a publicação às exigências formais da CAPES, visando melhoria da qualificação da revista científica

Objetivo 4

Garantir que o concurso de ingresso de estagiários selecione número suficiente de estudantes de direito com perfil adequado para a atividade de estágio no MPSP

Meta Única

Realizar estudos para construção de proposta relativa ao concurso de ingresso de estagiários, valorizando na seleção os conhecimentos em língua portuguesa e ampliando o acesso dos estudantes, respeitados os parâmetros normativos em vigor

São Paulo, 20 de março de 2015.

MARCELO PEDROSO GOULART

Promotor de Justiça Diretor do Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional do Ministério Público de São Paulo (CEAF-MPSP)

DANIEL SERRA AZUL GUIMARÃES

Promotor de Justiça Assessor – Coordenador de Ensino (CoEn-CEAF)

EDUARDO TOSTES

Promotor de Justiça Assessor – Coordenador de Gestão e Finanças (CoGeFi-CEAF)

JULIANA DE SOUSA ANDRADE

Promotora de Justiça Assessora – Coordenadora de Cultura, Comunicação e Extensão (CoCCEX-CEAF)

PAULO HENRIQUE DE OLIVEIRA ARANTES

Promotor de Justiça Assessor – Coordenador de Pesquisa Aplicada e Projetos Estratégicos
(CoPAPE-CEAF)

CRISTIANE TORTOZA MARTIN

Assistente Técnico – (CoCCEX-CEAF)

IZILDA MARIA NARDOCCI

Assistente Técnica – (CoEn-CEAF)

JOSÉ ROBERTO PORTO DE ANDRADE JÚNIOR

Assistente Técnico – (CoPAPE-CEAF)

JULIANA QUEIROZ DE CASTRO

Assistente Técnico – (CoGeFi-CEAF)

SÉRGIO AUGUSTO BARBOSA JESUÍNO

Assistente Técnico – (CoEn-CEAF)