

Ministério Público Federal | Secretaria-Geral | Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
2011-2020
UMA CONSTRUÇÃO COLETIVA

Roberto Monteiro Gurgel Santos
Procurador-Geral da República

Deborah Macedo Duprat de Britto Pereira
Vice-Procuradora-Geral da República

Sandra Verônica Cureau
Vice-Procuradora-Geral Eleitoral

Lauro Pinto Cardoso Neto
Secretário-Geral



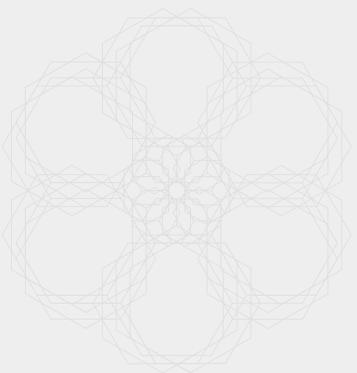


Ministério Público Federal | Secretaria-Geral | Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2011-2020

UMA CONSTRUÇÃO COLETIVA



Brasília, 2011

Ministério Público Federal
Procuradoria Geral da República
Secretaria-Geral

SAF Sul, Quadra 4, Conjunto C
Fone: (61) 3105-5100
70050-900 - Brasília-DF
www.pgr.mpf.gov.br

Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica

gestaoestrategica@pgr.mpf.gov.br

Assessor-chefe

Marcio Lima Medeiros

Assessores

Allana de Albuquerque Sousa Silva

Leila Cristiane Petry

Roberta Sousa Almeida Pontes

Rodrigo Hitoshi Dias

Redação e organização

Allana de Albuquerque Sousa Silva

Danilo Pinheiro Dias

Edmundo Antônio Dias Netto Júnior

João Carlos de Carvalho Rocha

Marcio Lima Medeiros

Wilson Rocha de Almeida Neto

Direção de arte, projeto gráfico e diagramação

Daniel Leonardos Augusto de Souza

Revisão

Secretaria de Comunicação Social - Secom

B823c Brasil. Ministério Público Federal.

Uma construção coletiva: planejamento estratégico 2011-2020. -- Brasília: Secretaria-Geral, 2011.

112 p.: il.

1 Ministério Público Federal, planejamento estratégico. 2 Administração pública, Brasil. I. Título.

CDD 341.413

CONSTRUÇÃO COLETIVA



O Ministério Público Federal é formado, atualmente, por aproximadamente 900 membros e 8,5 mil servidores distribuídos em 172 unidades administrativas espalhadas por todo o país.

Nesse contexto, construir o Planejamento Estratégico da instituição, de forma participativa e coletiva, foi uma tarefa desafiadoramente complexa, até porque inédita, mas extremamente gratificante.

Orgulho-me de participar deste momento. É o nosso primeiro Planejamento Estratégico, que representa um marco histórico do MPF.

Para a elaboração do planejamento, buscou-se dar voz a membros e servidores de todos os níveis do MPF, contemplando as diversas realidades das unidades administrativas. Cerca de 400 pessoas das diversas regiões estiveram envolvidas, participando de workshops, seminários, fóruns e reuniões de trabalho.

Quero agradecer o empenho de todos os que se dedicaram à construção coletiva desse planejamento, dando contribuição preciosa ao Ministério Público Federal, uma instituição a serviço da sociedade brasileira, que ainda tem muito a fazer pelo nosso país.

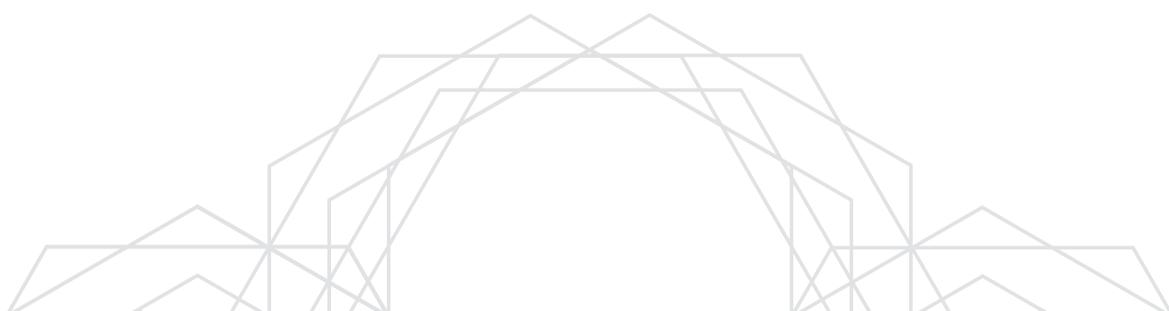
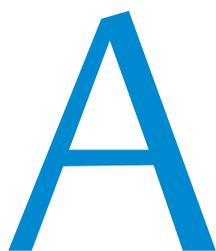
Agora, o compromisso será colocar em prática as ações, projetos e metas definidos. Afinal, o Planejamento Estratégico é apenas parte da Modernização do MPF, que objetiva implementar um novo modelo de gestão, mais ágil e eficiente, tendo como base a permanente valorização de membros e servidores.

Que venha o futuro!

Brasília, dezembro de 2011.

Roberto Monteiro Gurgel Santos
Procurador-Geral da República

ESPERANÇA E ÂNIMO RENOVADOS



o longo de dez meses, após seis seminários e diversas reuniões nacionais realizadas por grupos de trabalho específicos e pelo Comitê de Apoio ao Projeto de Modernização, construímos - membros e servidores - o nosso primeiro Planejamento Estratégico do Ministério Público Federal.

Passamos por profunda reflexão de nossa história e valores, assim como analisamos fatos, ações, cenários que poderiam influenciar o futuro de nossa instituição, vocacionada e determinada ao aprimoramento da realização da justiça, a bem da sociedade e em defesa do estado democrático de direito.

A par de nossas amplas atribuições constitucionais e complexa estrutura organizacional e administrativa, convergimos na construção de nossos objetivos estratégicos, os quais se encontram metodologicamente organizados, de forma integrada e balanceada, em temas de aprendizado e crescimento, sustentabilidade orçamentária, comunicação e conhecimento, estrutura, modelo de gestão, modelos de atuação e fortalecimento da instituição.

O primeiro passo já foi dado: a construção coletiva do planejamento estratégico nacional. Avançaremos na elaboração dos planejamentos temáticos e na definição dos planos de ação das diversas unidades e seus órgãos. Aperfeiçoaremos estudo específico à gestão dos recursos de tecnologia da informação e comunicação. Dessa maneira, a integração dos planos e projetos de todos os órgãos e unidades será inevitável.

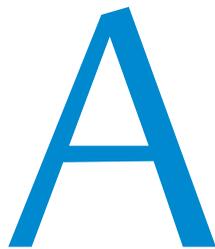
Assim como foi construído nosso planejamento estratégico, de forma consensual e participativa, o novo modelo de gestão deverá ser implementado. Ele vai orientar a adequação e distribuição de recursos humanos e materiais, bem como facilitará ainda mais a implementação de políticas administrativas e operacionais. Reuniões para a análise da gestão, estabelecimento de prioridades e aprendizado serão, igualmente, relevantes.

Dada a natureza plurianual de nosso planejamento estratégico, deverá haver a vigilância necessária para que não haja desconstrução ou descontinuidade a cada biênio de gestão ou de designação de funções institucionais.

Como visão de futuro, espera-se que, em 2020, o Ministério Público Federal seja reconhecido pela sua excelência na promoção da justiça, da cidadania e no combate ao crime e à corrupção. Nesse sentido, a construção do I Planejamento Estratégico do MPF representa esperança e ânimo renovados.

Lauro Pinto Cardoso Neto
Secretário-Geral

GESTÃO ESTRATÉGICA



gestão estratégica só pode ser compreendida a partir da noção do verdadeiro significado do planejamento estratégico. Mais do que uma declaração de intenções, é um instrumento no qual se organiza e ordena o que se pretende realizar em determinado momento. Isso é feito por meio do compromisso com ações e, principalmente, resultados de longo prazo.

O conceito de gestão estratégica engloba o de planejamento estratégico. O objetivo da gestão estratégica é sistematizar, organizar, planejar, gerenciar e executar uma agenda de intervenções estratégicas, exigindo o acompanhamento das lideranças do MPF, dos procuradores-chefes, dos secretários nacionais, regionais, estaduais e de cada chefia, gerentes e colaboradores.

O mapa estratégico do MPF estabeleceu vinte objetivos estratégicos nas perspectivas de processos internos, aprendizado e crescimento, bem como cinco outros objetivos orientados ao atendimento da sociedade. Essas diretrizes constituem a base para alicerçar esse novo modelo de gestão estratégica, que opta por priorizar um conjunto de 20 projetos vinculados aos objetivos.

Colocar em prática a gestão estratégica será um desafio e exigirá muito esforço e atenção quanto aos processos críticos avaliados pelo conjunto dos órgãos de coordenação, unidades e lideranças.

No planejamento estratégico, são estabelecidas as prioridades de atuação e o direcionamento do perfil de ação para todos. A gestão estratégica, por sua vez, faz a ligação entre essas diretrizes globais e o trabalho de cada um dos órgãos, setores, membros e servidores no cotidiano do MPF. Utilizar essas diretrizes gerais em tarefas específicas, que captem todas as especificidades de cada uma das áreas é uma tarefa complexa.

Para tanto, será necessário repensar a forma como o MPF está estruturado, profissionalizar seus gestores, vincular orçamento à estratégia, disseminar e comunicar a estratégia e desdobrar

o planejamento estratégico por meio das seguintes ferramentas: (i) planejamentos temáticos das Câmaras de Coordenação e Revisão, Procuradoria Federal dos Direitos do Cidadão, Corregedoria do MPF e Tecnologia de Informação; e (ii) planos de ação (painéis de contribuição) para as Procuradorias Regionais da República, Procuradorias da República nos estados, Secretarias Nacionais e Assessorias Especializadas do Procurador-Geral da República (Gabinete, Função Eleitoral, Assessoria de Articulação Parlamentar, Assessoria de Cooperação Jurídica Internacional e Assessoria de Pesquisa e Análise).

Nesse sentido, membros e servidores em cargos de coordenação e liderança deverão ser preparados para gerir e executar as iniciativas e projetos estratégicos. A incorporação de novas práticas de gestão requer um trabalho de imersão de todos no novo conhecimento implicado, além de habilidades e atitudes específicas requeridas no contexto de mudança e aprendizagem.

Reuniões de análises estratégicas trimestrais devem ser realizadas com procuradores-chefes, coordenadores de Câmaras de Coordenação e Revisão, procurador federal dos Direitos do Cidadão e corregedor. E, mensalmente, serão realizadas as reuniões de acompanhamento com os gestores de cada um dos 20 projetos estratégicos.

Essa agenda estratégica deverá abranger problemas prioritários e inovações necessárias que demandem intervenção com vistas a favorecer o alcance dos objetivos definidos no mapa estratégico. É um processo cíclico de reflexão e redefinição que deve ocorrer após a realização das intervenções e a consecução dos resultados como forma de consolidar a mudança. Dessa forma, a estratégia não será estanque, mas formulada e discutida continuamente.

A comunicação institucional da estratégia deverá ser intensa e periódica, para promover o alinhamento com a gestão operacional de cada unidade, setor e, em última análise, de cada membro e servidor do MPF. Outro elemento-chave para assegurar o sucesso da gestão estratégica diz respeito à alocação de recursos humanos, orçamentários e financeiros prioritariamente na execução das iniciativas estratégicas em cada orçamento anual e plurianual. As despesas estratégicas devem ser financiadas, com prioridade, e, monitoradas em um centro de custo ou plano interno específico, com vistas a garantir a implementação das mudanças necessárias para modernizar a gestão administrativa do MPF.

Por fim, ressalto que a literatura específica traz inúmeras recomendações para garantir o sucesso de execução da estratégia, mas todas elas recaem sobre o grau de comprometimento e envolvimento de cada membro e servidor com a construção de um futuro rumo ao MPF 2020 mais moderno, célere e efetivo para sociedade.

Marcio Lima Medeiros
Assessor-Chefe de Modernização e Gestão Estratégica

TROVA AOS NOVOS TEMPOS

O passado é importante. Nossas lutas e nossa história!
Os dias e o tempo muito nos ensinam, e isso é fundamental
Firmes no presente, olhar no futuro e fortes na memória
São os novos e belos tempos do Ministério Público Federal!

Tempo de debater, reunir, agregar, construir e bem planejar
Tempo de diagnóstico da situação atual e de diretrizes
Tempo de compreender a força de trabalho e a quantificar
Tempo de definir VALORES, VISÃO, MISSÃO e raízes...

Tempo de mapear processos de trabalho e de governança
Tempo de PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO com vigor
Tempo de indicadores. E tempo de renovar a esperança...
...de que o MPF será, da sociedade, o grande defensor!

Tempo de refletir sobre os cenários em que temos de atuar
Tempo de pensar nas conquistas positivas e marcantes
Tempo de ver tendências e eventos aptos a nos influenciar
Tempo de tratar das questões à frente, pra nós relevantes

Tempo de construção coletiva, envolvimento e participação!
Tempo de dar voz e vez aos membros e aos servidores
Tempo de objetivos claros, rumo concreto e profissionalização
Tempo de fortalecer os nossos mais sublimes valores!

E tudo isso com empenho, dedicação e imperiosa coragem
Coragem de romper com rotinas antigas e tradicionais
Coragem de chamar a todos para edificar a nova imagem...
... um MPF repleto de organização e de resultados reais!

DO MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL

Bueno! E como bem lecionam os caminhos da humanidade...
O novo precisa de algo que o impulse e faça acontecer
E isso depende de determinação, amor à causa e humildade
É o que o debate constante e profundo está a transparecer

A todos e todas que muito se empenham é vital excluir:
Obrigado, de verdade, pelo novo farol que nos conduz
Que possamos, de Norte a Sul, cada vez mais nos engajar
Em busca de um caminho repleto de êxito e de luz...

E aos que não estão acompanhando isso tudo, vale a sugestão:
Confira www.modernizacao.mpf.gov.br – é surpreendente!
Conheça da Gestão Administrativa o Projeto de Modernização!
Venha fazer parte do novo MPF. Venha junto com a gente...

Ontem, hoje, amanhã e sempre somos Ministério Público Federal
Mais organizados e planejados! Quem poderá nos segurar?
Não fique de fora desse ímpar processo da Instituição Ministerial
Aos que carregam ideais o UNIVERSO não tem como limitar!

Com garra e obstinação: sejamos MPF de corpo, alma e coração!

Ramiro Rockenbach da Silva Matos Teixeira de Almeida
Procurador da República (PR/MS)

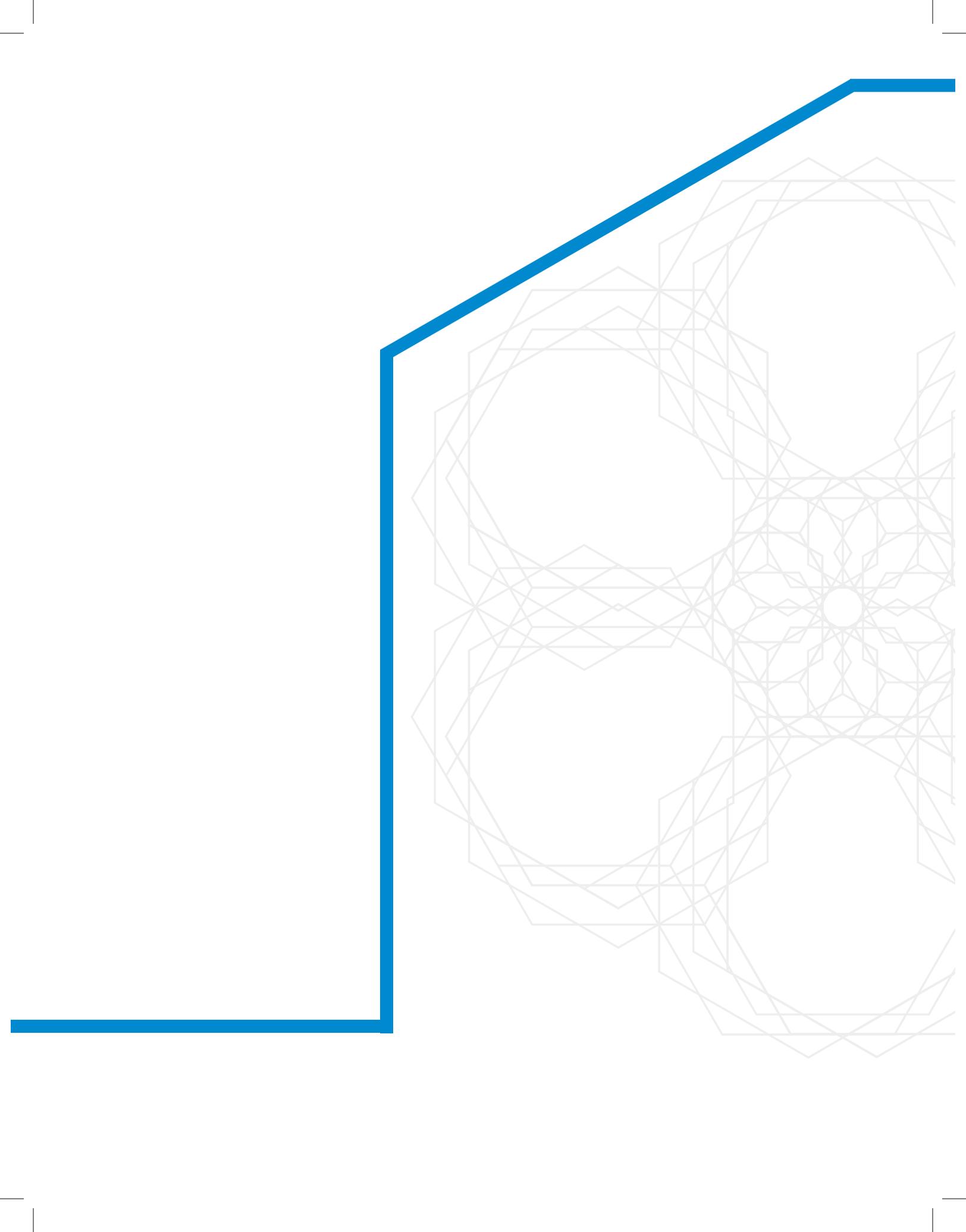
ABREVIATURAS E SIGLAS

A3P	Agenda Ambiental na Administração Pública
AMGE	Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica
ASSPA	Assessoria de Pesquisa e Análise
ASSART	Assessoria de Articulação Parlamentar
BI	<i>Business Intelligence</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CCR	Câmara de Coordenação e Revisão
CEA	Coordenadoria de Engenharia e Arquitetura
CGE	Comitê de Gestão Estratégica
CMPF	Corregedoria do Ministério Público Federal
CNMP	Conselho Nacional do Ministério Público
FGV	Fundação Getúlio Vargas
GPS	<i>Software</i> de Gestão de Pessoal
GTTI	Grupo Técnico de Tecnologia da Informação
JAD	<i>Joint Application Development</i>
LOA	Lei Orçamentária Anual
MPDFT	Ministério Público do Distrito Federal e Territórios
MPF	Ministério Público Federal
MPM	Ministério Público Militar
MPT	Ministério Público do Trabalho
MPU	Ministério Público da União
PA	Procedimento Administrativo
PC	Painel de Contribuição
PDTI	Plano Diretor de Tecnologia da Informação
PEI	Planejamento Estratégico Institucional do MPF
PETI	Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação

PFDC	Procuradoria Federal dos Direitos do Cidadão
PGR	Procuradoria-Geral da República
Plan-Assiste	Programa de Saúde e Assistência Social
PPA	Plano Plurianual
PR	Procuradoria da República
PRM	Procuradoria da República no Município
PRR	Procuradoria Regional da República
PSI	Plano de Segurança Institucional
PSO	Plano de Segurança Orgânica
RAE	Reunião de Avaliação Estratégica
SCP	Subcomitê Consultivo de Projetos
SECOM	Secretaria de Comunicação Social
SETI	Subcomitê Estratégico de Tecnologia da Informação
SGA	Subcomitê de Gestão Administrativa
SGT	Subcomitê Gestor de Tabelas
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal
SICOM	Subcomitê de Comunicação Social
SIGE	Sistema Integrado de Gestão Estratégica e Governança
SNP	Sistema Nacional de Pesquisa
SPO	Secretaria de Plano e Orçamentos
STF	Supremo Tribunal Federal
STJ	Superior Tribunal de Justiça
TAC	Termo de Ajustamento de Conduta
TCU	Tribunal de Contas da União
TI	Tecnologia da Informação
TRF	Tribunal Regional Federal
TSE	Tribunal Superior Eleitoral
UGE	Unidade de Gestão Estratégica
USI	Unidade de Segurança Institucional
Wiki	Coleção de documentos em hipertexto

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	
PROJETO DE MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO ADMINISTRATIVA	23
HISTÓRICO	25
MPF em expansão	26
Unidades do MPF	27
CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	31
O processo	31
A metodologia	32
O grupo de trabalho	35
O Comitê de Apoio ao Projeto de Modernização	35
Últimas etapas	36
CENÁRIOS E TENDÊNCIAS	37
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO MPF: UMA REALIDADE	39
O MPF PERCEBIDO POR SEUS INTEGRANTES	41
DIRETRIZES ESTRATÉGICAS DO MPF	43
Missão	44
Visão	45
Valores	46
O MAPA ESTRATÉGICO	47
MEDINDO OS RESULTADOS - INDICADORES	51
Tipos de indicadores	52
Avaliação dos indicadores pela AMGE	52
Estabelecimento de metas para os indicadores	53

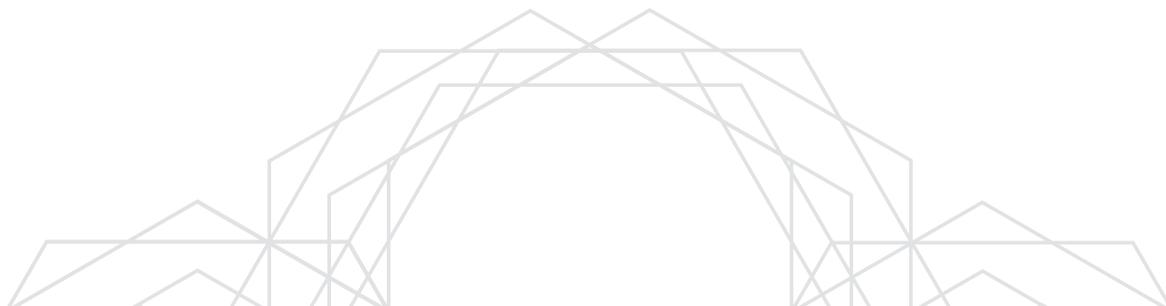




SUMÁRIO

REUNIÃO DE AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA	55
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INDICADORES DE DESEMPENHO	59
Perspectiva: Aprendizado e Crescimento	59
Indicadores da perspectiva Aprendizado e Crescimento	62
Perspectiva: Processos Internos	64
Indicadores da perspectiva Processos Internos	68
Perspectiva: Sociedade	75
Indicadores da perspectiva Sociedade	77
INICIATIVAS E PROJETOS ESTRATÉGICOS	79
PLANEJAMENTOS TEMÁTICOS E PAINÉIS DE CONTRIBUIÇÃO	87
PARTICIPANTES	89
Comitê de Apoio ao Projeto de Modernização	89
Participantes do GT de Indicadores de Desempenho	90
Comitê de Revisão	91
Participantes dos seminários de construção do PEI	92
REFERÊNCIAS	111

APRESENTAÇÃO



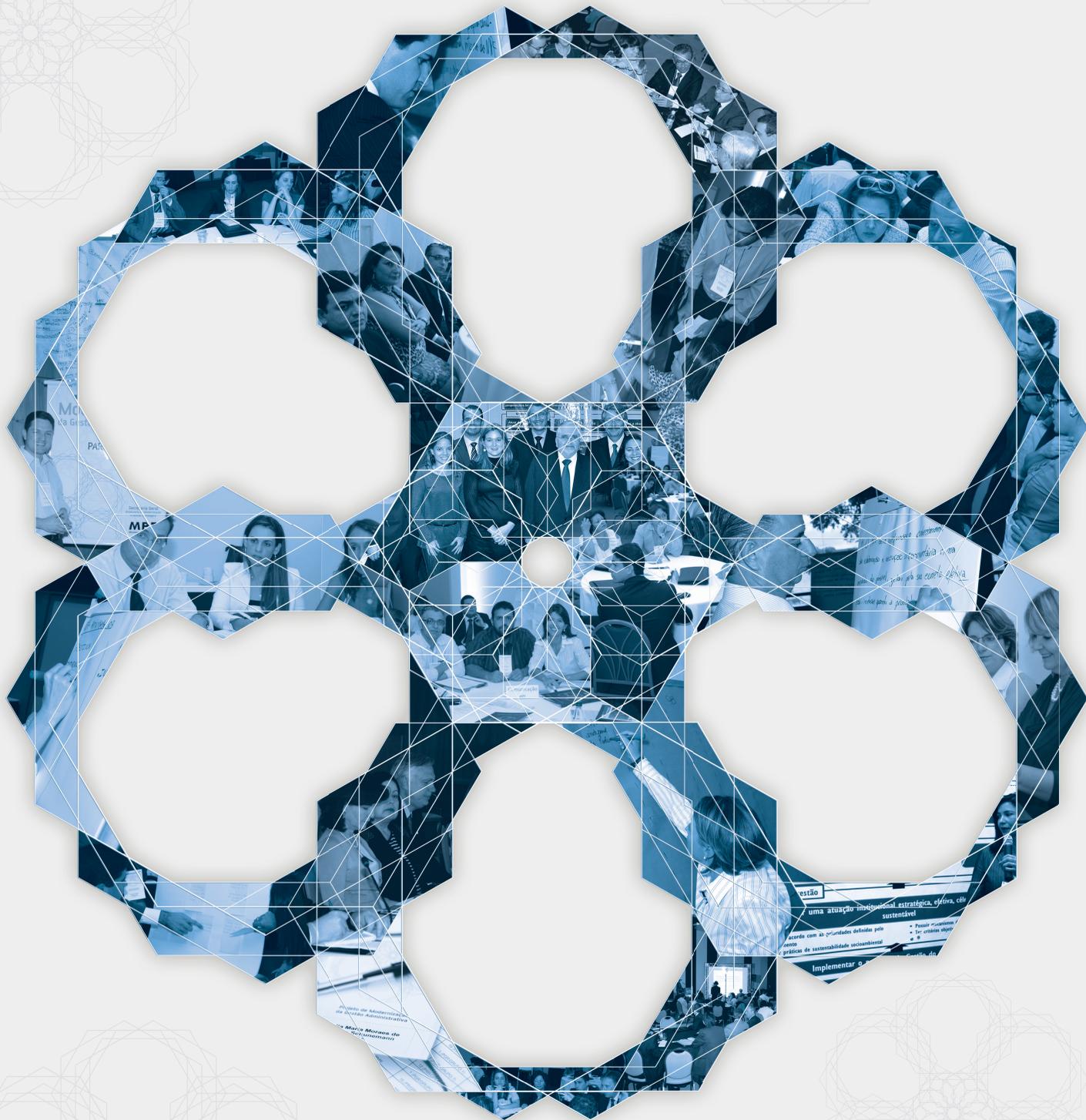
Foram 10 meses de trabalho intenso, mobilizando membros e servidores de todo o país para a construção do I Planejamento Estratégico Institucional do Ministério Público Federal. Palestras, seminários, cursos, fóruns, oficinas e debates, realizados em Brasília, São Paulo, Rio de Janeiro, Belém e Curitiba, marcaram a elaboração deste documento, que contempla as diretrizes estratégicas do MPF para os próximos anos.

Além disso, a construção do Planejamento Estratégico envolveu o diagnóstico, em âmbito nacional e regional, do Ministério Público Federal. Foram visitadas 43, de 172 unidades distribuídas pelo país, tendo sido realizada pesquisa de clima organizacional com 3 mil participantes, aproximadamente.

Este documento marca a coesão e o caráter nacional do Ministério Público Federal, indicando o caminho para seu reconhecimento como instituição promotora da cidadania e imprescindível ao estado democrático de direito.

Aqui será possível encontrar a Missão, Visão, Valores, Teia de Tendências, Mapa e Objetivos Estratégicos direcionados à excelência dos serviços que a instituição deve prestar à sociedade.

É evidente que o planejamento somente terá sentido e produzirá os efeitos desejados se cada um dos que fazemos o Ministério Público Federal, membros e servidores, perceber a relevância de seu papel na construção desse projeto coletivo.



Mo...
la Ge...
PAR...
MP...

estão
uma atuação inovadora, estratégica, eficiente, com
sustentável
Acordo com as prioridades definidas pelo
Plano Plurianual
práticas de sustentabilidade socioambiental
Implementar o

Ministério de Administração
de Recursos Humanos
do Brasil
Módulo Avançado de
Gestão



PROJETO DE MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO ADMINISTRATIVA

O Planejamento Estratégico Institucional do MPF (PEI) é um dos resultados do Projeto de Modernização da Gestão Administrativa lançado em agosto de 2010, pelo procurador-geral da República, Roberto Gurgel. Esse projeto tem como proposta inovar a forma de trabalho de membros e servidores do MPF, com o intuito de torná-lo uma estrutura sistêmica, integrada e ágil.

Para proporcionar a integração e disseminação das ações em todo o MPF, foi designada Comissão de Gestão do Projeto, por meio da Portaria PGR 472/2010, composta por servidores de todo o país, responsáveis pelo auxílio à execução das atividades em suas respectivas unidades.

Sob a coordenação do secretário-geral, o trabalho foi desenvolvido pela Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica (AMGE), com o apoio metodológico da Fundação Getúlio Vargas (FGV) e a participação ativa de membros e servidores.

O projeto não se limita ao I Planejamento Estratégico do MPF, contemplando, ainda, o desenho de um novo modelo de gestão.

O Projeto de Modernização da Gestão Administrativa englobou:

- **Diagnóstico** da situação atual do MPF, por meio da visita e coleta de informações de 43 unidades administrativas, para identificação dos principais desafios e problemas organizacionais e administrativos, além da análise de documentos e entrevistas com pessoas-chave dessas unidades. Foi realizada pesquisa de clima organizacional e de imagem com público externo;
- **mapeamento** dos processos de trabalho em oito unidades e redesenho dos fluxos e rotinas. No total, foram redesenhados 47 processos, com o objetivo de uniformizá-los e aperfeiçoá-los, para conferir mais eficiência e efetividade à atuação do MPF. Essa etapa abrangeu, ainda, a manualização de 12 fluxos de trabalho pelos próprios servidores da Instituição;
- **quantificação da força de trabalho** a partir de entrevistas, fóruns, oficinas e seminários, bem como pela mensuração de horas de trabalho indicadas em formulário disponibilizado na internet. Essa etapa teve como objetivo identificar desequilíbrios na distribuição de trabalho entre as diversas áreas e unidades, a fim de definir critérios para realocação ou alocação de servidores;

- **elaboração do PEI**, por meio de seminários e reuniões com a participação de mais de 400 pessoas, entre membros e servidores, com o fim de promover o alinhamento e direcionamento estratégico dos recursos do MPF;
- **elaboração de um novo modelo de gestão**, com base no planejamento da Instituição e aplicação de conceitos de governança e gestão estratégica da administração moderna. Esse modelo está sendo construído a partir dos dados colhidos em diversas etapas do Projeto de Modernização da Gestão Administrativa, entre as quais: (i) diagnóstico e mapeamento de processos; (ii) reuniões com membros de Câmaras de Coordenação e Revisão, da Procuradoria Federal dos Direitos do Cidadão e do Conselho Superior do MPF; (iii) encontros de governança com procuradores-chefes e procuradores representantes de todas as unidades, para tratar de conceitos de gestão aplicados ao setor público, de temas relacionados à reestruturação administrativa e racionalização da força de trabalho pericial, das atividades de coordenação e revisão das câmaras temáticas e dos modelos de implantação e de estrutura organizacional de novas unidades do MPF; e
- **implantação do novo modelo de gestão** organizado por processos com foco em resultados, de forma a possibilitar agilidade na tomada de decisões, disseminar e desdobrar a estratégia do MPF. Com este objetivo, instituiu-se o Sistema Integrado de Gestão Estratégica e Governança (SIGE), composto por: (i) Comitê de Gestão Estratégica (CGE); (ii) Subcomitê de Gestão Administrativa (SGA); (iii) Subcomitê Gestor de Tabelas (SGT); (iv) Subcomitê Consultivo de Projetos (SCP); (v) Subcomitê Estratégico de Tecnologia da Informação (SETI); (vi) Subcomitê de Comunicação Social (SICOM); (vii) Grupo Técnico em Tecnologia da Informação (GTI).

O Projeto de Modernização da Gestão Administrativa do MPF harmoniza-se com as boas práticas de gestão pública e com as diretrizes de desburocratização recomendadas para o setor público.



HISTÓRICO

“A trajetória do Ministério Público descreve um arco que vai do papel de fiscal do Estado mínimo e formalista à realização de políticas públicas que efetivem os valores democráticos da República, e nesse mister a Instituição encontra hoje sua legitimidade. O planejamento estratégico estabelece meios, ferramentas e perspectivas para que o MPF atue com eficiência e agilidade ainda maiores, em prol de uma sociedade que demanda ser incluyente e justa. Estamos construindo no presente um amanhã mais generoso.”

João Carlos de Carvalho Rocha, Procurador Regional da República (PRR4)

O Ministério Público Federal (MPF), nos termos do artigo 128, inciso I, da Constituição de 1988, integra o Ministério Público da União (MPU), o qual também compreende o Ministério Público do Trabalho (MPT), o Ministério Público Militar (MPM) e o Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (MPDFT). As funções e atribuições dos ramos do MPU estão previstas atualmente na Lei Complementar nº 75/93.

Embora o MPF esteja presente na tradição constitucional brasileira desde o alvorecer da República, com a atuação do procurador-geral da República perante o Supremo Tribunal Federal, a primeira Lei Orgânica do Ministério Público da União, de 1951, atendia a uma organização ligada às estruturas do Poder Executivo, tendo em vista constar de suas atribuições, à época, a representação judicial da União. A partir da Constituição da República, de 1988, e da nova Lei Orgânica do MPU, de 1993, os avanços do MPF evidenciaram a importância da Instituição na defesa da cidadania, da sociedade e do desenvolvimento sustentável do país.

A Instituição sofreu, até meados da década de 80, com a falta de acomodações próprias, funcionando em instalações do Supremo Tribunal Federal e dos Ministérios da Saúde e da Indústria e Comércio. Nos estados, a situação não era diferente, com escassez de recursos materiais e humanos, apenas superados pela dedicação heroica dos seus integrantes. Nesse contexto, o assassinato do procurador da República Pedro Jorge de Melo e Silva, ocorrido em março de 1982, por sua atuação no caso conhecido como o “Escândalo da Mandioca”, marcou tragicamente a história da Instituição, em um período em que as demandas por democracia e justiça social se faziam cada vez mais presentes, mas o Estado Democrático de Direito ainda não havia sido restaurado.

Durante esse processo, muita coisa mudou. Com a promulgação da Constituição de 1988, o Ministério Público teve assegurada a sua independência, funcional, administrativa e financeira. Os instrumentos de atuação e as atribuições do MPF foram revistos. A representação administrativa e judicial dos direitos e interesses da União passou a ser de responsabilidade da Advocacia-Geral da União. O artigo 127 da Constituição da República afirmou o Ministério Público como instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, incumbindo-lhe a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis.

O Ministério Público alcançou novo patamar no concerto das instituições, com o reforço do seu protagonismo na tutela dos interesses mais caros e vitais da sociedade brasileira. A propositura das ações de controle de constitucionalidade das leis e atos normativos, a promoção privativa da ação penal pública, o controle externo da atividade policial, a defesa judicial das populações indígenas, a instauração do inquérito civil e a promoção da ação civil pública para a proteção de direitos difusos e coletivos, foram expressamente relacionados no texto constitucional, entre as funções do Ministério Público.

Como forma de assegurar à sociedade a atuação independente dos membros do Ministério Público, as suas garantias ganharam estatura constitucional.

Em 1993, foi promulgada a Lei Complementar nº 75, que dispôs sobre o estatuto, as atribuições e a organização do MPU. Foi prevista a criação de câmaras temáticas por função ou por matéria, visando à coordenação, integração e revisão do exercício funcional. Existem, hoje, seis Câmaras de Coordenação e Revisão (CCR) no MPF, divididas da seguinte forma: Constitucional (1ª CCR), Criminal (2ª CCR), Consumidor e Ordem Econômica (3ª CCR), Meio Ambiente e Patrimônio Cultural (4ª CCR), Patrimônio Público e Social (5ª CCR), Índios e Comunidades Tradicionais (6ª CCR).

Há, ainda, a Procuradoria Federal dos Direitos do Cidadão (PFDC), a qual compete a defesa dos direitos constitucionais do cidadão, em face dos poderes públicos e pelos prestadores de serviços de relevância pública. Também cabe à PFDC a função de integrar, coordenar e revisar a atuação dos Procuradores Regionais dos Direitos do Cidadão de cada unidade federativa.

Atualmente, o MPF exerce as suas funções nas causas de competência do Supremo Tribunal Federal (STF), do Superior Tribunal de Justiça (STJ), dos Tribunais Regionais Federais (TRF) e dos Juízes Federais, bem como dos Tribunais e Juízes Eleitorais.

A autonomia na estrutura do Estado e a independência funcional dos membros garantiram a liberdade de atuação de acordo com a Constituição e as leis, e foram essenciais para que a Instituição afirmasse a sua relevância perante a sociedade.

MPF EM EXPANSÃO

Embora o Decreto-Lei nº 2.386/87 tenha criado as primeiras Procuradorias da República em Municípios (PRMs), foi apenas no início da década de 1990, com a posse dos Procuradores da República aprovados no 10º e no 11º concursos, que ocorreu o efetivo início da interiorização do MPF. No mesmo período, foi realizado o primeiro concurso para servidores, organizado pela Instituição.

Com a Lei nº 8.252/91, foram criadas cinco Procuradorias Regionais da República (PRRs), com sede em Brasília, Rio de Janeiro, São Paulo, Porto Alegre e Recife. A expansão do Parquet, após a promulgação da

Constituição da República, teve seu ápice com o advento da Lei nº 10.771/03, que criou 198 Procuradorias da República em Municípios. Esse crescimento buscou atender às demandas geradas pela interiorização da Justiça Federal e pela própria sociedade.

Enquanto informações de 1951 retratam que a Procuradoria Geral da República emitiu 2.499 pareceres junto ao Supremo Tribunal Federal e ao Tribunal Superior Eleitoral (TSE), dados de 2010 apontam que a entrada de processos oriundos do STF e STJ somou 103.538 e, da Justiça Eleitoral, 19.857. Nos últimos anos, esse crescimento processual foi acompanhado pelo crescimento orgânico da Instituição; se em 1951 existiam 22 unidades em todo o território nacional, no final de 2003 o MPF já contava com 104 unidades efetivamente instaladas e, em menos de 10 anos, esse número alcançou o total de 172 unidades, representando um aumento de 65% no período.

A par da atual necessidade de ampliação do MPF, para fazer frente à crescente demanda, conforme constatado durante o diagnóstico realizado em todas as unidades gestoras, verificou-se que as práticas administrativas reclamavam revisão. Dessa forma, mostrou-se imperioso modernizar a gestão administrativa, para cumprir de modo mais efetivo a sua missão constitucional.

UNIDADES DO MPF

Dentre as atuais 172 unidades do MPF, figuram a Procuradoria-Geral da República (PGR), cinco Procuradorias Regionais da República, 27 Procuradorias da República nos Estados e no Distrito Federal e 139 Procuradorias da República nos Municípios.

Na PGR, localizada em Brasília, exercem suas atividades o procurador-geral da República – que também é o procurador-geral eleitoral –, o vice-procurador-geral da República, o vice-procurador-geral eleitoral e os subprocuradores-gerais da República. Esses membros atuam perante o Supremo Tribunal Federal, o Superior Tribunal de Justiça e o Tribunal Superior Eleitoral.

As Procuradorias Regionais da República são as unidades de lotação dos procuradores regionais da República, sendo atualmente as seguintes:

- PRR da 1ª Região, com sede em Brasília/DF, compreendendo, além do Distrito Federal, os estados do Acre, Amapá, Amazonas, Bahia, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Minas Gerais, Pará, Piauí, Rondônia, Roraima e Tocantins.
- PRR da 2ª Região, com sede no Rio de Janeiro/RJ, compreendendo, além do estado do Rio de Janeiro, o do Espírito Santo.
- PRR da 3ª Região, com sede em São Paulo/SP, compreendendo, além do estado de São Paulo, o do Mato Grosso do Sul.

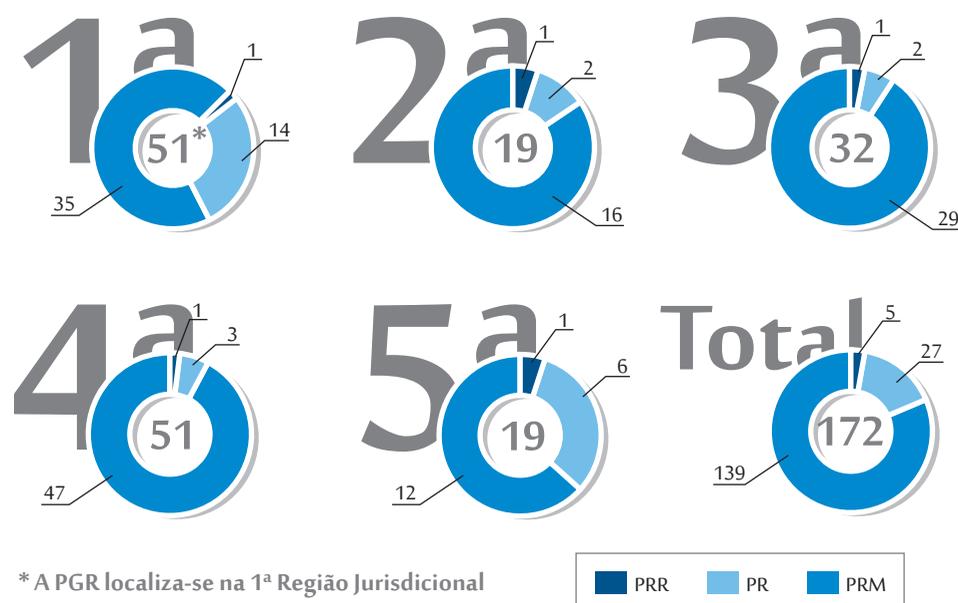
- PRR da 4ª Região, com sede em Porto Alegre/RS, compreendendo, além do estado do Rio Grande do Sul, os do Paraná e Santa Catarina.
- PRR da 5ª Região, com sede em Recife/PE, compreendendo, além do estado de Pernambuco, os do Ceará, Alagoas, Paraíba, Rio Grande do Norte e Sergipe.

Os procuradores regionais da República atuam perante os Tribunais Regionais Federais e, quando no exercício de funções eleitorais, perante os Tribunais Regionais Eleitorais (TREs) e Juízes Eleitorais.

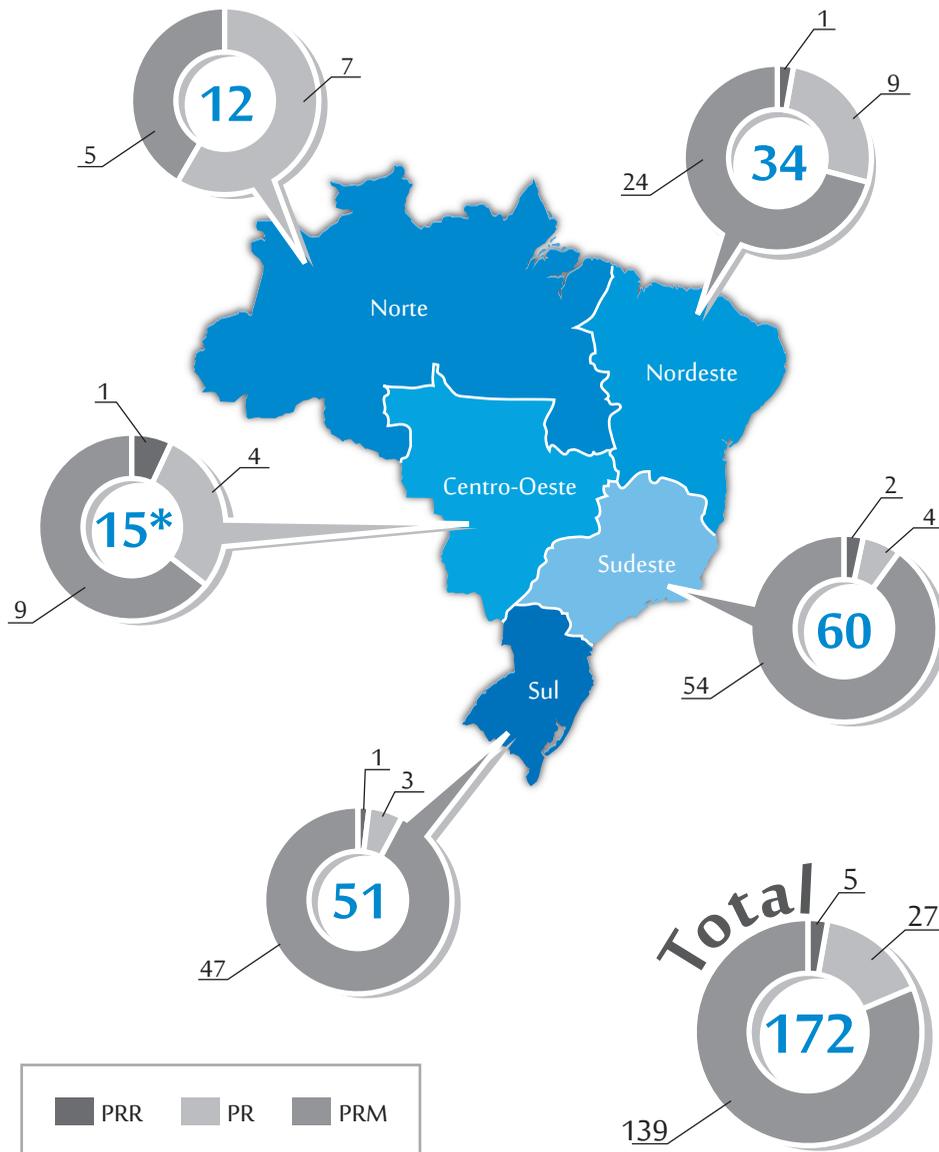
Já as Procuradorias da República (PRs) – com sede nas capitais dos Estados e no Distrito Federal – e as Procuradorias da República nos Municípios (PRMs) são as unidades de lotação dos procuradores da República, que atuam perante as varas e juízes federais e, quando no exercício de funções eleitorais, perante os TREs (nos lugares onde não há PRR) e Juízes Eleitorais.

A PGR tem abrangência sobre todo o território nacional. As demais unidades do MPF encontram-se assim distribuídas:

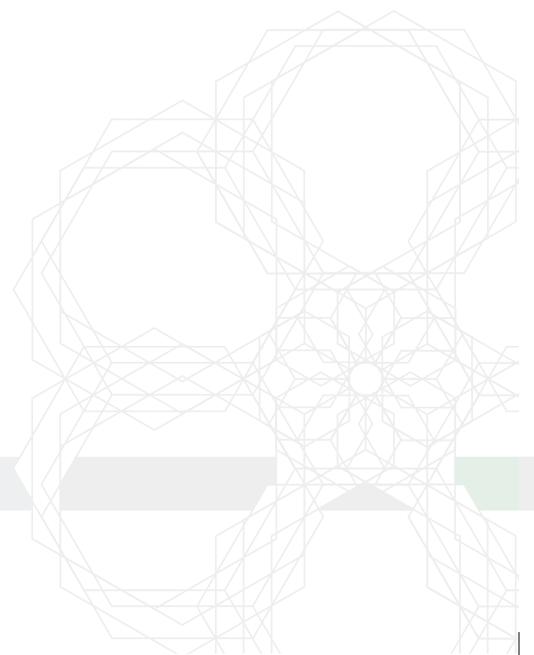
Unidades do MPF distribuídas por região jurisdicional



Unidades do MPF distribuídas por região geográfica



* A PGR localiza-se na região Centro-Oeste



CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

“Não poderia deixar de expressar o sentimento de gratidão, de satisfação, por estar participando do projeto. Se eu pudesse traduzir em um sentimento o que tivemos nesse seminário, é a esperança. Continuar acreditando que iremos conseguir continuar crescendo muito mais”.

Paulo Rabelo, servidor (PR/PA)

O PROCESSO

Todo o processo de modernização do MPF foi permeado pela gestão participativa. Por meio de reuniões, cursos, seminários e oficinas de trabalho, membros e servidores apontaram os principais desafios e problemas a serem enfrentados.

Na etapa de diagnóstico, foram visitadas 43 unidades do MPF, sendo 33 unidades gestoras e 10 PRMs, dos mais variados perfis e realidades. Na oportunidade, os servidores foram impulsionados a trazer ao debate os trabalhos de maior sucesso da Instituição nos últimos anos e a identificar os fatores que contribuíram para o cumprimento da sua missão constitucional. Esses fatores foram categorizados em conhecimentos, habilidades e atitudes do corpo funcional; tecnologias aplicadas, em face da gestão de processos e tecnologia de informação; elementos culturais, a partir da trajetória da Instituição; e processos operacionais, tais como o plano orçamentário, atividades de treinamento e desenvolvimento, entre outros.

Os resultados dessa dinâmica permitiram reforçar o engajamento das pessoas, revelar os valores essenciais da Instituição e identificar os pontos fortes e fracos, sob os aspectos organizacional e operacional.

A etapa de mapeamento de processos, realizada em oito unidades, permitiu conhecer melhor as principais rotinas de trabalho em âmbito nacional, com o objetivo de colher informações destinadas a redesenhar os processos mapeados e aperfeiçoar o modelo de gestão do MPF.

Antes do início dessa etapa, realizou-se o curso de capacitação em mapeamento, análise e redesenho de processos, ocorrido no período de 25 a 27 de outubro de 2010, com carga horária de 20 horas. O objetivo foi propiciar a disseminação de conhecimento acerca dos conceitos e metodologias utilizadas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) aos servidores de todas as unidades envolvidas, que participariam das oficinas Joint Application Development (JAD). Tal capacitação ofereceu condições a esses servidores para contribuir com o projeto, tornando-os facilitadores nas suas áreas, durante as oficinas, e agentes de melhoria contínua dos processos.

A técnica JAD, utilizada nas oficinas de trabalho, consiste em reunir os envolvidos no processo organizacional para levantar informações pertinentes aos fluxos de trabalho, registrá-las e discuti-las. Os participantes das

oficinas JADs foram definidos pelas próprias unidades, com a indicação de, pelo menos, um representante de cada área envolvida no respectivo fluxo.

A análise dessas oficinas de mapeamento identificou a necessidade de uma padronização conjunta de 47 fluxos de trabalho. Para isso, cerca de 200 servidores participaram do Fórum de Redesenho de Processos, que aconteceu em Brasília/DF.

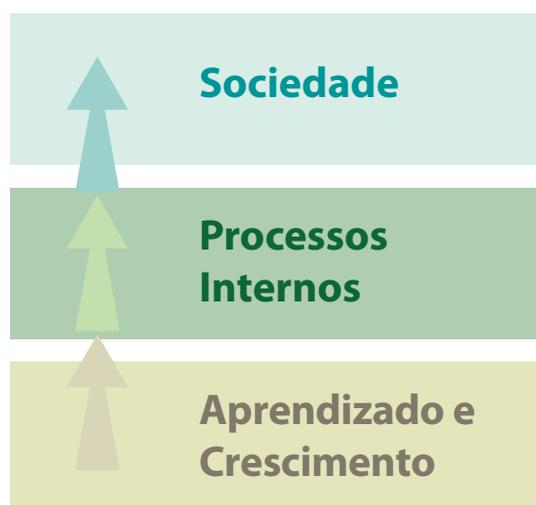
A quantificação da força de trabalho, realizada a partir de questionário eletrônico disponibilizado a todos os servidores do MPF, buscou identificar desbalanceamentos da carga laboral entre as diversas áreas, processos e funções, revelando a necessidade de ajustes, redimensionamento e realocação do quadro de servidores.

Todas as informações colhidas nas oficinas de diagnóstico e mapeamento subsidiaram a metodologia aplicada nos seminários do planejamento estratégico. Além disso, constituem a base da construção do novo modelo de gestão.

A METODOLOGIA

A metodologia utilizada foi o Balanced Scorecard (BSC), trabalhada em três perspectivas: aprendizado e crescimento, processos internos e sociedade. Segundo Kaplan e Norton, o BSC ajuda a Instituição a traduzir os objetivos estratégicos em termos operacionais, como projetos e iniciativas, e comunicá-los a um setor, área ou órgão, de modo a direcionar e alinhar a atuação e aprimorar o desempenho. Com base nessa metodologia, o primeiro passo para a construção do Planejamento Estratégico foi mobilizar membros de todas as unidades, conscientizando-os da importância do Projeto de Modernização da Gestão Administrativa.

Para tanto, realizou-se o I Seminário de Planejamento Estratégico, em Brasília/DF, que contou com a



participação de aproximadamente 105 membros. Na oportunidade, palestrantes de renome apresentaram e analisaram cenários e tendências relevantes para o MPF, em temas relacionados à criminalidade e segurança pública, macroeconomia e política, responsabilidade fiscal, finanças públicas e aprimoramento da transparência.

Visto como um sistema gerencial que auxilia a implantação da estratégia, o BSC elabora uma cadeia de causa e efeito em diferentes perspectivas.

Nesse contexto, conhecer os cenários externos era essencial para posterior análise das tendências internas e externas do MPF, tema do evento seguinte realizado em São Paulo.

Robson Costa / Carlos Nézu



Em SP, procuradores de todo o país relembrouam a história da instituição (esq.), dando continuidade os debates iniciados em Brasília (dir.).

Durante o II Seminário de Planejamento Estratégico, os participantes, refletindo acerca da Missão, construíram uma teia de tendências e definiram a Visão do MPF para 2020. Nas dinâmicas, houve a análise de eventos históricos importantes, tanto positivos quanto negativos, bem como foram estabelecidos os pontos fortes, para maximizá-los, e desenvolvimento de estratégias para minimizar os pontos fracos.

Com o intuito de desdobrar a teia de tendências em objetivos, o III Seminário, no Rio de Janeiro, teve por objetivo direcionar a construção do mapa estratégico. A partir desse evento, ocorrido no período de 23 a 25 de fevereiro de 2011, ampliaram-se os debates, com a participação de servidores.

No primeiro dia do evento, aproximadamente 100 servidores receberam informações sobre planejamento estratégico, metodologia empregada e sobre os debates realizados nos eventos anteriores, com o objetivo de promover o alinhamento conceitual. A partir do segundo dia, membros e servidores debateram temas importantes para modernizar a Instituição.

Durante as dinâmicas, os participantes foram distribuídos em eixos temáticos, definidos por meio dos desafios diagnosticados com a consultoria da Fundação Getúlio Vargas. Debatidos pelos participantes, os 15 temas envolveram:



Juntos, pela primeira vez, membros e servidores discutiram o PEI 2011-2020.

- Funding (sustentabilidade orçamentária);
- Sociedade;
- Fortalecimento da Instituição;
- Modelo de gestão;
- Estrutura;
- Corpo pericial;
- Modelo de atuação (descentralização – regionalização);
- Modelo de atuação (atuação extrajudicial);
- Modelo de atuação (poder investigatório);
- Compartilhamento do conhecimento;
- Relacionamento com públicos de interesse;
- Comunicação;
- Tecnologia da informação;
- Cultura organizacional;
- Conhecimentos, habilidades e atitudes.

Vale ressaltar que todo o processo de construção do Planejamento Estratégico Institucional do MPF utilizou os dados levantados durante a etapa de diagnóstico, relativos ao posicionamento estratégico atual, à visão estratégica de futuro, aos valores e elementos de cultura e, finalmente, aos pontos fortes e fracos da Instituição.

Dando continuidade aos trabalhos, nos dias 12 e 13 de abril de 2011, ocorreu o IV Seminário, em Belém. Aos 200 participantes, membros e servidores, foi apresentada a primeira versão do mapa estratégico do MPF e também foram discutidos os indicadores de desempenho que seriam utilizados para mensurar os objetivos estratégicos. A imersão nas dinâmicas resultou em 143 indicadores de desempenho.

Também foi definida no IV Seminário a formação de um grupo de trabalho, composto por 15 membros e 27 servidores, para analisar e refinar os indicadores até então apresentados.

Ainda em Belém, foi concluída a idealização de um Comitê de Apoio ao Projeto de Modernização, formado por 33 membros dos três níveis da carreira, oriundos das diversas regiões do país. O Comitê reuniu-se em três oportunidades, entre os meses de maio e junho.

O GRUPO DE TRABALHO

Reunidos em Brasília, nos dias 26 a 28 de abril de 2011, o Grupo de Trabalho de Indicadores de Desempenho participou de dinâmica voltada ao refinamento dos indicadores idealizados nas mesas temáticas do IV Seminário.

Após receberem informações sobre critérios de seleção de indicadores, os integrantes do grupo reduziram para 96 os 143 indicadores até então produzidos e apresentaram contribuições para a sua melhoria em face do alcance dos objetivos estratégicos.

O COMITÊ DE APOIO AO PROJETO DE MODERNIZAÇÃO

Formado por 33 membros voluntários, de todas as instâncias do MPF, o Comitê de Apoio ao Projeto de Modernização teve por finalidade refinar o conteúdo do PEI.

Esse grupo reuniu-se pela primeira vez nos dias 5 e 6 de maio de 2011, oportunidade em que se discutiram diversos aspectos dos objetivos estratégicos, inclusive as suas respectivas descrições. No dia 5, sob a organização da AMGE e orientação dos consultores da FGV, o mapa estratégico do MPF foi objeto de revisão.

Na 2ª reunião, de 23 a 25 de maio, o Comitê analisou os indicadores de desempenho selecionados pelo Grupo de Trabalho de Indicadores de Desempenho, tendo reduzido o seu universo para 58 indicadores. Posteriormente, esse número foi reduzido para 32 quando da realização da I Reunião de Avaliação Estratégica.

Durante a 3ª reunião, de 8 a 10 de junho, o Comitê finalizou o trabalho de revisão do mapa estratégico e selecionou 20 projetos voltados à consecução dos objetivos estratégicos.



Carlos Nezu

Empenho e dedicação marcaram as reuniões do Comitê de Apoio.

ÚLTIMAS ETAPAS

Em Curitiba, nos dias 10 e 11 de maio de 2011, o V Seminário procurou definir os projetos estratégicos do MPF. A Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica recebeu cerca de 230 propostas de projetos que foram analisados pelos participantes.

O planejamento foi concluído no VI Seminário, realizado em Brasília nos dias 28 e 29 de junho de 2011.

No dia 30 de junho de 2011, em evento que reuniu convidados e, aproximadamente, 300 membros e servidores que participaram do projeto, o Planejamento Estratégico do MPF foi apresentado à sociedade. Para a ocasião, foi elaborado o vídeo “Uma construção coletiva” que retrata a história da elaboração do PEI 2011-2020.

Carlos Nazu



A construção coletiva foi a marca do primeiro PEI do Ministério Público Federal.

Vale destacar que todo esse esforço coletivo somente realizará plenamente as suas potencialidades se cada membro e cada servidor das câmaras, secretarias, unidades, coordenadorias, divisões e setores se conscientizar da relevância do seu papel nesse projeto institucional e empenhar a sua força de trabalho nessa mesma direção.

CENÁRIOS E TENDÊNCIAS

“Esse planejamento estratégico está sendo uma oportunidade única de a Casa se conhecer. Discutir a si mesma e buscar seus objetivos. É uma obra em construção. Ainda tem alguns percalços que teremos que atravessar, mas acho que é uma opinião unânime da Casa que tem sido uma experiência excepcional”.

José Robalinho Cavalcanti, Procurador da República (PR/DF)

Robson da Silva Costa



A teia de tendências expôs os desafios a serem enfrentados pela instituição, rumo ao MPF 2020.

Elaborada durante o II Seminário de Planejamento Estratégico, a teia de tendências apontou diversos desafios ao MPF, dentre os quais:

- Expansão geográfica, não necessariamente vinculada à do Poder Judiciário;
- Retenção de talentos no quadro de pessoal;

- Melhoria dos canais de comunicação com o cidadão;
- Ampliação do acesso à base de dados de outros órgãos públicos;
- Melhoria das atividades de coordenação finalística;
- Maior integração entre as unidades do MPF;
- Melhoria do clima organizacional da Instituição;
- Desenvolvimento das competências e habilidades de membros e servidores, de modo alinhado à estratégia;
- Alocação adequada dos peritos, de forma a atender às demandas das unidades.

A construção da teia de tendências retratou também aspectos positivos do MPF, destacando-se o quadro de pessoal capacitado da Instituição e o comprometimento dos membros e servidores.



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO MPF: UMA REALIDADE

“É visível hoje, dentro do Ministério Público, um ambiente de esperança, um ambiente de profunda motivação como há muito tempo não se via. E essa motivação aliada à competência dos membros e servidores da Instituição, no meu entendimento, tende a conduzir realmente aos resultados esperados pela sociedade”.

Anderson Vagner Góis dos Santos, Procurador da República (PR/PE)

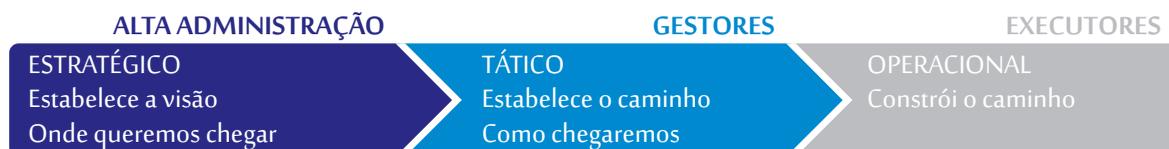
O Planejamento Estratégico não é mais apenas uma ferramenta de atuação institucional discricionária de cada órgão público. Cada vez mais, acórdãos do Tribunal de Contas da União (TCU) têm trazido orientações explícitas sobre a necessidade de elaboração do planejamento estratégico, destacando aspectos da metodologia do Balanced Scorecard e, principalmente, assegurando sua continuidade pelas futuras administrações. A construção do Planejamento Estratégico do MPF vai ao encontro dessa necessidade no serviço público.

A definição das estratégias tem como finalidade estabelecer as ações necessárias para realizar a missão da organização e alcançar a sua visão de futuro. Para tanto, é necessário aproveitar as forças impulsoras e contornar as restritivas, sejam provenientes dos processos internos da organização, sejam oriundas do ambiente externo — sociedade civil, organizações não-governamentais e entidades públicas e privadas.

Do mesmo modo, a definição dos indicadores revela-se de fundamental importância para avaliar a implementação da estratégia e viabilizar o monitoramento do êxito das ações correspondentes. Além desses indicadores, o estabelecimento de projetos e metas de curto, médio e longo prazo visa a definir níveis de desempenho esperados.

A forma de elaboração participativa do planejamento estratégico também segue o entendimento da literatura pertinente, consoante a qual é necessário o envolvimento das partes interessadas para assegurar que estratégias da organização atendam ao interesse de todos. A participação de aproximadamente 400 pessoas retrata essa construção coletiva. Nesse contexto, para que todos pudessem contribuir com novas ideias, foram disponibilizados diversos canais de comunicação, tais como o site do Projeto de Modernização da Gestão Administrativa, o Fórum de Debates e o correio eletrônico.

Considerado um marco na história do MPF, o I Planejamento Estratégico Institucional deve nortear as ações da Instituição. No entanto, a etapa mais difícil ainda está por vir. É preciso tirar do papel as ações e os projetos voltados à realização dos objetivos estratégicos, em seus níveis tático e operacional.



Também é fundamental quantificar e reservar recursos que assegurem a consecução dos projetos. Com isso, pode-se garantir que os investimentos necessários sejam implementados no tempo certo. Nesse sentido, paralelamente ao andamento do projeto, ocorreram discussões sobre a adequação dos recursos orçamentários do MPF no Plano Plurianual (PPA), na Lei Orçamentária (LOA) deste ano e no Projeto da LOA de 2012.

Além dos recursos financeiros, é preciso divulgar adequadamente o mapa estratégico e vivenciá-lo no dia a dia da Instituição.

Reinundo Pocco



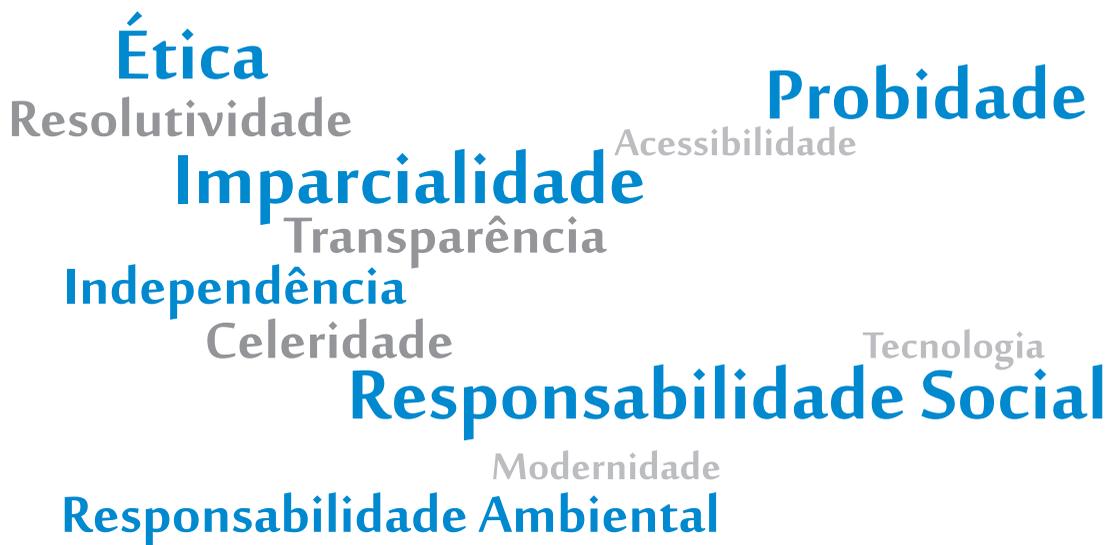
O V Seminário, em Belém, foi destinado à escolha dos indicadores que irão mensurar os objetivos estratégicos da instituição.

O MPF PERCEBIDO POR SEUS INTEGRANTES

“O Planejamento Estratégico, com a participação integrada de representantes de todo o nosso corpo funcional, membros e servidores, conhecendo-se e compartilhando experiências e conhecimento, fortalece a atuação do MPF, tornando mais efetivo o cumprimento da nossa missão constitucional de defender a ordem jurídica, o regime democrático e os interesses individuais e sociais indisponíveis”.

Maria Caetana Cintra Santos, Subprocuradora-geral da República

Uma Instituição alicerçada na ética, na probidade, na imparcialidade e na responsabilidade socioambiental. Esse é o MPF idealizado por membros e servidores que participaram da pesquisa de clima organizacional realizada durante a etapa de diagnóstico.



Para atender a uma sociedade em rápida e constante transformação, membros e servidores acreditam que o foco deve ser a transparência, o dinamismo e a adoção de processos mais ágeis. Nesse sentido, o acesso a novas tecnologias da informação deve ser ampliado.

A pesquisa apontou que a instituição ideal é aquela que se preocupa, em primeiro lugar, com a correção da conduta de seus integrantes e que lhes proporcione um ambiente de trabalho capaz de viabilizar a realização eficiente de suas atividades, com tecnologia e modernidade.

Os participantes da pesquisa consideram que o MPF está no caminho certo na busca do ideal, demonstrando estarem satisfeitos com seu ambiente de trabalho e com os relacionamentos em suas áreas. Do mesmo modo, observam que o quadro de membros e servidores é bem qualificado, mas com poucas oportunidades de capacitação. Apontam ainda a necessidade de investir em medidas que reforcem a celeridade, a transparência e a resolutividade. Demandam ações de integração entre as carreiras do MPF, reforçando a unidade da Instituição.

A percepção dos participantes é de que o MPF é eficiente em ser o “olhar da sociedade” e em assegurar o respeito aos princípios, direitos e garantias constitucionais, sendo necessário, porém, intensificar a comunicação e a interação com o cidadão, divulgando as ações institucionais.



DIRETRIZES ESTRATÉGICAS DO MPF

As diretrizes estratégicas do planejamento traduzem o que se almeja em determinado horizonte temporal (Visão), a razão de ser da Instituição (Missão) e os princípios éticos que norteiam as ações e a conduta dos seus integrantes (Valores).

Na elaboração da Visão, observou-se uma grande convergência de anseios de membros e servidores, acerca do que se pretende para a Instituição até 2020.

Ao se trabalhar a Missão do MPF, o eixo principal foi evidenciar para a sociedade e para os próprios integrantes da Instituição as funções que a tornam verdadeiramente imprescindível.

Ao longo do processo, foram destacados oito valores no universo daqueles que balizam o desempenho da Missão, rumo ao alcance da Visão institucional.

Carlos Nezu



Apresentado pelo procurador-geral da República, Roberto Gurgel, o PEI contém as diretrizes estratégicas do MPF até 2020.

MISSÃO

Promover a realização da justiça, a bem
da sociedade e em defesa do Estado
Democrático de Direito.



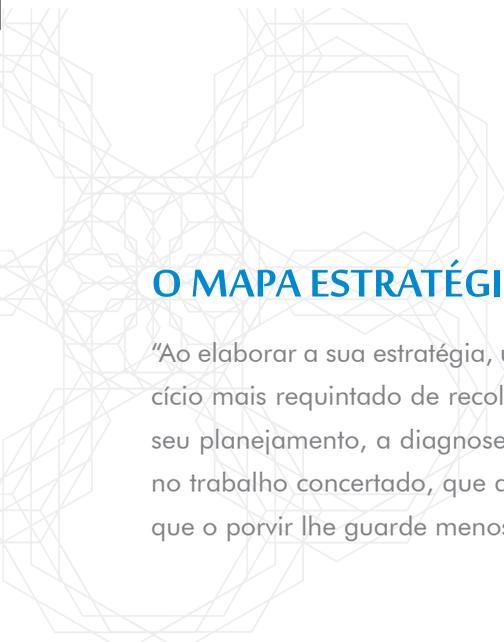
VISÃO

Até 2020, ser reconhecido, nacional e internacionalmente, pela excelência na promoção da justiça, da cidadania e no combate ao crime e à corrupção.



VALORES

- **Autonomia institucional:** a garantia de auto-organização para o desenvolvimento das funções constitucionais do MPF, em benefício da sociedade.
- **Compromisso:** a dedicação permanente à defesa do interesse público e da democracia.
- **Transparência:** o compromisso com a ampla divulgação de informações relativas à atuação institucional e à execução orçamentária e financeira do MPF, para fins de controle social.
- **Ética:** o comportamento de acordo com os mais altos valores de probidade e moralidade, em busca do bem comum.
- **Independência funcional:** a liberdade do membro do MPF de, no exercício de suas atribuições, agir de acordo com o seu convencimento na interpretação da Constituição e das leis, sem vinculação hierárquica e de forma a assegurar o cumprimento da Missão.
- **Unidade:** os membros do MPF constituem uma só Instituição e a sua força também se revela na atuação independente e harmônica dos procuradores da República.
- **Iniciativa:** a capacidade de agir independentemente de provocação.
- **Efetividade:** o alcance de resultados positivos para a sociedade.



O MAPA ESTRATÉGICO

“Ao elaborar a sua estratégia, uma organização, num verdadeiro processo terapêutico, realiza o exercício mais requintado de recolocação de si no mundo e de desapego ao conforto estéril. O MPF fez seu planejamento, a diagnose de seus erros e o mapa de condução ao melhor. Agora, é aguardar, no trabalho concertado, que a Instituição, por essas sendas, seja cada dia mais Ministério Público e que o porvir lhe guarde menos sobressaltos. O exemplo fica!”.

Wilson Rocha de Almeida Neto, Procurador da República (PR/BA)

O mapa estratégico foi construído a partir das discussões sobre as tendências internas e externas, que se refletiram na Visão, Missão, Valores e objetivos estratégicos da Instituição. Esse documento deve ser compreendido como uma ferramenta gerencial em que todos os objetivos, de modo sistêmico, contribuem para o alcance de resultados efetivos e do reconhecimento institucional.

A leitura do mapa deve ser feita de baixo para cima, uma vez que tal representação visual traduz um encaideamento de causas e efeitos. Dessa forma, pode-se observar a importância de cada perspectiva em relação às demais. Em outras palavras, o alcance da Visão somente será concretizado se os objetivos estratégicos constantes da perspectiva “Aprendizado e Crescimento” forem percebidos como essenciais para o desenvolvimento das perspectivas seguintes, “Processos Internos” e “Sociedade”.

Em um breve resumo, o mapa apresenta, na perspectiva “Aprendizado e Crescimento”, quatro objetivos estratégicos: trabalhar alinhado à estratégia com foco em resultados; desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos membros e dos servidores; assegurar a atratividade das carreiras do MPF; e prover soluções de tecnologia da informação e comunicação alinhadas com a estratégia.

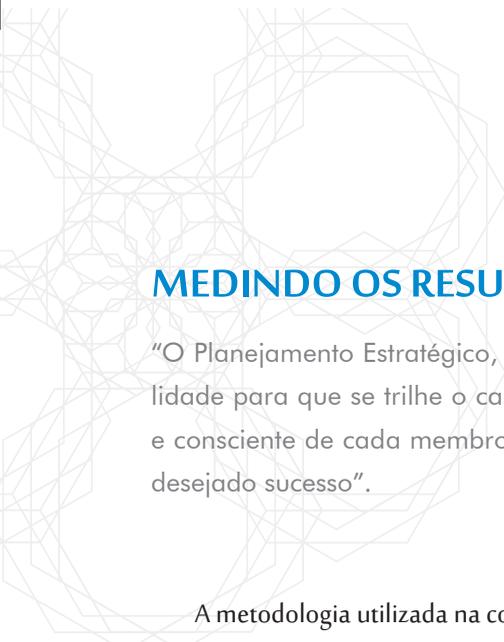
A seguir, na perspectiva “Processos Internos”, constam diversos outros objetivos, divididos pelos seguintes temas: sustentabilidade orçamentária; comunicação e conhecimento; modelo de gestão; estrutura; modelo de atuação; e fortalecimento da Instituição.

Por fim, na perspectiva “Sociedade”, são elencados os seguintes objetivos estratégicos: combate à criminalidade e à corrupção; proteção do regime democrático e promoção dos direitos fundamentais; atuação preventiva; aproximação com o cidadão; e trabalho em grupo e parcerias.

Mapa Estratégico

Mapa Estratégico





MEDINDO OS RESULTADOS - INDICADORES

“O Planejamento Estratégico, assim como os sinais, indica direções, oferece segurança e previsibilidade para que se trilhe o caminho escolhido. Mas apenas a sinergia decorrente da adesão firme e consciente de cada membro e servidor será capaz de levar o MPF ao seu destino natural, com o desejado sucesso”.

Danilo Pinheiro Dias, Procurador da República (PR/BA)

A metodologia utilizada na construção do planejamento do MPF orientou-se para a criação de um modelo que, além de permitir a representação gráfica da estratégia, viabilize o controle da sua execução. De acordo com Kaplan e Norton, o que não é medido não pode ser gerenciado, não pode ser controlado. O método BSC recomenda, nesse sentido, a definição de indicadores para mensuração da estratégia.

Por meio dos indicadores, pode-se estabelecer e desdobrar as metas de uma ação e repensar formas de melhoria contínua dos processos organizacionais. Eles são importantes fontes de informação para o processo de tomada de decisão.

Para o MPF, o grande desafio é implementar um sistema de medição que possa indicar adequadamente o desempenho organizacional. Para tanto, deve-se limitar o número de indicadores, de modo a direcionar a análise ao que é estratégico e a evitar sua confusão com o que é meramente operacional.

Do mesmo modo, é necessária a identificação de indicadores aptos a medir aspectos institucionais intangíveis, como a eficiência de macroprocessos críticos ou o potencial do capital humano. Observe-se, ainda, que o indicador deve ser criado para atender a um objetivo, e não o contrário.

Nesse processo de construção e seleção dos indicadores, devem ser considerados os seguintes aspectos:

- Relevância estratégica;
- Custo-benefício do indicador;
- Domínio sobre o processo de coleta das informações;
- Possibilidade de se estabelecer metas de melhoria a longo prazo;
- Possibilidade de ser quantificado;
- Possibilidade de mensuração e atualização da informação, de acordo com a frequência desejada (mensal, trimestral, semestral).

TIPOS DE INDICADORES

Os indicadores devem refletir os objetivos do Mapa Estratégico, orientando as ações e comportamentos para uma determinada direção, por meio de metas a serem alcançadas. Cumpre evitar a utilização de indicadores meramente táticos ou operacionais.

Para ilustrar essa distinção, é importante entender a classificação feita por Donabedian em indicadores de estrutura, de processo e de resultado.

- **Indicadores de estrutura** referem-se às características relativamente estáveis, como as condições físicas e organizacionais e os instrumentos disponíveis. Avaliam a existência de recursos;
- **Indicadores de processo** referem-se às atividades realizadas para se alcançar um fim. Avaliam a eficiência;
- **Indicadores de resultado** referem-se aos impactos das atividades realizadas com os recursos disponíveis. Avaliam a efetividade.

De modo geral, quando avaliamos a estratégia, estamos interessados nos resultados alcançados, ou seja, nos indicadores de resultado. Isso porque um indicador de resultado é reflexo dos indicadores de processo e de estrutura a ele relacionados, não sendo verdadeira a recíproca. Estes últimos podem ser utilizados como indicadores de tendência ou ser acompanhados pelos níveis tático e operacional.

AVALIAÇÃO DOS INDICADORES PELA AMGE

Nesse contexto, a AMGE realizou um estudo sobre os indicadores selecionados pelo Grupo de Trabalho de Indicadores de Desempenho e, posteriormente, pelo Comitê de Apoio ao Projeto de Modernização da Gestão Administrativa. Para uma melhor análise, foram realizadas reuniões com os secretários nacionais, indicados para o acompanhamento dos indicadores, tendo em vista o âmbito nacional do PE.

O intuito desses encontros foi conhecer melhor os indicadores propostos e sua forma de mensuração. Nessa oportunidade, foram realizados os seguintes questionamentos:

- O indicador, o propósito e a descrição estão claros e são coerentes entre si?
- A unidade de medida está adequada?
- Qual é a fonte de informação?
- Qual a melhor frequência de mensuração?
- É possível mensurá-lo hoje?

- Quais são as ações necessárias para medi-lo ou melhorar sua mensuração?
- Qual a previsão de tempo para que o indicador esteja sistematizado e disponível?

Com base nas respostas colhidas, a AMGE realizou a análise da relevância estratégica, do custo-benefício e do domínio sobre a coleta de informações de cada indicador, sugerindo a permanência, o ajuste ou sua exclusão. Nos casos de manutenção, a AMGE também avaliou o nome do indicador, assim como a coerência da descrição e da fórmula.

O estudo da AMGE foi discutido durante a I Reunião de Avaliação Estratégica (RAE), que ocorreu, posteriormente, em Brasília.

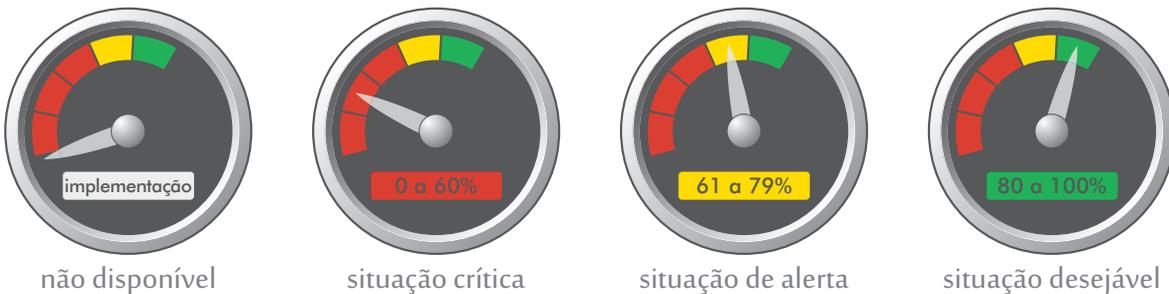
ESTABELECIMENTO DE METAS PARA OS INDICADORES

O estabelecimento de uma meta para cada indicador é primordial para comunicar a todos os membros e servidores a velocidade de implementação da estratégia e a amplitude do desafio a ser superado pelo MPF no alcance da Visão de Futuro. Em outras palavras, as metas sinalizarão o tamanho do esforço que precisará ser empenhado rumo ao MPF 2020.

O processo de definição de metas para os indicadores propostos foi bastante complexo e deu-se por aproximação e discussão em vários eventos e momentos. O trabalho iniciou-se com a contribuição de um grupo de aproximadamente 100 membros e 100 servidores, durante o IV Seminário, passando por análises do Comitê de Apoio ao Projeto de Modernização, e sendo finalizado na I RAE. Mesmo com todo esse empenho, ainda restam cinco indicadores que deverão ter suas metas definidas após um melhor conhecimento do processo que os envolve.

Optou-se por definir metas com intervalo (banda) de admissibilidade, denominados faróis de alerta, com vistas a facilitar o monitoramento de desempenho, por meio de um painel de indicadores que poderá ser visualizado de acordo com os seguintes critérios e cores:

FARÓIS DE ALERTA



A utilização de intervalos ou bandas permitirá verificar, de forma simples, o grau de cumprimento da estratégia representado por gráficos, o que facilitará a identificação de temáticas que necessitam de uma maior intervenção.

Nesse processo, devem ser mensurados, também, os indicadores específicos de desempenho, avaliando sempre seu alinhamento às metas existentes e àquelas a serem propostas em decorrência do desdobramento do planejamento estratégico, ou seja, dos planejamentos temáticos e painéis de contribuição. Sempre considerando o prazo de 2020 e garantindo a continuidade entre as diferentes gestões.

É importante destacar que as metas representam um pacto com os gestores responsáveis de cada órgão, unidade administrativa, unidade gestora e áreas de atuação.



REUNIÃO DE AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

A I RAE do MPF ocorreu cerca de dois meses após o lançamento do PE, no período de 26 a 28 de setembro de 2011, em Brasília.

Dando prosseguimento à construção coletiva que influencia todo o processo de modernização do MPF, foram convidados para a I RAE procuradores-chefes, membros de Câmaras de Coordenação e Revisão e integrantes do Comitê de Apoio ao Projeto de Modernização. O encontro contou, ainda, com a participação dos secretários nacionais na abertura da reunião.

De acordo com a metodologia BSC, uma reunião de avaliação estratégica visa examinar os indicadores e iniciativas da organização, para verificar o progresso, as barreiras e os riscos referentes à implementação da estratégia. Nesse tipo de reunião, identificam-se ações necessárias para eliminar os obstáculos e definem-se responsabilidades para a consecução dos resultados almejados.

Na pauta da I RAE, constaram os seguintes temas:

- Apresentação, pela AMGE, do desdobramento do planejamento estratégico;
- validação da descrição dos objetivos estratégicos;
- proposição de guardiões para os objetivos estratégicos;
- validação dos indicadores estratégicos; e
- apresentação e coleta de sugestões à minuta de portaria que institui o Sistema Integrado de Gestão Estratégica e Governança do MPF.

O desdobramento do planejamento estratégico abrange a elaboração de mapas temáticos para as Câmaras de Coordenação e Revisão, para a Procuradoria Federal dos Direitos do Cidadão, para a Corregedoria do MPF e para a área de Tecnologia de Informação, bem como a elaboração de planos de ação (painéis de contribuição) para as Procuradorias Regionais da República, Procuradorias da República, Secretarias Nacionais, Programa de Saúde e Assistência Social (Plan-Assiste), Unidade de Segurança Institucional (USI) e Assessorias do Procurador-Geral da República (Gabinete, Função Eleitoral, Assessoria de Articulação Parlamentar, Assessoria de Cooperação Jurídica Internacional e Assessoria de Pesquisa e Análise).

Durante a reunião, os participantes sugeriram, ainda, a indicação de membros que serão responsáveis pela integridade e zelo de cada objetivo estratégico. São os guardiões dos objetivos.

O guardião do objetivo é o patrocinador do objetivo estratégico do MPF 2020. Atua na sua defesa, monitora seu desenvolvimento e exerce a função de articulador, no interesse do objetivo.

Objetivo	Guardião
Combate à criminalidade e à corrupção	Isabel Cristina G. Vieira, Procuradora Regional da República (PRR3)
Proteção do Regime Democrático e promoção dos Direitos Fundamentais	Eduardo Botão Pelella, Procurador da República (PR/SE)
Atuação preventiva	Geisa de Assis Rodrigues, Procuradora Regional da República (PRR3)
Aproximação com o cidadão	Ana Paula Mantovani, Procuradora da República (PR/DF)
Trabalho em grupo e parcerias	Janice Agostinho Barreto Ascari, Procuradora Regional da República (PRR3)
Fomentar e acompanhar a produção e discussão de proposições legislativas no interesse da realização da Missão	José Robalinho Cavalcanti, Procurador da República (PR/DF)
Buscar maior protagonismo da Instituição perante a sociedade civil em temas relevantes para o MPF	Blal Yassine Dalloul, Procurador Regional da República (PRR1)
Atuar de forma integrada, coordenada e regionalizada	João Carlos de Carvalho Rocha, Procurador Regional da República (PRR4)
Fortalecer a atuação extrajudicial	Alexandre Amaral Gavronski, Procurador da República (PR/RS)
Aperfeiçoar a atuação judicial	Maria Caetana Cintra Santos, Subprocuradora-Geral da República
Garantir o pleno exercício do poder investigatório	Luiza Cristina Fonseca Frischeisen, Procuradora Regional da República (PRR3)
Proporcionar uma atuação institucional estratégica, efetiva, célere, transparente e sustentável	Maria do Socorro Leite de Paiva, Procuradora Regional da República (PRR5)
	Hélio Telho Corrêa Filho, Procurador da República (PR/GO)
	Juliano Baiocchi Villa-Verde de Carvalho, Procurador Regional da República (PRR1)
Adequar a estrutura para uma atuação institucional eficiente e segura	Zilmar Antônio Drumond, Procurador da República (PRM-Governador Valadares/MG)
Fortalecer as estruturas de apoio à investigação	Anamara Osório Silva, Procuradora da República (PR/SP)
Fortalecer a segurança institucional	Wilson Rocha de Almeida Neto, Procurador da República (PR/BA)
Assegurar corpo pericial flexível às demandas	Antônio Carlos Fonseca da Silva, Subprocurador-Geral da República
Implementar o processo de Gestão do Conhecimento	Áureo Marcus Makiyama Lopes, Procurador da República (PR/SP)
Fomentar relacionamento com públicos de interesse	Antonio Carlos Welter, Procurador da República (PR/RS)
Institucionalizar uma política que aperfeiçoe a comunicação interna, a comunicação com a sociedade e com a imprensa	Ramiro Rockenbach da Silva Matos Teixeira de Almeida, Procurador da República (PR/MS)
Assegurar a transparência e a qualidade do gasto e da gestão orçamentária	Rafael Ribeiro Nogueira Filho, Procurador da República (PR/PE)
Estabelecer prioridades claras na realização de investimentos	Ana Carolina Oliveira Tannus Diniz, Procuradora da República (PR/DF)
Trabalhar alinhado à estratégia com foco em resultados	Adailton Ramos Nascimento, Procurador da República (PR/MG)
Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos membros e dos servidores	Cristina Schwanssee Romanó, Procuradora Regional da República (PRR2)
Assegurar a atratividade das carreiras do MPF	Guilherme Guedes Raposo, Procurador da República (PR/RJ)
Prover soluções de tecnologia da informação e comunicação alinhadas com a estratégia	Marcos Antonio da Silva Costa, Procurador da República (PR/PE)

Na I RAE, foi apresentada aos participantes uma proposta de regulamentação do Sistema Integrado de Gestão Estratégica e Governança (SIGE), o qual inclui a criação do Comitê de Gestão Estratégica e dos seguintes subcomitês de apoio ao desenvolvimento da estratégia: Gestão Administrativa; Consultivo de Projetos; Comunicação Social; Gestor de Tabelas; e Estratégico de Tecnologia da Informação. O sistema prevê, também, a criação de Grupo Técnico de Tecnologia da Informação.

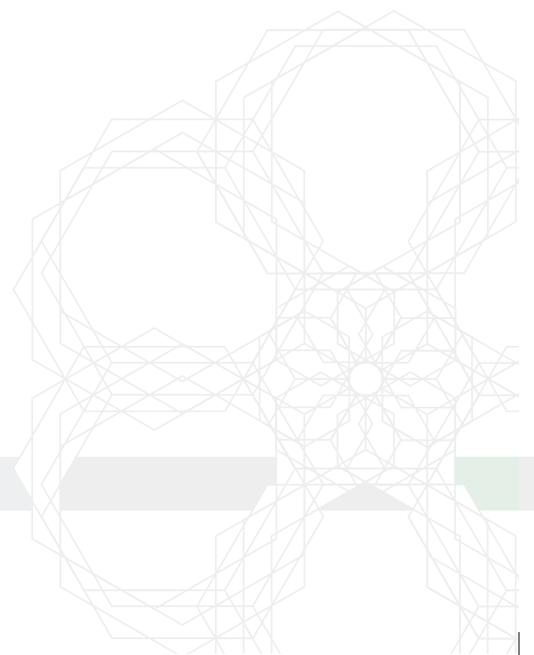
Gilmar Félix



Na I RAE, o secretário-geral, Lauro Cardoso, apresentou a criação do SIGE - iniciativa inédita que fomentará a gestão participativa no MPF.

O SIGE foi objeto da segunda consulta pública do MPF, iniciativa que buscou fomentar a gestão participativa e fortalecer a inteligência coletiva.

Ainda na I RAE, os participantes fizeram uma análise do estudo realizado pela AMGE sobre os indicadores, considerando os critérios de relevância estratégica, custo-benefício e domínio sobre as variáveis, com base nas informações colhidas junto às secretarias nacionais. Como resultado, decidiu-se pela manutenção de 29 dos 58 indicadores inicialmente propostos. Outros três indicadores foram acrescentados, mediante o desdobramento de alguns dos 29 anteriores, totalizando, assim, 32 indicadores ao final da reunião.



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INDICADORES DE DESEMPENHO

“Dizem que no planejamento, qualquer que seja o método adotado, o importante é não perder o fio da meada: objetivos, política, organização da ação. A decisão essencial é a dos objetivos. Eles serão sempre a referência para a ação e para a revisão crítica dos resultados. Começamos no MPF um processo, que deve ser ininterrupto, de pensar, agir e avaliar”

Ela Wiecko, Subprocuradora-Geral da República

PERSPECTIVA: APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Criar e fortalecer uma cultura institucional que conduza o MPF ao desenvolvimento e a melhorias constantes, tendo em vista horizontes de médio e longo prazos. Esse é o papel da perspectiva “Aprendizado e Crescimento”, que tem como foco o capital humano, os sistemas e os procedimentos.

Essa perspectiva construiu-se a partir das discussões entre membros e servidores, que levaram em conta o aumento do espectro das atividades da Instituição nas últimas décadas, bem como a necessidade de alinhamento no desenvolvimento das competências dos servidores e membros e o conhecimento do portfólio de sistemas, aplicativos e ferramentas da tecnologia da informação. Nela, figuram quatro objetivos: “trabalhar alinhado à estratégia com foco em resultados”, “desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos membros e dos servidores”, “assegurar a atratividade das carreiras do MPF” e “prover soluções de tecnologia da informação e comunicação alinhadas com a estratégia”.

Relacionadas ao objetivo “trabalhar alinhado à estratégia com foco em resultados”, destacam-se ações necessárias para reforçar o trabalho orientado às demandas dos cidadãos-usuários, o compartilhamento do conhecimento, a segurança dos sistemas da Instituição, a implantação de um sistema de meritocracia, entre outros.

Os dois objetivos seguintes têm como foco a gestão do capital humano: “desenvolver conhecimentos, habilidades e estimular atitudes dos membros e dos servidores” e “assegurar a atratividade das carreiras do MPF”. Ao tempo em que aquele reforça o desenvolvimento das competências relevantes ao desempenho da Missão, este é voltado para desenvolver o ambiente organizacional e profissional, bem como uma adequada política remuneratória.

Com o foco em sistemas e procedimentos, fixou-se o objetivo “prover soluções de tecnologia da informação e comunicação alinhadas com a estratégia”, que busca assegurar recursos e ferramentas de tecnologia da informação e comunicação capazes de suportar o desenvolvimento das atividades do MPF.

1. TRABALHAR ALINHADO À ESTRATÉGIA COM FOCO EM RESULTADOS

Assegurar que a atuação do MPF seja orientada para atingir os objetivos estratégicos, adotando-se mecanismo de verificação periódica da compatibilidade desta atuação com o planejamento, bem como instituindo indicadores mensuráveis para aferição dos resultados das ações.

Nesse objetivo, dentre outros fatores, deve-se atentar para o seguinte:

- Orientação para atuação judicial e extrajudicial;
- compartilhamento do conhecimento;
- foco em pessoas;
- meritocracia;
- orientação quanto às demandas dos cidadãos-usuários;
- melhor equilíbrio entre o planejamento e a execução de ações;
- registro e documentação de processos; e
- segurança institucional.

2. DESENVOLVER CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES DOS MEMBROS E DOS SERVIDORES

Assegurar o desenvolvimento e a manutenção de competências, orientadas sempre para o alinhamento das atividades dos membros e servidores com os objetivos estratégicos.

Nesse objetivo, dentre outros fatores, deve-se atentar para o seguinte:

- Atuação regional;
- segurança;
- gestão pública (estratégia, operações e projetos);
- atuação judicial e extrajudicial;
- orientação ao cidadão-usuário;
- cooperação internacional; e
- habilidades em temas periciais.

3. ASSEGURAR A ATRATIVIDADE DAS CARREIRAS DO MPF

Desenvolver clima organizacional e política remuneratória, de forma a continuar atraindo bons profissionais e mantê-los vinculados ao MPF, pela valorização das carreiras de membros e servidores, em ambiente que estimule crescimento profissional e pessoal.

Nesse objetivo, dentre outros fatores, deve-se trabalhar:

- Ambiente organizacional;
- desenvolvimento profissional;
- política remuneratória; e
- reconhecimento pela efetividade.

4. PROVER SOLUÇÕES DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO ALINHADAS COM A ESTRATÉGIA

Assegurar o aprimoramento dos serviços de TI e de comunicação, orientados para a realização dos objetivos estratégicos, valorizando a inovação e a qualidade, por meio da institucionalização de comitê estratégico de TI integrado por membros e servidores.

Nesse objetivo, dentre outros fatores, deve-se desenvolver:

- Planejamento estratégico de TI;
- política nacional de TI;
- governança de TI;
- sistemas de informação institucionais, corporativos e integrados;
- sistemas de informação gerenciais e de apoio à decisão; e
- sistemas estratégicos (processo eletrônico, Sistema Único).

INDICADORES DA PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO

TRABALHAR ALINHADO À ESTRATÉGIA COM FOCO EM RESULTADOS

Indicador 1	Implantação do planejamento estratégico
Gestor: assessor-chefe da Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica	
Propósito: estimular a gestão estratégica no MPF	
Descrição: mensurar o número de unidades com planejamento estratégico ou painel de contribuição implementado	
Fórmula: (Nº de unidades gestoras, Câmaras, PFDC e Secretarias com PE ou PC implementado / Nº total de unidades) *100	Fonte de informação: software de Gestão Estratégica a ser implantado até junho de 2012
Meta: 100% até 2020	Frequência de mensuração: trimestral
Unidade de medida: percentual	Polaridade: quanto maior, melhor
Previsão de início de mensuração: julho de 2012	

Indicador 2	Cumprimento da estratégia
Gestor: assessor-chefe da Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica	
Propósito: fazer com que todos orientem suas atividades ao cumprimento da estratégia	
Descrição: avaliar o grau de cumprimento das metas estratégicas	
Fórmula: (Nº de metas cumpridas / Nº de metas do PE ou PC) *100	Fonte de informação: software de Gestão Estratégica a ser implantado até junho de 2012
Meta: 100% até 2020	Frequência de mensuração: trimestral (RAEs)
Unidade de medida: percentual	Polaridade: quanto maior, melhor
Previsão de início de mensuração: julho de 2012	

DESENVOLVER CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES DOS MEMBROS E SERVIDORES

Indicador 3	Capacitação Estratégica
Gestor: secretário de Gestão de Pessoas	
Propósito: priorizar as ações de capacitação alinhadas ao planejamento estratégico	
Descrição: mensurar o percentual de ações de capacitação diretamente relacionadas ao planejamento estratégico	
Fórmula: (Nº de ações alinhadas ao planejamento estratégico / Nº de ações realizadas)*100	Fonte de informação: GPS (Software de Gestão de Pessoal)
Meta: em fase de estudo	Frequência de mensuração: trimestral
Unidade de medida: percentual	Polaridade: quanto maior, melhor
Previsão de início de mensuração: fevereiro de 2012	

ASSEGURAR ATRATIVIDADE DAS CARREIRAS DO MPF

Indicador 4		Rotatividade de membros (evasão)
Gestor: secretário de Gestão de Pessoas		
Propósito: reduzir o percentual de desligamento de membros (desconsiderar a taxa de desligamento natural por aposentadoria e sinistro) da Instituição		
Descrição: medir o percentual de desligamento de membros da instituição		
Fórmula: $(N^{\circ} \text{ de membros que se desligaram do MPF} / (N^{\circ} \text{ de membros do quadro efetivo do MPF no final do período}) * 100$	Fonte de informação: GPS (Software de Gestão de Pessoal)	
Meta: manter abaixo de 1% ao ano	Frequência de mensuração: trimestral	
Unidade de medida: Percentual	Polaridade: quanto menor, melhor	
Previsão de início de mensuração: dezembro de 2011		

Indicador 5		Rotatividade de servidores (evasão)
Gestor: secretário de Gestão de Pessoas		
Propósito: reduzir o percentual de desligamento de servidores (desconsiderar a taxa de desligamento natural por aposentadoria e sinistro)		
Descrição: medir o percentual de desligamento de servidores da instituição		
Fórmula: $(N^{\circ} \text{ de servidores que se desligaram do MPF} / N^{\circ} \text{ de servidores do quadro efetivo do MPF no final do período}) * 100$	Fonte de informação: GPS (Software de Gestão de Pessoal)	
Meta: manter abaixo de 5% ao ano	Frequência de mensuração: trimestral	
Unidade de medida: percentual	Polaridade: quanto menor, melhor	
Previsão de início de mensuração: dezembro de 2011		

Indicador 6		Clima Organizacional (membros)
Gestor: secretário de Gestão de Pessoas		
Propósito: melhorar o nível de satisfação dos membros com a instituição, contribuindo para melhoria de resultados e redução da evasão		
Descrição: medir o nível de satisfação dos membros com a instituição		
Fórmula: $(N^{\circ} \text{ de membros satisfeitos com a instituição} / N^{\circ} \text{ de respondentes da pesquisa}) * 100$	Fonte de informação: Pesquisa de Clima Organizacional	
Meta: 80% até 2020	Frequência de mensuração: anual	
Unidade de medida: percentual	Polaridade: quanto maior, melhor	
Previsão de início de mensuração: fevereiro de 2013		

Indicador 7		Clima Organizacional (servidores)
Gestor: secretário de Gestão de Pessoas		
Propósito: melhorar o nível de satisfação dos servidores com a instituição, contribuindo para melhoria de resultados e a não evasão		
Descrição: medir o nível de satisfação dos servidores com a instituição		
Fórmula: (Nº de servidores satisfeitos com a instituição / Nº de respondentes da pesquisa)*100	Fonte de informação: Pesquisa de Clima Organizacional	
Meta: 80% até 2020	Frequência de mensuração: anual	
Unidade de medida: percentual	Polaridade: quanto maior, melhor	
Previsão de início de mensuração: fevereiro de 2013		

PROVER SOLUÇÕES DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO ALINHADAS COM A ESTRATÉGIA

Indicador 8		Implementação do Planejamento Estratégico de TI
Gestor: secretário de Tecnologia da Informação		
Propósito: estimular o alcance das metas propostas no Planejamento Estratégico de TI do MPF		
Descrição: avaliar o alcance das metas propostas no PETI		
Fórmula: (Nº de metas cumpridas / Nº de metas do PETI)*100	Fonte de informação: software de Gestão Estratégica a ser implantado até junho de 2012	
Meta: 40% em 2012, 60% em 2014 e 100% em 2020	Frequência de mensuração: trimestral	
Unidade de medida: percentual	Polaridade: quanto maior, melhor	
Previsão de início de mensuração: outubro de 2012		

PERSPECTIVA: PROCESSOS INTERNOS

Para alcançar a Visão de Futuro 2020 e continuar a cumprir a sua Missão, o MPF precisa superar desafios de toda ordem, notadamente os que dizem respeito ao exponencial crescimento da demanda, nas múltiplas áreas em que atua.

O Planejamento Estratégico do MPF, em sua perspectiva “Processos Internos”, desdobra-se em uma série de objetivos que buscam, sobretudo, o fortalecimento da Instituição e o incremento da sua eficiência e efetividade, inclusive mediante a racionalização dos seus recursos humanos e materiais.

Nesse contexto, revela-se de fundamental importância, de um lado, a reformulação dos modelos de gestão e de atuação, e, de outro, a adequação da estrutura institucional.

No tocante à estrutura, um dos desafios mais evidenciados foi a necessidade de expansão da Instituição, notadamente em face do crescimento e interiorização da Justiça Federal.

O fortalecimento institucional, a reformulação dos modelos de gestão e de atuação e a adequação da estrutura necessita, nesse quadro, do aprimoramento dos mecanismos de comunicação (interna e externa) e de gestão do conhecimento. A consecução desses objetivos somente ocorrerá caso seja transparente e haja qualidade do planejamento e execução orçamentária.

5. ASSEGURAR A TRANSPARÊNCIA E A QUALIDADE DO GASTO E DA GESTÃO ORÇAMENTÁRIA

Desenvolver mecanismos para aperfeiçoar o planejamento e a gestão orçamentária, visando à transparência e à melhoria da qualidade dos gastos e investimentos.

6. ESTABELECEER PRIORIDADES CLARAS NA REALIZAÇÃO DE INVESTIMENTOS

Vincular os investimentos da Instituição ao planejamento estratégico, priorizando gastos relacionados, direta ou indiretamente, com os objetivos correspondentes.

7. INSTITUCIONALIZAR UMA POLÍTICA QUE APERFEIÇOE A COMUNICAÇÃO INTERNA, A COMUNICAÇÃO COM A SOCIEDADE E A COMUNICAÇÃO COM A IMPRENSA

Implementar uma política de comunicação entre todos os membros e servidores e intensificar a interlocução com a sociedade civil e com a imprensa. Criar e dotar de estrutura adequada a ouvidoria do MPF, aprimorando as ferramentas de transparência da atuação institucional, para uma devida prestação de contas à sociedade.

8. IMPLEMENTAR O PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Implementar programa de gestão do conhecimento, contemplando a análise qualitativa, sistematização, classificação, difusão interna e compartilhamento de dados e informações com núcleos de inteligência externos, gerando subsídios para a atuação dos membros, inclusive para tomada de decisões estratégicas pelos gestores das unidades do MPF.

9. FOMENTAR RELACIONAMENTO COM PÚBLICOS DE INTERESSE

Promover integração, articulação e relacionamento com outros órgãos e instituições, de modo a desenvolver soluções conjuntas em relação à administração da justiça. Fortalecer a aproximação e interlocução com a sociedade civil, por meio da efetiva coordenação e articulação das Câmaras de Coordenação e Revisão (CCRs) e da Procuradoria Federal dos Direitos do Cidadão (PFDC), baseadas em diretrizes institucionais definidas com a participação de todos os níveis da carreira.

10. PROPORCIONAR UMA ATUAÇÃO INSTITUCIONAL ESTRATÉGICA, EFETIVA, CÉLERE, TRANSPARENTE E SUSTENTÁVEL

Priorizar a estratégia estabelecida no planejamento da Instituição, buscando a eficiência da atuação do MPF, de modo a alcançar resultados efetivos para a sociedade. A duração das ações judiciais e extrajudiciais deve ser abreviada sempre que não houver prejuízo ao bem jurídico tutelado. Aumentar a transparência no tocante ao desenvolvimento da atividade finalística e aos resultados atingidos, bem como no que diz respeito à estrutura organizacional da Instituição e aos recursos que lhe são destinados. Assegurar a qualidade da execução financeira. Incrementar e estimular as práticas de sustentabilidade socioambiental.

Nesse objetivo, dentre outros fatores, deve-se atentar para:

- atuação de acordo com as prioridades definidas pelo planejamento;
- mecanismos de avaliação de resultados;
- critérios objetivos para alocação de recursos.

11. FORTALECER AS ESTRUTURAS DE APOIO À INVESTIGAÇÃO

Garantir maior qualidade e eficiência na investigação, consolidando a Assessoria de Pesquisa e Análise (ASSPA) como o principal instrumento de apoio à investigação e estruturando-a adequadamente. Ampliar convênios com outros órgãos, franqueando acesso a bancos de dados.

12. FORTALECER A SEGURANÇA INSTITUCIONAL

Estruturar adequadamente um sistema capaz de garantir, de modo efetivo e com eficiência, a segurança do pessoal (membros, servidores, terceirizados e estagiários), dos dados, das informações, dos materiais, dos processos, dos documentos, das áreas e instalações de todas as Unidades do MPF. Criar e desenvolver uma cultura de segurança institucional apta, entre outras coisas, a manter todo o corpo funcional do MPF em permanente atenção no cuidado com as questões afetas a tal objetivo estratégico.

13. ASSEGURAR CORPO PERICIAL FLEXÍVEL ÀS DEMANDAS

Estruturar regionalmente um corpo pericial flexível segundo as especificidades locais para atender à variação de demandas. Incrementar a atuação interinstitucional, fortalecendo a colaboração com outros órgãos.

14. ADEQUAR A ESTRUTURA PARA UMA ATUAÇÃO INSTITUCIONAL EFICIENTE E SEGURA

Instrumentalizar a estrutura da Instituição para proporcionar uma atuação que atinja o máximo de resultados com os recursos do MPF. A adequação da estrutura deve observar os seguintes critérios: a) adoção de ferramentas que facilitem o alinhamento entre os órgãos de execução, as Câmaras de Coordenação e Revisão (CCRs), a Procuradoria Federal dos Direitos do Cidadão (PFDC) e a Corregedoria do MPF (CMPF); b) fortalecimento numérico e técnico da estrutura administrativa; c) estruturação de gabinete dos membros adequada ao cumprimento da Missão; d) organização conforme às necessidades de crescimento, de modo a acompanhar as demandas locais (criação, extinção ou fusão de PRMs); e) prédios adequados às atividades e dotados de acessibilidade universal; f) segurança institucional para o desempenho da Missão.

15. ATUAR DE FORMA INTEGRADA, COORDENADA E REGIONALIZADA

Concentrar esforços nas demandas e questões prioritárias para o cumprimento da Missão, a partir do planejamento estratégico das ações da Instituição. Neste contexto, para além de um intenso e efetivo trabalho de coordenação – nacional e regionalizada –, é imperioso que se fomentem, em casos relevantes ou de grande repercussão, atuações conjuntas entre membros, tudo sem prejuízo de uma constante interação, quando se revelar necessária, com os Ministérios Públicos estaduais, demais ramos do Ministério Público da União e com outras instituições parceiras. Sem prejuízo da coordenação e de atuações nacionais, deve-se também buscar o fortalecimento regional da Instituição, notadamente com a descentralização de ações de revisão e integração e com a definição racional dos critérios de autonomia administrativa das Procuradorias da República nos Municípios e de localização de suas sedes – não necessariamente vinculadas ao Poder Judiciário Federal.

16. FORTALECER A ATUAÇÃO EXTRAJUDICIAL

Priorizar a utilização de instrumentos de atuação extrajudicial, observando a necessidade de articulação entre os órgãos do MPF, entre estes e outras instituições públicas e também com a sociedade civil. Aprimorar a normatização dos instrumentos de atuação extrajudicial, evitando a burocratização decorrente de excessos de restrições e prazos, buscando-se em todos os casos obter maior efetividade nas ações da Instituição.

17. APERFEIÇOAR A ATUAÇÃO JUDICIAL

Otimizar a atuação judicial do MPF, tornando-a mais efetiva e estratégica. Definir estratégias para a defesa, nos Tribunais Superiores, das teses jurídicas dos ramos do Ministério Público da União e dos Ministérios Públicos estaduais. Ampliar o acolhimento das teses jurídicas do MPF levadas às diversas instâncias do Poder Judiciário.

18. GARANTIR O PLENO EXERCÍCIO DO PODER INVESTIGATÓRIO

Fortalecer e desenvolver o exercício do poder investigatório, aprimorando, inclusive, o controle externo da atividade policial. O MPF deve se tornar sujeito ativo da definição de suas prioridades de atuação, instaurando e conduzindo procedimentos investigatórios. A fim de aumentar a eficácia das investigações próprias da Instituição, deve ser consolidada, organizada e regionalizada a estrutura do corpo técnico especializado. Consolidar a Assessoria de Pesquisa e Análise (ASSPA) como o principal instrumento de apoio à investigação, bem como a sua estruturação regional.

19. FOMENTAR E ACOMPANHAR A PRODUÇÃO DE PROPOSIÇÕES LEGISLATIVAS NO INTERESSE DA REALIZAÇÃO DA MISSÃO

Formular e acompanhar, sistematicamente, proposições legislativas necessárias ao cumprimento da Missão, inclusive com a estruturação adequada da assessoria parlamentar da PGR.

20. BUSCAR MAIOR PROTAGONISMO DA INSTITUIÇÃO PERANTE A SOCIEDADE CIVIL EM TEMAS RELEVANTES PARA O MPF

Adotar as providências necessárias para que, na discussão de temas relevantes afetos à Missão, ou no implemento de qualquer ação que lhe diga respeito, a Instituição atue, perante a sociedade civil, como sujeito fundamental na efetiva resolução dos problemas implicados. Para tanto, deve-se criar uma cultura institucional que incentive e favoreça a adoção de tal postura pelos membros e que posicione o procurador-geral da República como o principal e mais contundente porta-voz da Instituição.

INDICADORES DA PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS

SUSTENTABILIDADE ORÇAMENTÁRIA

Indicador 9	Cumprimento da LOA
Gestor: secretário de Planos e Orçamento	
Propósito: aprimorar o planejamento de médio e longo prazo	
Descrição: relação entre executado e provisionado	
Fórmula: $(\text{Despesa Liquidada} + \text{restos a pagar} / \text{Provisão recebida}) * 100$ Meta: 95% até 2020 Unidade de medida: percentual	Fonte de informação: SIAFI e SPO Informações das Unidades Frequência de mensuração: semestral Polaridade: quanto maior, melhor
Previsão de início de mensuração: fevereiro de 2012	

Indicador 10		Planejamento orçamentário
Gestor: secretário de Planos e Orçamento		
Propósito: aprimorar a programação da despesa		
Descrição: relação entre o planejado e o provisionado		
Fórmula: (Provisionado / Planejado)*100	Fonte de informação: SIAFI e SPO	
Meta: 95% até 2020	Frequência de mensuração: semestral	
Unidade de medida: percentual	Polaridade: quanto maior, melhor	
Previsão de início de mensuração: fevereiro de 2012		

INSTITUCIONALIZAR UMA POLÍTICA QUE APERFEIÇOE A COMUNICAÇÃO INTERNA, A COMUNICAÇÃO COM A SOCIEDADE E A COMUNICAÇÃO COM A IMPRENSA

Indicador 11		Repercussão na Mídia
Gestor: secretário de Comunicação Social		
Propósito: monitorar e avaliar a visibilidade do MPF na mídia, como indicador de tendência		
Descrição: medir o total de matérias veiculadas de forma espontânea pelas diversas mídias		
Fórmula: N° de publicações espontâneas na mídia que citam o MPF ou suas unidades no período	Fonte de informação: clipagem e avaliação de clipagem impressa, mídia eletrônica e mídias sociais	
Meta: em fase de estudo	Frequência de mensuração: mensal	
Unidade de medida: unidade	Polaridade: igual, melhor	
Previsão de início de mensuração: junho de 2012		

Indicador 12		Comunicação Interna
Gestor: secretário de Comunicação Social		
Propósito: aprimorar a comunicação interna		
Descrição: mensurar a satisfação com os canais de comunicação interna do MPF (sentido amplo, não apenas SECOM)		
Fórmula: (N° de membros e servidores satisfeitos com as ações de comunicação / N° de membros e servidores que avaliaram as ações)*100	Fonte de informação: pesquisa de opinião interna	
Meta: 80%	Frequência de mensuração: semestral	
Unidade de medida: percentual	Polaridade: quanto maior, melhor	
Previsão de início de mensuração: junho de 2012		

IMPLEMENTAR O PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Indicador 13		Acesso ao banco de "boas práticas" (Wiki)
Gestor: secretário de Acompanhamento Documental e Processual		
Propósito: influenciar a criação de um banco de dados de "boas práticas"		
Descrição: mensurar a utilização da ferramenta proposta		
Fórmula: N° de acessos / N° de membros e servidores	Fonte de informação: WikiMPF	
Meta: em fase de estudo	Frequência de mensuração: mensal	
Unidade de medida: unidade	Polaridade: quanto maior, melhor	
Previsão de início de mensuração: dezembro de 2011		

PROPORCIONAR UMA ATUAÇÃO INSTITUCIONAL ESTRATÉGICA, EFETIVA, CÉLERE, TRANSPARENTE E SUSTENTÁVEL

Indicador 14		Gestão ambiental
Gestor: secretário de Administração		
Propósito: melhorar a eficiência no uso de recursos para minimizar o impacto ambiental		
Descrição: adequação das unidades aos níveis de gestão ambiental estabelecidos		
Fórmula: (N° de unidades adequadas / N° de unidades)*100	Fonte de informação: Asiweb	
Meta: 100% até 2020 (desdobramentos anuais por níveis)	Frequência de mensuração: trimestral	
Unidade de medida: percentual	Polaridade: quanto maior, melhor	
Previsão de início de mensuração: julho de 2012		

Indicador 15		Transparência
Gestor: secretário de Comunicação Social		
Propósito: possibilitar o amplo acesso às informações da Instituição pela sociedade		
Descrição: medir o grau de transparência das Unidades do MPF em relação à atividade fim e à execução orçamentária		
Fórmula: (N° de usuário satisfeitos com a transparência/ N° de respondentes da pesquisa)*100	Fonte de informação: enquete permanente no site	
Meta: alcançar 70% até 2015 e 90% até 2020	Frequência de mensuração: trimestral	
Unidade de medida: percentual	Polaridade: quanto maior, melhor	
Previsão de início de mensuração: junho de 2012		

FORTALECER AS ESTRUTURAS DE APOIO À INVESTIGAÇÃO

Indicador 16		ASSPA
Gestor: coordenador-geral adjunto da Assessoria de Análise e Pesquisa		
Propósito: adequar a estrutura das unidades ASSPA/MPF		
Descrição: adequação das unidades aos critérios de implantação das unidades ASSPA		
Fórmula: (Nº de unidades adequadas / Nº de unidades)*100 Meta: 100% até 2020 Unidade de medida: percentual	Fonte de informação: Sistema Nacional de Pesquisa (SNP) Frequência de mensuração: semestral Polaridade: quanto maior, melhor	
Previsão de início de mensuração: fevereiro de 2012		

FORTALECER A SEGURANÇA INSTITUCIONAL

Indicador 17		Segurança Institucional
Gestor: chefe da Unidade de Segurança Institucional (USI)		
Propósito: implementar e unificar as medidas de segurança institucional no âmbito do MPF		
Descrição: adequação das unidades aos níveis de segurança institucional estabelecidos		
Fórmula: (Nº de unidades adequadas / Nº de unidades)*100 Meta: 100% até 2020 (desdobramentos anuais por níveis) Unidade de medida: percentual	Fonte de informação: USI Frequência de mensuração: semestral Polaridade: quanto maior, melhor	
Previsão de início de mensuração: fevereiro de 2012		

ASSEGURAR CORPO PERICIAL FLEXÍVEL ÀS DEMANDAS

Indicador 18		Demandas periciais reprimidas
Gestor: secretário de Acompanhamento Documental e Processual		
Propósito: reduzir o passivo número de demandas periciais não atendidas		
Descrição: identificar o percentual de demandas periciais aguardando perícia		
Fórmula: (Quantidade de perícias pendentes há 6 meses / perícias solicitadas)*100 Meta: manter abaixo de 20% Unidade de medida: percentual	Fonte de informação: Câmaras e Núcleos Periciais nos estados Frequência de mensuração: semestral Polaridade: quanto menor, melhor	
Previsão de início de mensuração: fevereiro de 2013		

ADEQUAR A ESTRUTURA PARA UMA ATUAÇÃO INSTITUCIONAL EFICIENTE E SEGURA

Indicador 19		Acessibilidade
Gestor: secretário de Administração		
Propósito: fazer com que todas as Unidades do MPF sejam acessíveis do ponto de vista físico e adequadas ao desempenho das atribuições		
Descrição: medir o grau de eficiência da estrutura física de trabalho e o grau de acesso às instalações físicas pelas pessoas com deficiência		
Fórmula: (Nº de unidades adequadas / Nº de unidades)*100	Fonte de informação: CEA	
Meta: 100% até 2015	Frequência de mensuração: semestral	
Unidade de medida: percentual	Polaridade: quanto maior, melhor	
Previsão de início de mensuração: junho de 2012		

Indicador 20		Quantitativo de membros
Gestor: secretário de Gestão de Pessoas		
Propósito: buscar a adequação da alocação de membros em função de critérios fixados pelas instâncias competentes		
Descrição: mensurar quantitativo de procuradores existentes com relação ao quantitativo fixado pelas instâncias competentes		
Fórmula: (Nº de Procuradores existentes/Nº de procuradores definidos a partir dos critérios fixados pelas instâncias competentes)*100	Fonte de informação: GPS (Software de Gestão de Pessoal)	
Meta: 90% até 2020	Frequência de mensuração: semestral	
Unidade de medida: percentual	Polaridade: quanto maior, melhor	
Previsão de início de mensuração: dezembro de 2011		

Indicador 21		Quantitativo de servidores
Gestor: secretário de Gestão de Pessoas		
Propósito: buscar a adequação da alocação de servidores em função de critérios fixados pelas instâncias competentes		
Descrição: mensurar quantitativo de servidores existentes com relação ao quantitativo fixado pelas instâncias competentes		
Fórmula: (Nº de servidores existentes/Nº de servidores definido a partir dos critérios fixados pelas instâncias competentes)*100	Fonte de informação: GPS (Software de Gestão de Pessoal)	
Meta: 80% até 2014 e 95% até 2020	Frequência de mensuração: semestral	
Unidade de medida: percentual	Polaridade: quanto maior, melhor	
Previsão de início de mensuração: dezembro de 2011		

ATUAR DE FORMA INTEGRADA, COORDENADA E REGIONALIZADA

Indicador 22	Alinhamento entre as instâncias
Gestor: secretário de Acompanhamento Documental e Processual	
Propósito: diagnosticar o alinhamento entre os membros das três instâncias	
Descrição: apurar o número de pareceres favoráveis em 2º e 3º graus à tese da ação ou recurso interposto pelo MPF	
Fórmula: $A = (PF/PT) * 100$ A= Alinhamento PF= Pareceres Favoráveis PT= Pareceres Totais Meta: em fase de estudo Unidade de medida: percentual	Fonte de informação: Sistema ÚNICO Frequência de mensuração: trimestral Polaridade: igual, melhor
Previsão de início de mensuração: fevereiro de 2013	

Indicador 23	Ações coordenadas
Gestor: secretário de Acompanhamento Documental e Processual	
Propósito: estimular e aferir a atuação coordenada dos membros do MPF	
Descrição: mensurar o número de procedimentos instaurados a partir de provocações das CCRs e PFDC medido por tema (tabela do CNMP) e por Ofício	
Fórmula: $IA = (Pcp/Pr) * 100$ IA= Índice de acolhimento Pcp= Procedimento instaurado por provocação Pr= Provocações Meta: 80% Unidade de medida: percentual	Fonte de informação: Sistema ÚNICO Frequência de mensuração: trimestral Polaridade: igual, melhor
Previsão de início de mensuração: fevereiro de 2013	

FORTALECER A ATUAÇÃO EXTRAJUDICIAL

Indicador 24	Finalização de feitos extrajudiciais
Gestor: secretário de Acompanhamento Documental e Processual	
Propósito: estimular a finalização dos feitos extrajudiciais de competência do MPF pela resolução extrajudicial do problema	
Descrição: aferir a finalização dos feitos extrajudiciais de competência do MPF pela resolução extrajudicial do problema	
Fórmula: $(N^{\circ} \text{ de arquivamentos por solução do problema} / N^{\circ} \text{ processos extrajudiciais no período, excluídos arquivamentos por declínio de competência}) * 100$ Meta: em fase de estudo Unidade de medida: percentual	Fonte de informação: Sistema ÚNICO Frequência de mensuração: trimestral Polaridade: igual, melhor
Previsão de início de mensuração: fevereiro de 2013	

Indicador 25		Cumprimento de Recomendações
Gestor: secretário de Acompanhamento Documental e Processual		
Propósito: estimular a busca pela efetividade dos meios de atuação extrajudicial		
Descrição: mensurar a efetividade de Recomendações		
Fórmula: Recomendações cumpridas no período / total de recomendações expedidas no período Meta: em fase de estudo Unidade de medida: percentual	Fonte de informação: Sistema ÚNICO Frequência de mensuração: trimestral Polaridade: quanto maior, melhor	
Previsão de início de mensuração: fevereiro de 2013		

Indicador 26		Cumprimento de TACs
Gestor: secretário de Acompanhamento Documental e Processual		
Propósito: estimular a busca pela efetividade dos meios de atuação extrajudicial		
Descrição: mensurar a efetividade de TACs		
Fórmula: (TACs cumpridos no período / total de TACs expedidos no período)*100 Meta: em fase de estudo Unidade de medida: percentual	Fonte de informação: Sistema ÚNICO Frequência de mensuração: trimestral Polaridade: quanto maior, melhor	
Previsão de início de mensuração: fevereiro de 2013		

Indicador 27		Prescrição nos procedimentos administrativos
Gestor: secretário de Acompanhamento Documental e Processual		
Propósito: diminuir a prescrição nos procedimentos administrativos		
Descrição: avaliar a prescrição nos procedimentos administrativos		
Fórmula: (Nºs de feitos administrativos prescritos / Nº de procedimentos administrativos finalizados)*100 Meta: reduzir em 90% o percentual de feitos administrativos prescritos até 2020 (referência de janeiro/2012) Unidade de medida: percentual	Fonte de informação: Sistema ÚNICO Frequência de mensuração: trimestral Polaridade: quanto menor, melhor	
Previsão de início de mensuração: fevereiro de 2013		

APERFEIÇOAR A ATUAÇÃO JUDICIAL

Indicador 28		Prescrição em processos judiciais
Gestor: secretário de Acompanhamento Documental e Processual		
Propósito: diminuir a prescrição em processos judiciais		
Descrição: avaliar o número de ações judiciais extintas em razão da prescrição		
Fórmula: $(N^{\circ} \text{ de decisões judiciais extintas pela prescrição} / N^{\circ} \text{ de processos julgados}) * 100$	Fonte de informação: Sistema ÚNICO	
Meta: reduzir em 50% até 2016 a ocorrência de prescrição em processos judiciais (referência de janeiro/2012)	Frequência de mensuração: trimestral	
Unidade de medida: percentual	Polaridade: quanto menor, melhor	
Previsão de início de mensuração: fevereiro de 2013		

FORTALECIMENTO DA INSTITUIÇÃO

Indicador 29		Participação legislativa
Gestor: assessor-Chefe da Assessoria de Articulação Parlamentar		
Propósito: acompanhar a participação da instituição na produção legislativa de interesse do MPF		
Descrição: avaliar o grau de participação da instituição nos projetos legislativos de interesse do MPF		
Fórmula: $(N^{\circ} \text{ de projetos de interesse do MPF com posicionamento das áreas interessadas} / N^{\circ} \text{ de projetos de interesse do MPF}) * 100$	Fonte de informação: aplicativo ASSART	
Meta: participar em 100% dos projetos de efetivo interesse do MPF	Frequência de mensuração: trimestral	
Unidade de medida: percentual	Polaridade: quanto maior, melhor	
Previsão de início de mensuração: fevereiro de 2012		

PERSPECTIVA: SOCIEDADE

“Com a riqueza e a força dos trabalhos conjuntos, o MPF realizou um enorme esforço coletivo de reorganização, em que todo o plano de ação converge para a sociedade. É a sinalização de que o MPF não é – não pode ser – uma Instituição que gira em torno de si, porque aí seria como o sal que não salga mais. O ponto de fuga da perspectiva maior do mapa estratégico do MPF é a sociedade”.

Edmundo Antônio Dias Netto Júnior, Procurador da República (PR/MG)

A preocupação em propiciar resultados efetivos à sociedade norteou o processo de construção do mapa estratégico. Isso está bem retratado na perspectiva “Sociedade”.

No tocante à referida perspectiva, foram estabelecidos os cinco objetivos estratégicos, os quais estão centrados na forma como o MPF deve atuar e, por conseguinte, ser percebido pela sociedade.

A proteção do regime democrático e a promoção dos direitos fundamentais, juntamente com o combate à criminalidade e à corrupção, constituem finalidades existenciais da Instituição. Além disso, são graves preocupações da sociedade; colocam-se, dessa forma, como macrodesafios ao MPF.

Para que a sociedade perceba o MPF como uma instituição que atua, com efetividade, em sua defesa, o enfrentamento desses macrodesafios deve ocorrer de modo planejado. Tal planejamento importa que a atuação da Instituição ocorra, sobretudo, preventivamente e de modo próximo ao cidadão, inclusive fortalecendo uma cultura de recepção que lhe atenda adequadamente, conheça as suas demandas e as encaminhe a soluções satisfatórias. Importa ainda prestigiar formas de trabalho em grupo e em parceria com outros órgãos.

21. COMBATE À CRIMINALIDADE E À CORRUPÇÃO

Assegurar, na defesa da sociedade, a apuração e a persecução célere e eficaz dos ilícitos penais e dos atos de improbidade administrativa, reduzindo a impunidade e a incidência de condutas criminosas e ímprobos.

22. PROTEÇÃO DO REGIME DEMOCRÁTICO E PROMOÇÃO DOS DIREITOS FUNDAMENTAIS

Fomentar o emprego dos meios extrajudiciais e judiciais necessários para garantir a lisura do processo eleitoral, bem como a efetividade do regime democrático e dos direitos fundamentais abrangidos pela Constituição da República e tratados internacionais.

23. ATUAÇÃO PREVENTIVA

Direcionar a atuação do MPF à prevenção de danos sociais e ao incremento do sistema de proteção da cidadania, num contexto de proatividade. Acompanhar a formulação e a execução de políticas públicas sociais e em matéria criminal, notadamente com as seguintes medidas: a) fortalecimento da participação de conselhos sociais e da sociedade civil na troca de informações e no monitoramento de políticas públicas; b) ênfase na expedição de recomendações e na celebração de Termos de Ajustamento de Conduta (TACs).

24. APROXIMAÇÃO COM O CIDADÃO

Incentivar a participação da sociedade na implementação da estratégia, mediante a criação de canais institucionais de discussão das prioridades de atuação, a implantação das salas de atendimento ao cidadão e a prestação de contas dos resultados alcançados, propiciando maior transparência e o melhor direcionamento das ações em defesa dos direitos do cidadão.

25. TRABALHO EM GRUPO E PARCERIAS

Atuar em conjunto com outras entidades públicas e privadas e com a sociedade, intensificando o fluxo de conhecimentos e informações, a fim de aprimorar o desempenho da Missão.

INDICADORES DA PERSPECTIVA SOCIEDADE

SER PERCEBIDA COMO UMA INSTITUIÇÃO QUE ATUE EFETIVAMENTE NA DEFESA DA SOCIEDADE POR MEIO DE:

- COMBATE À CRIMINALIDADE;
- PROTEÇÃO DO REGIME DEMOCRÁTICO E PROMOÇÃO DOS DIREITOS FUNDAMENTAIS;
- ATUAÇÃO PREVENTIVA;
- APROXIMAÇÃO COM O CIDADÃO;
- TRABALHO EM GRUPO E PARCERIAS.

Indicador 30	Percepção de Imagem do MPF
Gestor: secretário de Comunicação Social	
Propósito: capturar a percepção da sociedade acerca da atuação do MPF	
Descrição: mensurar a percepção da sociedade acerca da atuação do MPF	
Fórmula: $(N^{\circ} \text{ de respondentes satisfeitos} / N^{\circ} \text{ de respondentes}) * 100$ Meta: alcançar 70% até 2015 e 90% até 2020 Unidade de medida: percentual	Fonte de informação: pesquisa de imagem Frequência de mensuração: bienal Polaridade: quanto maior, melhor
Previsão de início de mensuração: junho de 2013	

ATUAÇÃO PREVENTIVA

Indicador 31	Procedimentos instaurados <i>ex-officio</i>
Gestor: secretário de Acompanhamento Documental e Processual	
Propósito: aumentar o grau de proatividade do MPF	
Descrição: quantificar o número de procedimentos instaurados por iniciativa do MPF sem provocação externa	
Fórmula: $DEX = (PcEX / Pc) * 100$ DEX= Demandas <i>ex-officio</i> PcEX= Procedimento instaurado <i>ex-officio</i> Pc= Procedimentos Meta: em fase de estudo Unidade de medida: Percentual	Fonte de informação: Sistema ÚNICO Frequência de mensuração: anual Polaridade: quanto igual, melhor
Previsão de início de mensuração: fevereiro de 2013	

APROXIMAÇÃO COM O CIDADÃO

Indicador 32	Proximidade física com o cidadão
Gestor: secretário de Acompanhamento Documental e Processual	
Propósito: incentivar a aproximação física do MPF com o cidadão de maneira planejada	
Descrição: medir a distância média ponderada, conforme critérios demográficos, entre a sede do município e a da PRM ou PR	
Fórmula: $(N^{\circ} \text{ de municípios com a presença direta ou indireta do MPF} / N^{\circ} \text{ de municípios}) * 100$	Fonte de informação: avaliar
Meta: em fase de estudo	Freqüência de mensuração: anual
Unidade de medida: percentual	Polaridade: quanto maior, melhor
Previsão de início de mensuração: fevereiro de 2013	



INICIATIVAS E PROJETOS ESTRATÉGICOS

Durante a construção coletiva do PEI, foram levantadas cerca de 230 iniciativas a partir do encaminhamento de sugestões das unidades à Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica e pelos grupos participantes do V Seminário de Planejamento Estratégico, ocorrido nos dias 10 e 11 de maio de 2011, em Curitiba.

Ederson Oliveira Santos



Os projetos estratégicos do PEI 2011-2020 foram propostos por membros e servidores do MPF.

Essas iniciativas foram avaliadas durante a 2ª e a 3ª reuniões do Comitê de Apoio, resultando na seleção de 20 projetos estratégicos. Essa seleção deu-se conforme o grau de vinculação aos objetivos estratégicos e de sua repercussão nesses objetivos.

É importante ressaltar que todos os projetos escolhidos têm caráter nacional e terão prioridade orçamentária e financeira para sua execução, sendo coordenados pela Procuradoria-Geral da República – unidade central gestora.

As iniciativas estratégicas constituem-se em transformações e melhorias efetivas necessárias para a geração dos resultados esperados, e as mudanças são viabilizadas por meio de projetos e ações.

Os projetos consistem em uma sequência lógica de eventos, com início, meio e fim, e horizonte temporal determinado, destinados a atingir um objetivo claro e definido, geralmente relacionados com a introdução ou mudança de um estado (um novo produto ou serviço e melhoria dos processos existentes). Os projetos podem ocorrer no nível estratégico ou operacional. Os projetos estratégicos, considerados prioritários, vislumbram ações e resultados de médio ou longo prazo, e relacionam-se diretamente com um ou mais objetivos estratégicos. Podem ou não envolver mais de uma unidade, mas exigem maior coordenação e articulação entre diversos setores para o alcance de seus objetivos. Do mesmo modo, pode haver o desdobramento de tais projetos em subprojetos. Já os operacionais apresentam escopo de menor alcance, relacionando-se, em regra, com atividades de abrangência setorial ou local.

Ações, por sua vez, consistem em atividades pontuais que também contribuem para a consecução dos resultados. Diferenciam-se do projeto por não exigirem um encadeamento de eventos, embora possam ter aptidão para gerar mudanças substanciais para o alcance dos resultados estratégicos. Elas também podem ser estratégicas ou operacionais.

Para a seleção dos projetos e ações e sua inclusão no Planejamento Estratégico do MPF, observou-se a aptidão para trazer benefícios diretos para os objetivos institucionais, a abrangência e alcance de resultados nacionais e a necessidade de ampla coordenação para sua execução.

Os projetos selecionados foram:

DESDOBRAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO MPF

Projeto que visa ao alinhamento estratégico e à modernização do MPF, por meio da elaboração de planejamentos temáticos para cada uma das Câmaras de Coordenação e Revisão (CCRs) e para a Procuradoria Federal dos Direitos do Cidadão (PFDC); de planos de ação para a Função Eleitoral e a Corregedoria do MPF; e de painéis de contribuição para as Procuradorias Regionais da República, Procuradorias da República, Secretarias Nacionais e Assessorias do Procurador-Geral da República (Gabinete, Assessoria de Articulação Parlamentar, Assessoria de Cooperação Jurídica Internacional e Assessoria de Pesquisa e Análise). Envolve, ainda, a elaboração do Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI) e do Plano Diretor de TI (PDTI).

MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA

Projeto que visa instituir modelo de gestão de pessoas mais adequado à realidade de trabalho do MPF. Tem como objetivo migrar o sistema de cargos, tradicional na administração pública, para o sistema de competências, mais moderno e condizente com a realidade da Instituição.

SISTEMA ÚNICO

Projeto, já em andamento, que pretende otimizar e uniformizar os procedimentos de trâmite de documentos jurídicos e administrativos na Instituição. O desenvolvimento e a implantação do Sistema Único respondem à necessidade de padronização de procedimentos, integração e consolidação de informações, relatórios e estatísticas e unificação de sistemas de controle processual, propiciando inclusive maior celeridade na produção das manifestações dos membros.

ENGAJAMENTO NAS AÇÕES DE COMBATE À CORRUPÇÃO

Projeto voltado para o planejamento do combate à corrupção e à improbidade administrativa, por meio da criação de núcleos especializados em unidades de atuação institucional.

DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO DAS CÂMARAS DE COORDENAÇÃO E REVISÃO

Projeto cujo intuito é descentralizar e otimizar a atividade de coordenação e revisão, para atender de modo mais adequado e célere às necessidades regionais e locais.

DESENVOLVER

Projeto já em andamento sob a gerência da Secretaria de Gestão de Pessoas. Objetiva intensificar ações de treinamento, desenvolvimento e educação, necessárias à atuação do MPF e alinhadas ao PEI. Além disso, pretende-se capacitar todos os procuradores-chefes na área de gestão administrativa, com vistas a propor um alinhamento da gestão orçamentária e financeira ao PEI.

INTERLOCUÇÃO INSTITUCIONAL

Projeto voltado à criação de regulamentos, métodos e mecanismos de diálogo institucional no âmbito das unidades do MPF, com representantes dos Poderes Judiciário, Legislativo e Executivo, bem como com a sociedade civil e a comunidade internacional. Visa também favorecer uma melhor interação da Instituição com as propostas legislativas e criar instrumentos de atuação que a capacitem para maiores contribuições ao processo legislativo, inclusive no que diz respeito à redação de anteprojatos de lei e notas técnicas.

OUIDORIA E SALAS DE ATENDIMENTO AO CIDADÃO

Projeto destinado à implantação de ouvidoria e da política de atendimento ao cidadão e à criação das denominadas “Salas de Atendimento ao Cidadão” nas unidades do MPF. Prevê a identificação das necessidades e das demandas dos cidadãos, com o intuito de buscar soluções para as questões apresentadas, assim como de

oferecer informações e sugestões cabíveis, criando um canal de comunicação entre a Instituição e a sociedade, visando ao aperfeiçoamento dos serviços prestados.

SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS

Projeto que implementa o uso de inteligência corporativa por meio da ferramenta Business Intelligence (BI), com vistas a aperfeiçoar a gestão orçamentário-financeira, gestão de recursos humanos, os contratos e ativos das unidades do MPF. Também tem por escopo consolidar informações operacionais de bancos de dados existentes para subsidiar a tomada de decisões gerenciais e estratégicas, organizar e aperfeiçoar dados estatísticos referentes aos feitos judiciais e extrajudiciais.

FORTALECIMENTO DA ASSPA

Projeto destinado ao fortalecimento, estruturação e ampliação da Assessoria de Pesquisa e Análise (ASSPA) nas unidades do MPF, inclusive mediante investimento em sistemas de informação, expansão da base de dados e convênios, dotação de quadro adequado e maior capilarização.

SISTEMA PERICIAL FLEXÍVEL

Projeto que visa à criação de um sistema pericial racional e flexível, de modo a atender às especificidades locais e à variação de demandas, proporcionando, mediante boas práticas, o apoio técnico especializado e adequado à atividade finalística.

PROCESSO ELETRÔNICO

Projeto destinado à implementação adequada do processo eletrônico nas unidades do MPF, bem como à tramitação desses processos entre a Instituição e os órgãos do Poder Judiciário.

INSTITUCIONALIZAÇÃO DA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

Projeto que objetiva estabelecer uma Política de Comunicação Nacional, baseada na elaboração participativa de membros, assessores de comunicação e representantes das áreas de gestão de pessoas, tecnologia da informação e administração, garantindo a identidade e a imagem institucional do MPF. Abrange a unificação dos sites das unidades do MPF em um único portal com canais específicos no mesmo padrão; a estruturação da intranet, tornando-a um veículo mais atraente e amigável; a reformulação da rádio interna, estendendo-a a toda a Instituição; bem como a criação de rede de comunicação audiovisual.

ASSESSORIA DE GESTÃO DA ESTRATÉGIA NO MPF

Projeto destinado à implantação de assessoria para gestão da estratégia em cada unidade, englobando o monitoramento da sua execução e dos projetos estratégicos, a sua disseminação e a elaboração dos atos normativos e modelos de documentos pertinentes.

GESTÃO SOCIOAMBIENTAL

Projeto voltado à promoção de ações e desenvolvimento de atitudes que, seguindo as diretrizes da Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P), assegurem o uso racional dos recursos, a gestão adequada dos resíduos, licitações sustentáveis, qualidade de vida no trabalho, sensibilização e capacitação de membros e servidores.

PORTAL DA TRANSPARÊNCIA

Projeto destinado a aperfeiçoar o Portal da Transparência do MPF, disponibilizando dados de ordem administrativa e de atuação institucional de seus membros.

WIKI DO MPF

Projeto voltado à implantação da tecnologia Wiki no MPF, que busca organizar, gerenciar e compartilhar o conhecimento acerca das atribuições, atividades e rotinas, entre membros e servidores do MPF, tornando o fluxo de informações mais dinâmico e eficiente.

SEGURANÇA INSTITUCIONAL

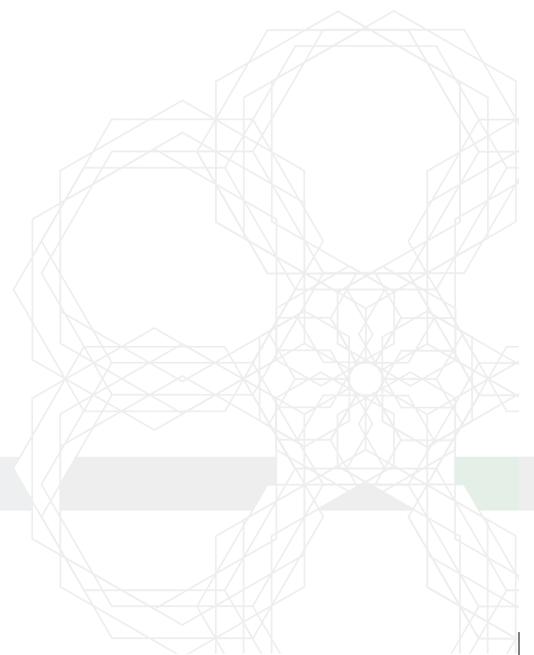
Projeto, já em andamento, de implantação de Política de Segurança Institucional e elaboração do Plano de Segurança Institucional (PSI) com ações estratégicas e normas de segurança, abrangendo os grupos de medidas de segurança de áreas e instalações, recursos humanos, materiais e informações. Destacam-se a capacitação de pessoal, a implementação de planos de segurança orgânica (PSOs) nas unidades e a adoção de processos de gestão de riscos.

MPF DIGITAL E BASE LEGIS

Projeto que visa integrar as bibliotecas, organizando e recuperando dados e informações produzidas pelo MPF.

INQUÉRITO CIVIL ELETRÔNICO

Projeto voltado a regulamentar e criar o sistema e-MPF, para o uso de meio eletrônico na abertura, instauração e tramitação de inquérito civil e de procedimento administrativo.





Matriz de Iniciativas e Objetivos Estratégicos



Matriz de Iniciativas e Objetivos Estratégicos



PLANEJAMENTOS TEMÁTICOS E PAINÉIS DE CONTRIBUIÇÃO

A próxima etapa da Modernização do MPF é o desdobramento da estratégia, que abrange as mais diversas unidades do MPF. Para tanto, foi lançado no final de 2011 o Projeto de Desdobramento do Planejamento Estratégico, que envolve quatro vertentes, voltadas à elaboração de: planejamentos temáticos; planos de ação; painéis de contribuição; e planejamento estratégico para a área de tecnologia da informação.

Essa nova fase tem dois objetivos principais: proporcionar aos órgãos do MPF a elaboração de planejamentos estratégicos que contemplem as demandas das unidades, bem como disseminar, no nível tático, a cultura da gestão estratégica e viabilizar a sua execução.

Para isso, as CCRs e a Procuradoria Federal dos Direitos do Cidadão elaborarão, com auxílio de uma consultoria especializada, mapas estratégicos e carteiras de projetos temáticos que visem ao alinhamento e à articulação entre as atividades realizadas por esses órgãos, as demandas originárias das unidades do MPF e o PEI 2011-2020.

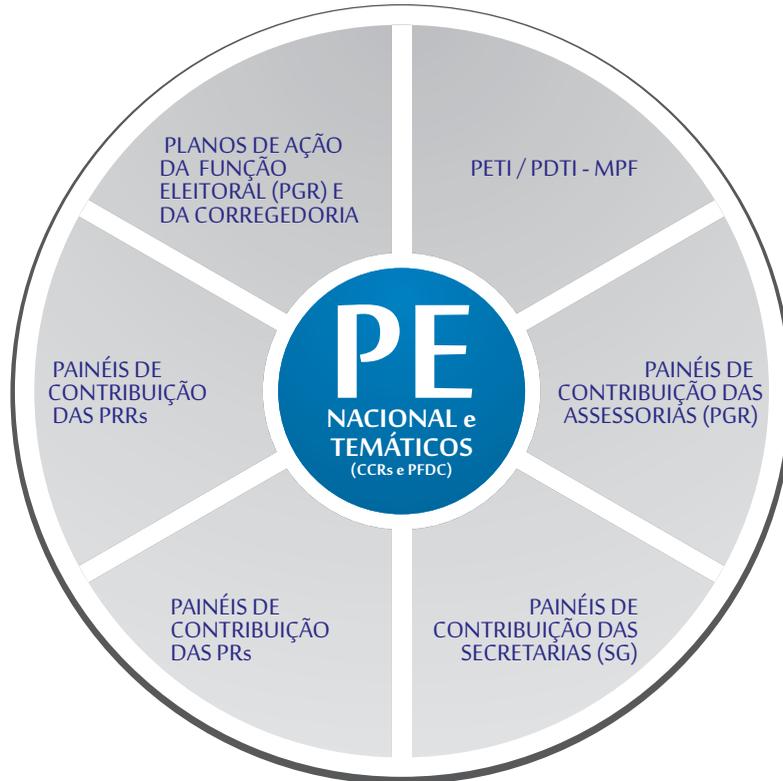
Mapas Estratégicos



O desdobramento da estratégia envolve, ainda, a elaboração de planos de ação para a Função Eleitoral e a Corregedoria do MPF, bem como painéis de contribuição para Procuradorias Regionais da República, Procuradorias da República, Secretarias Nacionais e Assessorias Especializadas (Gabinete do Procurador-Geral da República, Assessoria de Articulação Parlamentar, Assessoria de Cooperação Jurídica Internacional e Assessoria de Pesquisa e Análise).

Os planos de ação elencam as atividades a serem desenvolvidas por determinada área. Já os painéis de contribuição constituem ferramenta que permitirá visualizar e identificar, de forma clara e direta, as iniciativas que as unidades terão que desenvolver para o alcance dos objetivos estratégicos.

Do mesmo modo, para dar suporte ao desenvolvimento da estratégia do MPF, serão elaborados o PETI e o PDTI.



Esses painéis de contribuição implicam verdadeira pactuação interna das unidades quanto às ações e resultados em face dos recursos disponibilizados. É a chamada contratualização de resultados, que se configura como um dos pilares de uma política orientada para a melhoria do desempenho. Essa cultura de comprometimento busca conferir mais racionalidade, produtividade, eficiência e efetividade no exercício das competências da Instituição.

Durante essa fase, objetiva-se garantir o apoio necessário à remoção de obstáculos e à promoção de melhorias do desempenho, incluindo a gestão dos projetos, o alinhamento dos processos críticos, o suporte de recursos materiais e a gestão de pessoas.

Nesse contexto, são fatores essenciais a comunicação da estratégia, a capacitação do pessoal e a formação de unidades de gestão estratégica (UGEs) em cada unidade. Essas iniciativas têm o objetivo de promover o debate sobre o significado e o propósito dos vários elementos da gestão estratégica, potencializando sua internalização e seu contínuo aperfeiçoamento.

Isso conduzirá a uma compreensão integral do processo pelos diversos níveis gerenciais envolvidos no PEI e ao seu maior comprometimento na execução das atividades pertinentes, facilitando, inclusive, a integração necessária entre os planos estratégico e operacional. Assim, o MPF estará habilitado para atender às novas demandas da sociedade e, por conseguinte, melhorar a qualidade dos serviços prestados.

PARTICIPANTES

“O planejamento estratégico é um marco na história da nossa Instituição. Participar da modernização do MPF está sendo um aprendizado ímpar. Os encontros realizados possibilitaram uma visão da Instituição e uma integração entre membros e servidores, viabilizando assim, conhecermos melhor as demandas das diversas unidades, dos diversos setores e dos membros. Acredito que esse era o anseio de todos. Percebo que há motivação e esperança.”

Norma Correia Soares, servidora (PGR)

COMITÊ DE APOIO AO PROJETO DE MODERNIZAÇÃO

SUBPROCURADORES-GERAIS DA REPÚBLICA Antônio Carlos Fonseca da Silva
Darcy Santana Vitobello
Ela Wiecko Volkmer de Castilho
Gilda Pereira de Carvalho
Maria Caetana Cintra Santos

PROCURADORES REGIONAIS DA REPÚBLICA Blal Yassine Dalloul
Cristina Schwanssee Romanó
Isabel Cristina Groba Vieira
João Carlos de Carvalho Rocha
Maria do Socorro Leite de Paiva
Maria Hilda Marsiaj Pinto

PROCURADORES DA REPÚBLICA Adailton Ramos do Nascimento
Ana Paula Mantovani Siqueira
Anamara Osório Silva
Antônio Carlos Welter
Áureo Marcus Makiyama Lopes
Bruno Araújo Soares Valente
Danilo Pinheiro Dias
Edmundo Antônio Dias Netto Júnior
Eduardo Botão Pelella
Gilberto Barroso de Carvalho Júnior
Guilherme Guedes Raposo
João Gabriel Morais de Queiroz

PROCURADORES DA REPÚBLICA José Robalinho Cavalcante
Marco Túlio Lustosa Caminha
Pablo Coutinho Barreto
Rafael Ribeiro Nogueira Filho
Ramiro Rockenbach da Silva Matos Teixeira de Almeida
Vanessa Cristhina Marconi Zago Ribeiro Scarmagnani
Victor Carvalho Veggi
Wellington Luís de Sousa Bonfim
Wilson Rocha de Almeida Neto
Zilmar Antonio Drumond

PARTICIPANTES DO GT DE INDICADORES DE DESEMPENHO

SUBPROCURADORA-GERAL DA REPÚBLICA Ela Wiecko Volkmer de Castilho
Maria Silvia de Meira Luedemann

PROCURADORES REGIONAIS DA REPÚBLICA Ana Luisa Chiodelli Von Mengden
Fábio Bento Alves
Maria Emília Corrêa da Costa
Maria Emília Moraes de Araújo
Maria Hilda Marsiaj Pinto

PROCURADORES DA REPÚBLICA Anderson Vagner Gois dos Santos
André Casagrande Raupp
Anelise Becker
Ângelo Augusto Costa
Anna Carolina Resende Maia Garcia
Bruno Caiado de Acioli
Israel Gonçalves Santos Silva
Lisiane Cristina Braecher

SERVIDORES Angela Maria Oliveira Pinheiro
Antônio Vieira de Sá
Bruno Monteiro Baeza
Carla Cristina Pinto Machado
Carla Mendes de Magalhães Santos

SERVIDORES Dimas Policarpo Ferreira Júnior
Hermington Franco e Silva
Kátia Varão Moreira Parente Silva
Luciana Costa Alves
Luciana Miranda Bittencourt Tannús
Luiza Helena Costa Archanjo
Márcia Azeredo Thomé
Márcia Mendes Villanova
Maximiliano Eller
Patrícia Midori Tayamiti
Patrícia Mourão Cerqueira Figueiredo
Paulo Cesar Beltrão Rabelo
Pedro Busch Neto
Raimundo Hélio Nascimento Filho
Renata Santiago Moreira Martinelli
Roberto Teixeira Alves
Rogério Favaretto
Ronaldo da Silva
Sidney dos Santos Sales
Tânia Cristina Linkiwcz Ribeiro
Thiago da Fonseca Francischetto
Wladimir Franklin Lima de Almeida

COMITÊ DE REVISÃO

PROCURADOR REGIONAL DA REPÚBLICA João Carlos de Carvalho Rocha

PROCURADORES DA REPÚBLICA Danilo Pinheiro Dias
Edmundo Antônio Dias Netto Júnior
Wilson Rocha de Almeida Netto

PARTICIPANTES DOS SEMINÁRIOS DE CONSTRUÇÃO DO PEI

PROCURADOR-GERAL DA REPÚBLICA

Roberto Monteiro Gurgel Santos

SUBPROCURADORES-GERAIS DA REPÚBLICA

Alcides Martins

Antônio Carlos Fonseca da Silva

Brasilino Pereira dos Santos

Carlos Eduardo de Oliveira Vasconcelos

Cláudia Sampaio Marques

Darcy Santana Vitobello

Deborah Macedo Duprat de Britto Pereira

Denise Vinci Túlio

Edson Oliveira de Almeida

Ela Wiecko Volkmer de Castilho

Eugênio José Guilherme de Aragão

Francisco Xavier Pinheiro Filho

Gilda Pereira de Carvalho

Helenita Amélia Gonçalves Caiado de Accioli

Ivaldo Olímpio de Lima

João Francisco Sobrinho

José Flaubert Machado Araújo

Julieta Elizabeth Fajardo C. de Albuquerque

Maria Caetana Cintra Santos

Maria Célia Mendonça

Maria Eliane Menezes de Farias

Maria Sílvia de Meira Luedemann

Mario José Gisi

Raquel Elias Ferreira Dodge

Roberto Monteiro Gurgel Santos

Rodrigo Janot Monteiro de Barros

Sandra Verônica Cureau

Wagner de Castro Mathias Netto

PROCURADORES-REGIONAIS DA REPÚBLICA

Alexandre Camanho de Assis

Ana Luísa Chiodelli Von Mengden

Antônio Carlos Alpino Bigonha

Blal Yassine Dalloul

Carlos Eduardo Copetti Leite

Celso de Albuquerque Silva

Cristina Schwannsee Romanó

Eduardo Kurtz Lorenzoni

Eliana Péres Torelly de Carvalho

Elton Ghersel

Fábio Bento Alves

Francisco Rodrigues dos Santos Sobrinho

Geisa de Assis Rodrigues

Gicelma Santos do Nascimento

Gilson Gama Monteiro

Isabel Cristina Groba Vieira

Janice Agostinho Barreto Ascari

Januário Paludo

João Carlos de Carvalho Rocha

João Marcos de Melo Marcondes

Joel Almeida Belo

José Augusto Torres Potiguar

José Elaeres Marques Teixeira

José Leônidas Bellem de Lima

José Ricardo Meirelles

Juliano Baiocchi Villa-Verde de Carvalho

Luiz Augusto Santos Lima

Luiza Cristina Fonseca Frischeisen

Marcelo Alves Dias de Souza
Marcelo Antônio Ceará Serra Azul
Maria do Socorro Leite de Paiva
Maria Emília Corrêa da Costa
Maria Emília Moraes de Araújo
Maria Hilda Marsiaj Pinto
Maria Iraneide Olinda Santoro Facchini
Maria Luiza Grabner
Mário Luiz Bonsaglia
Maurício Gotardo Gerum
Meton Vieira Filho
Mônica Campos de Ré
Mônica Nicida Garcia

PROCURADORES DA REPÚBLICA

Acácia Soares Peixoto Suassuna
Adailton Ramos do Nascimento
Adrian Pereira Ziemba
Adriana Scordamaglia Fernandes
Ageu Florêncio da Cunha
Ailton Benedito de Souza
Alan Rogério Mansur Silva
Alessander Wilckson Cabral Sales
Alexandre Amaral Gavronski
Alexandre Assunção e Silva
Alexandre Collares Barbosa
Alexandre Halfen da Porciuncula
Alexandre Meireles Marques
Alexandre Moreira Tavares dos Santos
Alexandre Schneider
Alexandre Senra
Alexandre Silva Soares
Allan Versiani de Paula
Álvaro Lotufo Manzano
Ana Carolina Alves Araújo Roman

Nívio de Freitas Silva Filho
Odim Brandão Ferreira
Paula Bajer Fernandes Martins da Costa
Paulo Roberto Berenger Alves Carneiro
Pedro Barbosa Pereira Neto
Regina Coeli Campos de Meneses
Ricardo Luis Lenz Tatsch
Roberto Luís Oppermann Thomé
Samantha Chantal Dobrowski
Valquíria Oliveira Quixadá Nunes
Vitor Hugo Gomes da Cunha
Waldir Alves
Walter Claudius Rothenburg

Ana Carolina Oliveira Tannus Diniz
Ana Karizia Tavora Teixeira Nogueira
Ana Paula Carneiro Silva
Ana Paula Fonseca De Góes Araújo
Ana Paula Mantovani Siqueira
Anamara Osório Silva
Anderson Lodetti Cunha de Oliveira
Anderson Vagner Gois dos Santos
André Carlos de Amorim Pimental Filho
André Casagrande Raupp
André de Vasconcelos Dias
André Sampaio Viana
André Stefani Bertuol
Andrea Cardoso Leão
Andrei Mattiuzi Balvedi
Andreia Pistono Vitalino
Anelise Becker
Ângelo Augusto Costa
Ângelo Goulart Villela
Anna Carolina Resende Maia Garcia

Anselmo Henrique Cordeiro Lopes
Antônio Carlos Marques Cardoso
Antônio Carlos Welter
Antônio Cavalcante de Oliveira Junior
Antônio do Passo Cabral
Antônio José Donizetti Molina Daloia
Antônio Morimoto Junior
Athayde Ribeiro Costa
Áureo Marcus Makiyama Lopes
Bruno Alexandre Gutschow
Bruno Araújo Soares Valente
Bruno Baiocchi Vieira
Bruno Caiado de Acioli
Bruno Freire de Carvalho Calabrich
Bruno Galvão Paiva
Carlos Alberto Sztoltz
Carlos Augusto de Amorim Dutra
Carlos Bruno Ferreira da Silva
Carlos Fernando Mazzoco
Carlos Henrique Martins Lima
Carmen Santanna
Carolina Bonfadini de Sá
Carolina da Silveira Medeiros
Carolina de Gusmão Furtado
Carolina Martins Miranda de Oliveira
Caroline Maciel da Costa
Celso Antônio Três
Celso Costa Lima Verde Leal
Cícero Augusto Pujol Correa
Clarisier Azevedo Cavalcante de Morais
Cláudia Vizcaychipi Paim
Cláudio Drewes José de Siqueira
Cláudio Henrique Cavacante Machado Dias
Cristiana Koliski Taguchi
Damaris Rossi Baggio de Alencar

Daniel de Resende Salgado
Daniel Fontenele Sampaio Cunha
Daniela Caselani Sitta
Daniele Cardoso Escobar
Danilo José Matos Cruz
Danilo Pinheiro Dias
Davy Lincoln Rocha
Deltan Martinazzo Dallagnol
Divino Donizette da Silva
Domenico D'Andrea Neto
Edmar Gomes Machado
Edmilson da Costa Barreiros Junior
Edmundo Antônio Dias Netto Júnior
Edson Virgínio Cavalcante Júnior
Eduardo Botão Pelella
Eduardo de Oliveira Rodrigues
Eduardo Santos de Oliveira
Elena Urbanavicius Marques
Elisandra de Oliveira Olimpio
Elizabeth Mitiko Kobayashi
Emerson Kalif Siqueira
Ercias Rodrigues de Sousa
Fábio Conrado Loula
Fábio Holanda Albuquerque
Fábio Magrinelli Coimbra
Fábio Nesi Venzon
Felipe Fritz Braga
Fernando José Aguiar de Oliveira
Fernando Lacerda Dias
Fernando Rocha de Andrade
Fernando Zelada
Flauberth Martins Alves
Flávia Galvão Arruti
Flavio Bhering Leite Praca
Francisco Machado Teixeira

Frederick Lustosa de Melo
Gabriela Rodrigues Figueiredo Pereira
George Neves Lodder
Gilberto Barroso de Carvalho Junior
Gino Sérgio Malta Lobo
Gisele Elias de Lima Porto
Goethe Odilon Freitas de Abreu
Guilherme Guedes Raposo
Gustavo Nogami
Gustavo Pessanha Velloso
Heitor Alves Soares
Helder Magno da Silva
Helio Telho Corrêa Filho
Igor Nery Figueiredo
Ilia Freire Fernandes Borges Barbosa
Ipojucan Corvello Borba
Isac Barcelos Pereira de Souza
Israel Gonçalves Santos Silva
Ivan Cláudio Marx
Jessé Ambrósio dos Santos Júnior
João Felipe Villa do Miu
João Francisco Bezerra de Carvalho
João Gabriel Morais de Queiroz
João Gualberto Garcez Ramos
João Marques Brandão Neto
João Paulo Holanda Albuquerque
João Vicente Beraldo Romão
José Alexandre Pinto Nunes
José Alfredo de Paula Silva
José Godoy Bezerra de Souza
José Gomes Riberto Schettino
José Guilherme Ferraz da Costa
José Milton Nogueira Junior
José Nilso de Lirio
José Raimundo Leite Filho

José Robalinho Cavalcanti
José Roberto Pimenta Oliveira
José Soares Frisch
Juliana de Azevedo Moraes
Juliana Mendes Daun
Juliano Stella Karam
Julio César de Castilhos Oliveira Costa
Juraci Guimarães Junior
Kelston Pinheiro Lages
Kléber Martins de Araújo
Ladia Mara Duarte Chaves Albuquerque
Lara Marina Zanella Martinez Caro
Laura Gonçalves Tessler
Lauro Pinto Cardoso Neto
Leandro Botelho Antunes
Leonardo Augusto Guelfi
Leonardo Cardoso de Freitas
Leonardo de Faria Galiano
Leticia Pohl Martello
Lisiane Cristina Braecher
Lívia Maria de Sousa
Lívia Nascimento Tinoco
Luciana Fernandes Portal Lima Gadelha
Luciana Furtado de Moraes
Luciana Loureiro Oliveira
Luciana Marcelino Martins
Lucyana Marina Pepe Affonso de Luca
Ludmila Bortoleto Monteiro
Luis Eduardo Marrocos de Araújo
Luiz Antonio Palácio Filho
Luiz Carlos Oliveira Junior
Luiz Fernando Voss Chagas Lessa
Marcel Brugnera Mesquita
Marcello Santiago Wolff
Marcellus Barbosa Lima

Marcelo da Mota
Marcelo Godoy
Marcelo Mesquita Monte
Marcelo Ribeiro de Oliveira
Márcia Brandão Zollinger
Márcio Andrade Torres
Márcio Barra Lima
Marco Túlio de Oliveira e Silva
Marco Túlio Lustosa Caminha
Marcos Alexandre Bezerra W. de Queiroga
Marcos Antônio da Silva Costa
Maria Candelaria Di Ciero
Mário Alves Medeiros
Maurício Andreiuolo Rodrigues
Maurício Pessutto
Melina Castro Montoya Flores
Nádia Simas Souza
Nadja Machado Botelho
Nayana Fadul da Silva
Nazareno Jorgealem Wolff
Neviton de Oliveira Batista Guedes
Niedja Gorete de Almeida Rocha Kaspary
Nilce Cunha Rodrigues
Orlando Martello Junior
Osvaldo dos Santos Heitor Junior
Ovidio Augusto Amoedo Machado
Pablo Coutinho Barreto
Patrick Salgado Martins
Paula Cristina Conti Tha
Paulo Augusto Guaresqui
Paulo Gustavo Guedes Fontes
Paulo Henrique Ferreira Brito
Paulo José Rocha Junior
Paulo Roberto Galvão de Carvalho
Paulo Sérgio Duarte da Rocha Junior

Pedro Paulo Grubits Gonçalves de Oliveira
Priscila Pinheiro de Carvalho
Rafael Antônio Barretto Dos Santos
Rafael Ribeiro Nogueira Filho
Rafael Ribeiro Rayol
Ramiro Rockenbah da Silva Matos Teixeira de Almeida
Raphael Perisse Rodrigues Barbosa
Reginaldo Pereira da Trindade
Regis Richael Primo da Silva
Ricardo Baldani Oquendo
Ricardo Gralha Massia
Ricardo Luiz Loreto
Ricardo Martins Baptista
Roberto Antonio Dassié Diana
Roberto Farah Torres
Robson Martins
Rodolfo Alves Silva
Rodrigo Costa Azevedo
Rodrigo Golivio Pereira
Rodrigo Luiz Bernardo Santos
Rodrigo Telles de Souza
Rodrigo Timóteo da Costa e Silva
Rômulo Moreira Conrado
Ronaldo Pinheiro de Queiroz
Ronaldo Sergio Chaves Fernandes
Rudson Coutinho da Silva
Ruy Nestor Bastos Mello
Samira Engel Domingues
Samuel Miranda Arruda
Sérgio Rodrigo Pimentel de Castro Pinto
Silvana Mocellin
Sílvio Pettengill Neto
Sílvio Roberto Oliveira de Amorim Junior
Suzete Bragagnolo
Tarcísio Humberto Parreiras Henriques Filho

Thales Messias Pires Cardoso
Thayná Freire de Oliveira
Thiago Ferreira de Oliveira
Tiago Alzuguir Gutierrez
Tiago Modesto Rabelo
Tranvanvan da Silva Feitosa
Ubiratan Cazetta
Vanessa Cristhina Marconi Zago Ribeiro Scarmagnani
Vanessa Cristina Gomes Previtiera Vicente

Victor Carvalho Veggi
Victor Manoel Mariz
Vinícius Fernando Alves Fermino
Wellington Luis de Sousa Bonfim
Wilson Rocha de Almeida Neto
Yara Queiroz Ribeiro da Silva Sprada
Yordan Moreira Delgado

SERVIDORES

Abenilton Hipólito de Araújo Júnior
Adalgisa Abdon Gonçalves
Adaílton Dias do Nascimento
Adalmi Nogueira da Mota
Adão Lopes Rubim
Adelânio do Espírito Santo
Adger Fernandes da Silva
Admiliani Loyola do Nascimento
Adolfo Júnior Larriera
Adriana Alves Lima Bandeira
Adriana Campelo Onias de Carvalho Camara
Adriana Conti
Adriana Leite Cavalcante
Adriana Meira Lima Alves
Adriano de Araújo Aguiar
Adriano Genovez Idalgo
Adriano Ribeiro de Oliveira
Adrieno Reginaldo Silva
Aécio de Oliveira
Agnaldo da Silva
Águida Carvalho Gomes
Alan Gustavo Santana Ribeiro
Albertino Serafim de Lima
Alberto Oliveira Falcao

Alda Cristina Xavier Alves
Aldo Pires Rizzo
Alessandra de Alencar Montenegro Ribeiro da Silva Leão
de Aquino
Alessandra de Azevedo Fonseca
Alessandra Maria Bosco
Alessandra Marques Magalhães Dumit de Oliveira
Alessandra Ramires da Rocha Barros
Alessandro Filgueiras da Silva
Alex Batista Dias
Alex Esteves da Rocha Sousa
Alexandre Correia de Omena
Alexandre Costa de Oliveira
Alexandre Machado Lima
Alexandre Mattos de Freitas
Alexandre Mendonça de Oliveira
Alexandre Nascimento dos Santos Rozycki
Alexandre Piorno Baltore
Alexandre Saadi
Alexandre Tinoco Mendonça
Alexei de Castro Saraiva
Alfredo Manoel da Cruz Gomes Saavedra
Aline de Souza Mendes
Aline Lopes Moreira

Allana de Albuquerque Sousa Silva
Almir Pereira da Silva
Alucídio Rodrigues Teixeira
Amauri Ferreira da Silva
Amaury de Matos Rodrigues
Ana Amanda Almeida Peixoto
Ana Angélica Bastos Martins Couto de Sousa
Ana Carolina Benvenuto Ferrari
Ana Carolina Quintiliano Barros Elizario
Ana Felicita Santana Otano
Ana Izabel Araújo Gregoldo
Ana Izabel dos Santos
Ana Lúcia Martins de Oliveira
Ana Lúcia Soares de Freitas
Ana Luiza Batista Aguiar
Ana Maria Diener
Ana Maria Silva Wanke
Ana Paula Carvalho Maia Veras
Ana Paula Dantas Favero
Ana Paula Silva Cobra
Ana Quiteria Nunes Martins
Anderson Esquivel do Amaral
Anderson Maggio
Anderson Pozes Tiradentes
André de Oliveira Cortes
André Federici Guimarães
André Luiz Pereira Cavalli
Andrea Covello dos Santos
Andrea da Silva Cardoso
Andrea Dutra Marreco
Andrea Gonçalves Miranda
Andréa Recife Guimarães Marrocos de Araújo
Andrea Sabado Gueiros de Moraes Chaves
Andrea Valeria Carvalho da Silva
Andreia Cristine Honda

Andressa Paranhos Guimarães
Ângela Maria Capelari
Ângela Maria da Silva
Angela Maria de Oliveira Pinheiro
Anglenda Rodrigues Diógenes
Anne Neves Freire
Anne Siqueira Martins
Antônio Alberto Rodrigues Pestana Júnior
Antônio Carlos Martins Costa
Antônio da Silveira Pires
Antônio Durval da Matta Anaissi Júnior
Antônio Ferreira de Souza Neto
Antônio Pimenta
Antônio Vieira de Sá
Aparecida de Fátima Torres Vieira
Araly Barboza Feliciano
Aristóteles Rodrigues de Araújo
Arivaldo Fernandes de Araújo
Armando de Castro Veloso Neto
Aroldo Freitas Queiros
Augusto Cezar Camarotti de Lima
Augusto Cezar da Silva Soares
Augusto Mário da Silva
Auro Makoto Nishimura
Beethoven Batista Filho
Bruno Gonçalves da Silva
Bruno Monteiro Baeza
Bruno Nascimento Ramos
Bruno Ricardo Pinheiro Arruda
Caio Márcio Bittencourt de Mello
Camel André de Godoy Farah
Carla Alessandra Milanez da Silva
Carla Cristina Pinto Machado
Carla Daniela Leite Negócio
Carla Daniele Leôncio Moraes

Carla Fabiana Streck
Carla Mendes de Magalhães Santos
Carla Pedrosa de Figueiredo
Carlos Alberto Castelo Fonseca
Carlos Alberto de Oliveira Lima
Carlos Alberto Ferreira Vieira de Castro
Carlos Alberto Varella Aguilar
Carlos Cesar Ribeiro
Carlos Eduardo Gantois Rosado
Carlos Henrique de Mendonça Coelho
Carlos Henrique Monteiro Bezerra
Carlos Henrique Nunes Correa
Carmem Conceição de Albuquerque Medeiros
Carmen Alves Santos Rodrigues
Carmen Durães Braga Soares
Carolina Maria Medeiros Pessoa
Cássia Muniz
Cássio Américo da Silva
Catarina Vaz da Costa
Catia Nagano
Cecília Aranalde Lamas
Cecília Pessoa Guerra de Siqueira
Célia Cristina Ramos Bernardino
Christian Gnaty Alves de Melo
Christiane Blanco Ladeira Nardelli
Christiane de Freitas Cavalcante Salum
Christianne Andrade Rocha
Cícero de Oliveira Sabino
Cícero Erivelthon Gomes de Melo
Cielita Maria das Neves Bacelar
Cila de Castro Silva
Cinira Pires de Oliveira Ozelo
Cintia Ayako Nagano
Clarissa Castro Wermelinger
Cláudia Alves de Moraes Pinto
Cláudia Bessoni de Almeida Miranda
Cláudia de Fátima Roque Santos
Cláudia dos Santos Torres
Cláudia Eunice Dos Passos Izuka
Claudineia da Silva Guatura
Cláudio Ninck Aguiar
Cláudio Silva Duarte
Cléber de Araújo
Cleide Ramiro dos Santos Rocha
Cleiomarcos Martins dos Santos
Cleiton Nunes de Andrade
Clícea Nathia Lopes Diniz
Clotilde Mariano Daniel Vaz
Clóvis Manoel de Sousa
Crisleny Ikeda Kassaoka
Cristiane Almeida de Freitas
Cristiane Maria Schulz Hashimoto
Cristiane Moraes Almeida Pereira
Cristiane Ribeiro Cabral
Cristiano Alves dos Reis
Cristina Emi Nakaji da Silva
Dalca Soares de Queiroz
Daniel Gomes Alencar
Daniel Rocha Monteiro
Daniela Neves Vital Santoro Autran
Danielle Cezar da Silva
Danilo Lima Maciel
Danilo Miranda Fonseca
Dark Ana Carvalho Mota
Darlene Franco Villela
Dartagnan Moraes Martins
David Borges Godinho
Debora Murta Lana
Debora Neves de Sousa
Dejair Ferreira Sousa

Delfim Loureiro de Queiroz
Délia Gonçalves Colares
Denise Brandão Ribeiro da Cruz
Denise Brito Moreira
Denise Costa Recedive
Denise Ricardo Soares Pereira
Dennis Freire Vasques Martins
Dermival Silva Carvalho
Diana Correia Queiroga
Diego Eusébio Pereira
Diego Kazuro Hosoda
Diego Padilha Rubert
Dimas Policarpo Ferreira Júnior
Dimitri Buscacio Gonçalves
Dinis de Lima Vasconcelos
Diogo Carlos Pessoa da Silva
Dionízio Santos Souza
Djair Medeiros da Mata
Djalma Leandro Júnior
Doraéliza Wainer Di Pilla Gorovitz
Doralice Justina da Silva
Douglas Moreira de Carvalho
Dulciane Florencio Vieira
Eder Geovanne de Freitas
Edgar Dantas Nobrega
Edgar Ferreira dos Santos
Edilene Mercedes do Nascimento
Edilson Henrique Moriyama
Edmar Braga Gomes
Edmilson Martins de Alcântara
Edna Maria Feijão de Souza
Edson Airton de Oliveira
Edson Balisa Damasceno
Edson Kajihara
Edson Maciel Marques

Edson Makoto Miyagasako
Edson Pereira de Souza Júnior
Eduardo Augusto Ramos
Eduardo Costa Resende
Eduardo de Silva Costa
Eduardo dos Anjos Teixeira
Eduardo Fleury Nogueira
Eduardo Gonçalves
Eduardo Henrique Baeta
Eduardo Henrique Ferreira Gonçalves
Eduardo Quintino
Einstein Dantas de Aguiar
Elaine Maria Pena dos Santos Rocha
Elcimeire Vales Araújo Costa
Eleda Paraguassu Pantoja
Elicelma da Silva Lessa de Araújo
Eliene Pereira Costa
Elizia Assunção Vieira
Elke Gomes Santos
Emerson Fernandes Martins
Emília Ulhoa Botelho
Enio Yudi Hayashida
Erik Joey Hanashiro
Ernani Sérgio Chaves Reis
Estefanio Alves Pereira
Estefano Zanel
Ester Ferreira de Figueiredo Duarte
Eugênio Souto Pereira
Fabiana Estrela Araújo
Fabiana Paulino Guedes
Fabiane Bueno da Costa Funfas Leão
Fábio Costa Muniz
Fábio de Souza Machado
Fábio do Carmo Assis Lanna
Fábio Monteiro Carvalho

Fábio Regis Evangelista da Rocha
Fábio Ronan Gugeler
Fábio Teydi Araki
Fabrício da Silva Barbosa
Fabrina Moura Dantas
Fancleuber Moraes de Lira
Farides Lucas Camilo Suano
Felícia Guerra Filha
Fernanda Aranha Barreto
Fernando Antônio de Souza Galvão
Fernando César de Carvalho Alves
Fernando Elias Lamas
Fernando Henrique Nakashoji
Fernando Tasso Moreira
Firmino Coelho de Oliveira
Flavia Boross Queiroga Caiafa
Flavia Cristina de Medeiros Lucas
Flávia Moreira Nardelli
Flávia Motta do Carmo
Flavia Silva Azevedo
Flavio Antônio de Oliveira
Flavio Camara Azevedo Travassos Sarinho
Flavio Ladario Pereira Barros
Flávio Oliveira Barboza
Francisca de Oliveira
Francisco de Jesus da Silva Araújo
Francisco Luis Parisi
Franco Werlanes da Silva Alves
Franco Zuza Nóbrega
Frederico Antônio Ferreira
Frederico Antônio Simões de Souza
Frederico Guilherme Penalva Mattos
Fúlvio Nóbrega de Souza
Gedeão da Silva
Geisa Maria da Conceição Martins da Silva

Georgeana Gonçalves Dias Ferreira Barjud
Geraldo Barbosa Filho
Geraldo Veras Rodrigues Filho
Gerdes de Resende Queiroz
Gerson Henrique Silva Sousa
Gerson Serra das Chagas
Getulio Viturino da Silva
Giancarlo Giovane Soares
Gilberto Comin Nunes
Gilberto Ismael da Fonseca
Gilson Jorge Teles Marinho
Gilvan Araújo Ferreira
Gina Lobrigida Mendes
Ginaldo Sobral Alves de Oliveira
Giovanna Bione Maia de Almeida Ferreira Brasil
Giovanna Sfredo Salla
Gisele Adriana de Sousa Borges
Gisele Cenamo
Giselly Siqueira
Gislene Russo Andretta
Gisley Amaro de Almeida
Gladivan Pereira Monteiro
Gladys Santos Pimentel
Gláucia de Souza Pinto
Gláucio Mattos Duarte
Glener de Almeida Dourado
Graziella da Costa Zaidem
Guinerly Maria de Figueiredo Valente
Gustavo Ferreira Souza
Gustavo Fonseca Gonçalves de Almeida
Gustavo Henrique Ferreira Dantas
Gustavo Lage Duarte
Gyl Árlém Souza Araújo
Haroldo de Almeida Rangel Júnior
Hayssa Kyrie Medeiros Cardenes da Costa

Heitor Roméro Cajaty
Helber Luiz Batista
Hélia Márcia Gomes
Hellen Batista Colares
Heloisa Augusta Neri Correia
Henrique Barbosa Andrade de Faria
Herbert Silva de Araújo
Hermington Franco e Silva
Heverson Gomes Pereira
Hugo Leonardo Juliani
Huldainny Pinheiro Hermsdorf
Humberto de Campos Costa
Ieda Maria da Silva
Ignez Kazue Sette Silva
Igor José Barbosa Duarte Lopes
Ilza Maria Lopes Cardoso
Ingrid Aparecida Leão Guedes Castor
Iochito Watanabe
Irene da Rosa Costa
Isaélio Alves da Silva
Isaque de Melo Carneiro
Israel de Sales Gomes
Ivna Pontes Barbosa
Jacqueline Maria Santos Athadeu Soares
Jader Nogueira Santana
Jaelson Lima Lopes de Sá
Jaime Costa Ferreira
Jaime Shimabukuro
Jair Martins Fontenele
Jairo Antônio Gomes da Silva
Jairo Lucas Calixto de Oliveira
Jairo Silva Moisés
Janaina Soares de Menezes
Janet Oliveira do Nascimento di Giorgio
Jano de Carvalho Servio Ferreira

Jarbas Borges de Souza
Jasmone Claudino Braga
Jeanne Anulino Rodrigues Alves
Jeanny Cristina Cardoso Raiol
Jéssica da Silva Rodrigues Bacellar
Joabson da Silva Porto
Joanice Correa Pacheco Garcia
João Baptista Nogueira Neto
João Carlos Saraiva Pinheiro
João Edinaldo Madureira Batista
João Eudes Monteiro Felix
João Eustáquio Rabelo
João Fernando Paiva Castro
João Ivanildo de Sales
João Monteiro de Lima Netto
João Paulo Aguiar Bonner
João Paulo Souza de Oliveira
João Quadros Coimbra
João Thiago Cavalcante
Joaquim Gomes Gimenes
Job Ben Hur de Almeida
Joelma Gomes da Costa
Jonatas Gustavo de Godoi Rodrigues
Jonathas Otsuka Cortes
Jorge José Pereira Pinto
Jorge Luis Diniz Lima
Jorge Luis Pessoa Lima
Josafa Carvalhedo Ferreira
José Adilson de Souza Dias
José Alexandre de Lima Ignácio
José Alexandre Pimenta Lopes
José Areolino Alves Maia de Carvalho
José Carlos da Silva
José Carlos Martins Quirino Filho
José Carlos Silva de Souza

José Carlos Watanabe da Silva
José Coelho da Silva Neto
José de Sales Silva
José Euclides Franco Filho
José Henrique Soares Lins
José Luciano Alves da Rocha
José Nunes de Farias Júnior
José Pascoal Ribeiro Neto
José Pereira de Faria
José Wagner Sabóia de Aquino
Josebias Brandão de Melo
Joselha Tereza Morello Maia de Jesus
Josemir da Silva Rodrigues
Josiane dos Passos Braga
Josinete Pereira dos Santos
Juarez Pereira Alencar
Jucilene Ventura Martins
Julia Lima Coelho
Juliane de Gouvea
Júlio César da Silva
Julio César da Silva Belmont
Juscelina Barbosa de Castro
Jussara Lobato Fernandes
Kaly Christine da Rocha Mariquito Ribeiro
Karina Amaral Silva
Karina Helena Fonseca Cardoso Patrocínio
Karla Adriana Severino Garcia Greger
Karla Machado Cunha
Karla Reijane Lucena Rodrigues
Karlla Marcondes da Silva
Kátia Aparecida do Nascimento
Kátia Silene Rodrigues Prado Nery
Kátia Varão Moreira Parente Silva
Kênia Rodarte
Kléber Coghetto

Laelcio das Neves Ferreira de Morais
Laila Batista Soeiro
Larissa Cassao de Medeiros
Leda Marcia Monteiro Conti Costa Lima
Leila Cristiane Petry
Lelia Regina Rolim Tucunduva da Fonseca
Lenita Violato
Lenival Ferreira dos Santos
Leonardo Bruno Montenegro Costa
Leonardo da Silva Barbiero
Leonardo de Carvalho Fontoura
Leonardo Henrique Coelho de Amorim Oliveira
Leonardo Komatsuzaki Abijaudi
Leonardo Mota Meira
Leonardo Pereira Orrico
Leonardo Ribeiro Camargos
Leonardo Santos da Costa
Leonardo Torres de Sá Resende
Leônidas Moraes da Silva
Leopoldo Barreto Cavalcanti
Leopoldo Klosovski Filho
Lia Raquel Sales Silva
Lidiane Leite Matos Mateus
Lilian Cristina Higashi Sawada Nishizumi
Lilian de Andrade Gonçalves Souza
Lilian Teixeira Silva Xavier
Liliane Torres de Oliveira Souza
Lilliam Mendes Rodrigues Paraguassu
Lindemberg André da Silva
Lisiane Teixeira Cocentino
Lourival de Castro Saraiva
Luana Garcez Stein
Lucas Brasilino
Lúcia Satiko Atakiama
Luciana Barbosa Cordeiro

Luciana Costa Alves
Luciana de Oliveira Hulle
Luciana Fernandes de Freitas
Luciana Freitas Andrade
Luciana Miranda Bittencourt Tannús
Luciana Rocha Lozano
Luciana Silveira de Medeiros Barros
Luciane Pinatto de Almeida
Luciano Garcia Marchi
Luciano Otavio de Assis
Luciano Pimentel Pinheiro
Luciano Rodrigues Mira
Luciene Coelho Monteiro
Lucimeire Carneiro Tavares
Lúcio Mário Mendonça de Góis
Lucivaldo Vasconcelos Barros
Luis Carlos Galvão
Luis Cesar Schoneborn
Luis Cláudio Ferreira da Silva
Luiz Antônio da Silva
Luiz Antônio de Oliveira
Luiz Armando Lopes Campião
Luiz Carlos Ribeiro de Lima
Luiz Henrique Alves Lopes
Luiz Henrique Ribeiro Roma
Luiz José de Oliveira Bezerra
Luiz Liserre
Luiz Sergio Jordão Romariz Júnior
Luiza Helena Costa Archanjo
Lusia Reinalda da Costa
Magali Recupero de Oliveira
Magna Maria dos Santos Nascimento
Manoel Missias Victor Pinheiro
Manoel Nazare Ereira Belchior
Manoel Ricardo Monteiro

Manoel Torquato dos Santos Filho
Manuela Palagani de Freitas Santos
Mara Antonia Silva Borges
Mara Lúcia Rodrigues de Mello
Marcel Nakazuto Okumoto
Marcela Caroline Carneiro Silva
Marcelo Barros de Sousa
Marcelo Christovão
Marcelo da Silva Pereira
Marcelo Dantas Rocha
Marcelo del Negri Bouzon
Marcelo Pereira Reis
Marcelo Pires da Silva
Márcia Azeredo Thomé
Marcia Gislene Mota de Almeida Cavalcanti
Márcia Mendes Villanova
Marcia Saori Joboji
Márcio Costa de Menezes
Márcio de Rezende Silva
Marcio Lima Medeiros
Márcio Silvestre Duarte dos Santos
Marcionilia Queiroz Chaves
Marcius Correia Lima
Marco Paulo Froes Schettino
Marcos Antônio Guimarães de Fontes
Marcos Antônio Mendes de Araújo Filho
Marcos Cesar da Silva
Marcos Pereira da Silva Cruz
Marcos Ronaldo Freire de Araújo
Marcos Vianna Sales Lima
Marcus Elicius de Sousa Lima
Margarete Maria Rodrigues Agra
Margarida Maria Bias dos Santos
Maria Alba de Oliveira Alves Cativo
Maria Amélia Teixeira de Almeida

Maria Antonia Soares Lima
Maria Aparecida Machado de Souza
Maria Auxiliadora Silva Estrela
Maria Beatriz Sanctos Costa
Maria Betania Simões da Fonseca Lyra
Maria Célia Rossato Costa
Maria Cristina Torres Ferreira Costa
Maria de Fátima Almeida Santos
Maria Denise Pereira Pinto de Carvalho
Maria do Amparo Barreira Lira Felix
Maria Eletonia Pereira
Maria Emilia Correa Viana
Maria Ester Ferreira Tartuce
Maria Ferreira Felix
Maria Izaflor Pinheiro Torquato
Maria José Alves Zimerer
Maria José de Sousa Mota
Maria Lindomeia Mendes Neves
Maria Lúcia Soares Viana
Maria Lucileide Pinheiro Garcia
Maria Luiza Volkmer Medeiros Santana
Maria Rodrigues de Sales Marcelino
Maria Sonilza Linhares Leitão
Maria Suely de Lima Correa
Maria Tereza Anater
Maria Tereza Calado Batalha
Maria Zélia Soares de Albuquerque
Mariela Villas Bôas Dias
Marilda Midori Nakane
Marinalda Ramos Barcelos
Mário Augusto Lacerda Coelho
Mário Cabral de Abreu
Maristela Helena da Silva Nakamura
Maristella Camilot
Marlene Maria Lima de Miranda

Marlizi Wander Hepp Brandalise
Marluce Maria Oliveira
Marly Camelo de Oliveira
Marta Lígia de Freitas Vieira Cardoso
Marta Regina Rodrigues da Silva
Martinho Rodrigues da Silva Filho
Marymila Mendes Cunha
Maspoli Tadeu Ramos
Maurício Antunes Borba
Maurício Kuehne Júnior
Maurício Luz Ernesto Coelho
Mauro Bezerra Cassiano da Silva
Mauro César Domingues
Mauro César Sobrinho
Mauro Santos de Melo
Maximiliano Eller
Mayra Cavalero Costa
Michel Angelo Vieira Ocke
Michele Sulamita do Amaral
Micheline Ribeiro de Barros Rincon
Michelle Giarola Moraes de Oliveira e Sousa
Michelle Rodrigues Lemes
Mipis Eclesiastes Costa de Araújo
Miriam Xavier Pereira Cruz
Mivaldo Pereira Rolim
Moacyr Soares de Souza Júnior
Moisés Jacobino de Moraes
Mônica Moraes Antunes
Nader Mohamad Amer
Nádia Rosangela da Silva
Nadya Rodrigues Gomes de Sousa
Nanci Portugal Barroso
Natália Bernardes Senna Veloso
Natália de Campos Malta
Nathaly Campos Feitosa

Nei Isaias de Andrade Coelho
Neide Guimarães Furtado
Neliane de Oliveira Moura
Nelissa da Silveira Ribeiro Macabu
Newton Sampaio de Almeida Júnior
Nilda Aparecida de Oliveira Gomes
Nilson Pinheiro Pereira
Nilva Mota Torquato Leodido
Nilvando Oliveira Costa
Noeme Sousa da Silva
Noemi Napoleão Soriano Aderaldo
Norma Correia Soares
Olivia Maria Furtado Inácio
Omar Maia dos Santos
Osmario Abreu
Osvaldo de Carvalho Neves Filho
Osvaldo Lopes Wanzeler
Oto Fábio Rocha Matos
Pablo Cavalcante de Vasconcelos
Pablo Francisco Pellizzari
Paloma de Oliveira Gonçalves
Paola Maria Leon Peres Brocchi
Patrícia Cristina Alves Campanatti
Patricia Goes Martins Pinheiro Andrade
Patricia Hernandes Ferreira
Patricia Lopes de Oliveira Lara
Patricia Midori Tayamiti
Patrícia Mourão Cerqueira Figueiredo
Patricia Pereira da Rocha
Patricia Tokunaga
Paula Bastos Weber
Paula Brandão Cavalcanti Lins e Silva
Paula Soares Crepaldi Grimm
Paulo Alexandre Ferreira
Paulo Alexandre Villa Real

Paulo Bressaglia
Paulo Cesar Beltrão Rabelo
Paulo Cesar Magalhães Brayer
Paulo Francisco Vieira de Araújo
Paulo Henrique de Mendonça Salustiano
Paulo Knupp dos Santos
Paulo Machado Corrêa
Paulo Maurício Freire de Oliveira
Paulo Menezes Brazil
Paulo Régis Santos da Rosa
Paulo Ricardo Santos e Araújo
Pedro Bezerra da Silva Filho
Pedro Busch Neto
Pedro Gabriel Siqueira Gonçalves
Pedro Henrique Silva Pereira
Pedro Roberto Rodrigues Simões
Pedro Sampaio Carvalho
Pedro Turibeo Castagna
Primonata Silva Brilhante Telles
Priscila Batista de Matos
Priscila Santos Kroll
Rachel da Silva Batista
Rafael Gomes Sasaki
Rafael Luiz da Silva
Rafael Mesquita Camargo
Rafael Ricardo Paiva Freitas
Raimunda Nonata de Lima
Raimundo Elair Ferreira Cardoso
Raimundo Francisco de Aguiar Sousa
Raimundo Hélio Nascimento Filho
Raimundo Nonato da Silva Filho
Raimundo Santos do Vale Junior
Raoni Iago Pinheiro Santos
Raul Lopes Batista
Regina Celi da Silva Bueno

Reginaldo Brasão Gonçalves
Reginaldo de Sousa Moura
Reinaldo Joaquim Bezerra da Silva Júnior
Rejane de Miranda Cunha Coimbra
Renata Kuroki Kawamoto Kuwae
Renata Santiago Moreira Martinelli
Renato Augusto dos Santos Cortes
Renato Moller Parry
Renato Rodrigues Barbosa
Rhea Sylvia Machado Braz
Ricardo de Moraes Galletti
Ricardo Faria Rabelo
Ricardo Nasare Silva
Ricardo Petniunas da Rocha
Ricardo Selling de Oliveira
Richard Sabino Tenório
Rilvania Gomes de Menezes
Rinaldo Vieira Machado
Rita de Cássia Martins Reis
Rita de Cássia Bezerra de Menezes
Roberta Sousa Almeida Pontes
Roberto Bernier de Menezes Pacheco
Roberto Braga de Oliveira
Roberto Campos Alcântara
Roberto Lelis Stehling
Roberto Moura de Assis
Roberto Saud Limeira Filho
Roberto Teixeira Alves
Robson Albano Simão
Robson Magalhães Alves
Rodnei Jorge Borges Rubem
Rodolfo Vieira de Freitas
Rodrigo Chagas Coimbra
Rodrigo de Andrade Belmonte
Rodrigo de Figueiredo Ferreira

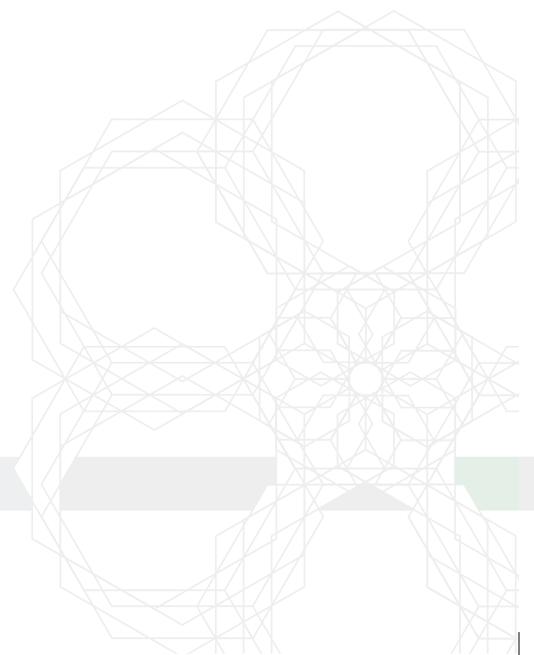
Rodrigo Ferreira Pinto
Rodrigo Hitoshi Dias
Rodrigo Lamar Matos
Rodrigo Otavio Rocha Barbosa
Rodrigo Siqueira Ferreira
Rodrigo Taddei Alves
Rogério Ângelo Lima Domingues
Rogerio Batista Silva
Rogério Cunha de Carvalho
Rogério Favaretto
Rogerio Reis Batista
Rogerio Virginio dos Santos
Romulo Alves de Souza
Romulo de Freitas Madureira
Ronaldo Alves de Almeida
Ronaldo da Silva
Ronaldo Ferreira Mendonça
Ronaldo Gomes de Souza
Ronaldo Pereira Souza
Roney Eduardo Oliveira Santos
Rosa Aparecida do Nascimento Montenegro
Rosália Cristina Rocha Lima
Rosalva Marra de Araújo Linhares
Rosangela da Silva Prado
Rosania Alves de Oliveira
Rose Anne Silva Marques
Rosely Costa Vieira
Rosemary José de Souza
Rosenilda Rezende da Silva
Rosenilton de Mattos Carvalho
Rosilene Silva Alvarenga
Rubens Hisanari Matsushita
Rubinaldo Cabral Saraiva
Rudney Silva de Melo
Ruth Maria da Silva Pinheiro

Ruza Medina Zago Campos
Sabrina Zuchelli
Salvadora Maldonado
Sandra Alice Prado de Lima
Sandra Anflor da Silva
Sandra Crisanto Souto Maior
Sandra Florentino da Silva
Sandra Jorgina de Souza Maximin
Sandra Maria da Silva
Santiago André Schunck
Sara Araújo Pereira
Saulo Afonso Carlos do Nascimento
Sebastiao José da Silva
Selene Castro Nascimento
Selma Duenias Gonçalves Rosa
Selma Maria de Oliveira Marques
Sergio Augusto Alvariza dos Reis
Sergio Mendes Silva
Sergio Monteiro da Cunha Mesquita
Sergio Norival Franceira
Sheila Neves de Oliveira
Sheila Regine Almeida Vasconcelos Nogueira
Sheila Zima Molina Jordão
Sidnei Belcides Avelar
Sidney dos Santos Sales
Sidney Marinho Filho
Sidney Wanderley de Oliveira
Silas Santos Alves
Silvana Araújo de Avilar Amâncio
Silvana Helena Sanches Moreira
Silvana Lopes Grott
Silvana Mara Silva Melo
Sílvia Maria do Amaral Franca
Silvio Fernando Lima de Santana
Simone Balster Moreira de Castilho Leite

Simone Beatriz de Oliveira Fernandes
Sinomar Pacheco de Morais
Sirlene Maria Peixoto
Solimar de Carvalho Mareto
Sônia Gomes Araújo
Sônia Maria Campos da Silva Melo
Sônia Maria Hernandes Côres
Sônia Pereira Lima Ribeiro
Sônia Telles da Cruz
Sonilza Linhares
Sóstenes Pinto Leite Júnior
Sueid Fernandes Macedo
Sueli Alves Pinto Lima
Sueli Martins de Oliveira Gabriel
Sueli Sokem Dalloul
Suely de Araújo Masala
Tagide Matos e Granja
Tagore Pacheco Thomaz de Magalhães
Talles Obede de Sousa Alves
Tamara de Oliveira Graça
Tânia Akemi Fugisawa Uemura
Tânia Cristina da Silveira Fiore
Tânia Cristina Linkiwcz Ribeiro Rey
Tarcísio Pinheiro de Araújo
Tatiana Akeme Saito da Rocha
Tatiana Martinewski Bicca
Tatiana Vitoria de Santana
Tatianne Pereira da Silva
Telma Teixeira Nunes
Temistocles Beserra Melo
Teresa Maria Rocha da Hora
Teresa Raquel Pereira
Tereza Cristina Oliveira Mesquita
Thais Coelho Rodrigues
Thiago da Fonseca Francischetto

Thiago Parrini Tunholi
Thiago Tulio Marques Fonseca Ferreira
Tiago César Moronte
Tiago Desimon Testa da Silva
Tiago José de Souza Vicente
Ticiane de Aquino Amaral
Uirassu de Melo Medeiros
Ulisses Manhaes da Silva
Valdeleuse Marnie da Silva Rodrigues
Valdeluce da Costa Amaral
Valeria Ribeiro Areal
Vanessa Cristina Nunes Rodrigues Cordeiro
Vanessa de Oliveira Ferreira
Vanessa Resende Mendonça
Vânia Maria de Brito Queiroz
Vânia Ribeiro de Castro
Vera Furlan dos Santos
Vera Loide Pereira dos Santos
Vera Lúcia Duarte Ferreira
Vera Lúcia Pereira de Lima Xavier
Vera Lúcia Rodrigues Pantoja
Vera Maria Barbosa Moraes
Veroni Korilo
Vilani Beserra Gomes
Vilson de Carvalho Sena
Vilson Vicente Possamai Júnior
Vinicius Bezerra Moura Barreto
Virgínia de Jesus de Pinho Santos
Virginia Figueiredo Fonseca
Vitor Hugo de Oliveira Zanin
Vivian Beatriz Ruziscka Felix
Viviane Duarte Dias de Araújo
Viviane Oliveira da Silva Rios
Viviane Soares Rodrigues
Wagner de Jesus

Wagner Silva de Araújo
Wagner Vinicius de Oliveira Miranda
Wallace Queiroz de Souza
Waldelice Aparecida de Oliveira Poncioni
Waldenir Bernini Lichtenthaler
Waldomiro Ojea Rodrigues Campos
Wanderley de Freitas Martins
Wanderson Jacinto Santos
Wanessa Celi Crovado Freming
Wender Paulo Ribeiro Carvalho
Will Anderson Pereira de Sousa
Will Flávio Dias Gomes
William Faria Siqueira
Willys Pereira de Lima
Wilma Maia Pereira
Wilmar Machado Vieira Júnior
Wilson Mazzola
Wilson Veleci da Silva
Wladimir Franklyn Lima de Almeida
Xenia Soares Bezerra
Yã Goés de Souza
Zanoni Barbosa Júnior



REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 5 out. 1988. Anexo. p. 1.

_____. Decreto-Lei nº 2.386, de 18 de dezembro de 1987. Dispõe sobre a carreira do Ministério Público Federal, a criação de Núcelos das Procuradorias da República, em municípios, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 21 dez. 1987. Seção 1. p. 22089.

_____. Lei complementar nº 75, de 20 de maio de 1993. Dispõe sobre a organização, as atribuições e o estatuto do Ministério Público da União. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 21 maio 1993. Seção 1. p. 6845.

_____. Lei nº 8.252, de 25 de outubro de 1991. Dispõe sobre a criação de procuradorias regionais da República, da Procuradoria da República no Estado do Tocantins, de procuradorias em municípios do interior e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 28 out. 1991. Seção 1. p. 23733.

_____. Lei nº 10.771, de 21 de novembro de 2003. Dispõe sobre a criação de cargos de membro, criação de cargos efetivos, criação e transformação de funções comissionadas no âmbito do Ministério Público da União, e a criação e transformação de procuradorias da república em municípios no âmbito do Ministério Público Federal, e a criação de ofícios no âmbito do Ministério Público do Trabalho, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 24 nov. 2003. Seção 1. p. 12.

DONABEDIAN, A. **The definition of quality and approaches to its assessment**. Ann Arbor, MI: Health Administration Press, 1980.

KAPLAN, Robert; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

