

**1ª CÂMARA DE
COORDENAÇÃO E
REVISÃO**

MPF
Ministério Público Federal

2012
RELATÓRIO DE ATIVIDADES

1ª Câmara de Coordenação e Revisão

Membros Titulares

Eitel Santiago de Brito Pereira

Subprocurador-Geral da República

Aurea Maria Etelvina Nogueira Lustosa Pierre

Subprocuradora-Geral da República

Francisco Xavier Pinheiro Filho

Subprocurador-Geral da República

Membros Suplentes

Moacir Guimarães Moraes Filho

Subprocurador-Geral da República

Francisco Rodrigues dos Santos Sobrinho

Subprocurador-Geral da República

José Adércio Leite Sampaio

Procurador Regional da República

Pesquisa e Redação

Guilherme Gontijo Caetano

Roberta Sousa Almeida Pontes

Revisão

Wagner Vinicius de Oliveira Miranda

Planejamento Visual, Diagramação e Ilustração

Secretaria Executiva

Assessoria de Coordenação

**1ª Câmara de Coordenação e Revisão do Ministério Público Federal –
Matéria Constitucional e Infraconstitucional** – SAF Sul, Quadra 4, Conjunto C,
Lote 03, Bloco “B”, Sala 307 – Brasília/DF – Site: www.1ccr.mpf.gov.br - E-mail:
1camara@pgr.mpf.gov.br - Telefone: (61) 3105-6045

Sumário

1. Apresentação	01
2. Composição e Funcionamento	02
2.1. Colegiado da 1ªCCR	02
2.2. Representantes Regionais	03
2.3. Representantes nos Estados	04
3. Composição e Funcionamento	05
3.1. Funções da Secretaria Executiva	06
3.2. Funções da Assessoria de Coordenação	06
3.3. Funções da Assessoria de Revisão	07
3.4. Funções da Assessoria de Administração	07
4. Principais Realizações em 2012	08
4.1. Planejamento Estratégico (2012-2020)	10
4.1.1 Objetivos Estratégicos da 1ª CCR	11
4.1.1.1 Perspectivas: Aprendizado e Crescimento	11
4.1.1.2 Perspectivas: Processos Internos	11
4.1.1.3 Perspectivas: Cidadão	12
4.1.1.4 Perspectivas: Sociedade	13
4.2. Projeto de Modernização – PMPCCR	13
4.3. Projeto de Estatísticas	15
4.3.1 Procedimentos Distribuídos	15
4.3.2 Procedimentos Deliberados	16
4.4. Projeto de Gestão da Informação	18
4.5. Projeto de Reestruturação	19
5. Ações previstas para o próximo ano	21
6. Gestão em Fotos	21
Anexo I	
Anexo II	
Anexo III	

I. APRESENTAÇÃO

A 1ª Câmara de Coordenação e Revisão do Ministério Público Federal é órgão Colegiado e possui atribuições de Coordenação, Integração e Revisão do exercício funcional dos Membros do Ministério Público Federal.

Atuando no âmbito Constitucional e Infraconstitucional, promove a integração e coordenação dos órgãos institucionais, manifestando sobre o arquivamento de inquérito civil, de procedimentos administrativos e peças de informação, bem como nos conflitos e declínios de atribuição entre os órgãos do Ministério Público Federal.

A função revisional, conferida a essa Câmara por força da Lei Complementar nº 75/93, é exercida de forma incessante por seus membros, que atuam nas Sessões Ordinárias ou monocraticamente – nos Declínios e Conflitos de Atribuição – procedendo harmonicamente o reexame dos procedimentos exarados por membros do Ministério Público Federal nos temas de sua competência.

A função de coordenação, atividade precípua da Câmara, concretiza-se mediante a identificação da necessidade tanto internas quanto externas, dos membros do Colegiado e daqueles que a representam nas unidades do Ministério Público Federal. A promoção de Encontros Nacionais e Regionais, além do desenvolvimento de projetos que visem a melhoria dos fluxos de trabalho constituem atividades essenciais à atuação proativa da 1ª CCR, objetivando o alcance das metas estabelecidas para o período 2012/2020 pelo Planejamento Estratégico.

Na análise de textos legais, a 1ª CCR (Câmara de Coordenação e Revisão), exercendo a função essencial de exame das supostas contrariedades em face do texto da Carta Magna, pode sugerir ao Exmo. Sr. Procurador-Geral da República o ajuizamento de Ação Direta de Inconstitucionalidade, Ação Declaratória de Constitucionalidade e Arguição de Descumprimento de Preceito Fundamental.

Com este relatório, em atendimento ao esposado no inc. III, art. 7º da Resolução CSMPPF nº 20, de 06 de fevereiro de 1996, a 1ª Câmara objetiva prestar as devidas informações a respeito das atividades desenvolvidas no ano de 2012 aos demais órgãos do Ministério Público, a outros Poderes e também ao povo brasileiro, real detentor do poder emanado pela Constituição Federal.

2. COMPOSIÇÃO E FUNCIONAMENTO

A 1ª Câmara de Coordenação e Revisão, nos termos da Lei Complementar nº 75, de 20 de maio de 1993, é composta por três Membros do Ministério Público Federal, sendo um indicado pelo Procurador-Geral da República e dois pelo Conselho Superior do Ministério Público Federal, juntamente com seus suplentes, para um mandato de dois anos, dentre integrantes do último grau da carreira, sempre que possível.



2.1 Colegiado da 1ª CCR

Para exercer a função executiva de Coordenador, o Procurador-Geral da República escolherá um dos Subprocuradores-Gerais integrantes da Câmara (Art. 4º, da Res. nº 20/96 CSMPF).

A Câmara reunir-se-á ordinariamente, em dia e hora previamente estabelecidos e, extraordinariamente, sempre que convocada pelo Coordenador ou por qualquer de seus membros titulares ou suplentes (quando em substituição a titulares).

1ª Câmara de Coordenação e Revisão
MANDATO: 05/05/2010 A 10/06/2012

<u>MEMBROS TITULARES</u>	<u>MEMBROS SUPLENTES</u>
Wagner de Castro Mathias Netto Subprocurador-geral da República Coordenador	Antônio Carlos Pessoa Lins Subprocurador-geral da República
Aurea Maria Etelvina Nogueira Lustosa Pierre Subprocuradora-geral da República	Wallace de Oliveira Bastos Subprocurador-geral da República
Francisco Xavier Pinheiro Filho Subprocurador-geral da República	Isabel Guimarães da Câmara Lima Procuradora Regional da República da 5ª Região

MANDATO: A PARTIR DE 11/06/2012
PORTARIA Nº 311 DE 11 DE JUNHO DE 2012

<u>MEMBROS TITULARES</u>	<u>MEMBROS SUPLENTEs</u>
Eitel Santiago de Brito Pereira Subprocurador-geral da República Coordenador	Moacir Guimarães Moraes Filho Subprocurador-geral da República
Aurea Maria Etelvina Nogueira Lustosa Pierre Subprocuradora-geral da República	Francisco Rodrigues dos Santos Sobrinho Subprocurador-geral da República
Francisco Xavier Pinheiro Filho Subprocurador-geral da República	José Adércio Leite Samapaio Procurador Regional da República

2.2 Representantes Regionais

REPRESENTANTES REGIONAIS

1ª Região – Distrito Federal
Andréa Lyrio Ribeiro de Souza

2ª Região – Rio de Janeiro
Dr. Nívio de Freitas Silva Filho

3ª Região – São Paulo
Dr. Osório Silva Basbosa Sobrinho
Dra. Laura Noeme dos Santos

4ª Região – Rio Grande do Sul
Dr. Waldir Alves

5ª Região – Recife
Dr. Domingos Sávio Tenório de Amorim

2.3 Representantes nos Estados

Acre	Dr. Fernando José Piazenski
Alagoas	Dr. Marcelo Toledo Silva
Amazonas	Dr. Sérgio Valladão Ferraz
Amapá	Dr. Miguel de Almeida Lima
Bahia	Dr. Cláudio Alberto Gusmão Cunha
Ceará	Dr. Alexandre Meireles Marques
Distrito Federal	Dr. Carlos Henrique Martins Lima
Espírito Santo	Dr. José Nilso de Lório
Goiás	Dr. Alexandre Moreira Tavares dos Santos
Maranhão	Dr. Tiago de Sousa Carneiro
Mato Grosso	Dr. Marcellus Barbosa Lima
Mato Grosso do Sul	-
Minas Gerais	Dra. Zani Cajueiro Tobias de Souza
	Dr. Álvaro Ricardo de Sousa Cruz
Pará	Dr. Alan Rogério Mansur
Paraíba	Dra. Acácia Soares Peixoto Suassuna
Paraná	Dra. Antônio Lélia Neves Sanches
Pernambuco	Dra. Carolina de Gusmão Furtado
Piauí	Dr. Leonardo Carvalho Cavalcante de Oliveira
Rio de Janeiro	Dr. Maurício Ribeiro Manso
Rio Grande do Norte	Dr. Ronaldo Sérgio Chaves Fernandes
Rio Grande do Sul	Dr. Enrico Rodrigues de Freitas
Rondônia	Dra. Renata Ribeiro Baptista
Roraima	Dr. Cinthia Gabriela Borges
Santa Catarina	Dr. Cláudio Dutra Fontella
	Dr. Marcelo da Mota
São Paulo	Dr. Paulo Taubemblatt
Sergipe	Dr. Livia Nascimento Tinoco
Tocantins	Dr. Victor Manoel Mariz

3. COMPOSIÇÃO E FUNCIONAMENTO

<u>SECRETARIA EXECUTIVA</u> Wagner Vinícius Oliveira de Miranda Secretário Executivo Veroni Korilo Secretária Executiva Substituta	
<u>ASSESSORIA DE REVISÃO</u> Veroni Korilo Assessora-chefe de Revisão Alexandre Marcus Gonçalves Gomes Analista Processual Veroni Korilo Analista Processual Alailton Franco Araújo Analista Processual Elianto de Souza do Couto Analista Processual Flávia Nardeli Técnico Administrativo	<u>ASSESSORIA DE COORDENAÇÃO</u> Roberta Sousa Almeida Pontes Assessora-Chefe de Coordenação Guilherme Gontijo Caetano Técnico Administrativo Josinete Pereira dos Santos Técnico Administrativo
<u>ASSESSORIA DE ADMINISTRAÇÃO</u> Alailton Franco Araújo Assessor-chefe de Administração Adilma Maria de Sousa Secretária Administrativa Cristina Pires de Melo Alcântara Secretária Administrativa Henrique Barbosa Andrade de Faria Técnico Administrativo	
<u>ESTAGIÁRIOS</u> <u>Assessoria de Revisão</u> Ana Paula Marques da Silva Keytiane de Jesus Bragança Letícia Batista de Oliveira Mayhumi Laís Takaki <u>Assessoria de Administração</u> Monise de Sousa Rossi <u>Assessoria de Coordenação</u> Virgínia Nogueira Garcia Marianne Dias Pereira Fellipe Crisóstomo Talita Nayara	

3.1 Funções da Secretaria Executiva

A Secretaria Executiva tem como atividade precípua o assessoramento ao Coordenador e aos Membros nas questões administrativas e operacionais da Câmara.

Dentre as atividades administrativas desta secretaria, destacam-se:

- Promover a integração de informações gerenciais com as unidades do Ministério Público Federal, visando o aprimoramento contínuo das unidades do MPF em todo o país;
- Adotar as providências administrativas necessárias para a preparação e a realização dos encontros regionais e nacionais com órgãos institucionais;
- Acompanhar e orientar o desenvolvimento de análises, estudos, pesquisas e a produção de relatórios, identificando necessidades para o aprimoramento dos sistemas;
- Coordenar e gerenciar os trabalhos administrativos da 1ª Câmara, promovendo o aperfeiçoamento contínuo das equipes, das rotinas e dos procedimentos de trabalho.

A Secretaria Executiva é conduzida por servidor designado pelo Coordenador da 1ª CCR.

3.2 Funções da Assessoria de Coordenação

A Assessoria de Coordenação tem por atribuição o planejamento e a organização das estruturas física e lógica de funcionamento, bem como gerir os fluxos de trabalho que interferem na logística e atuação da 1ª Câmara, identificando a necessidade quanto à criação de Grupos de Trabalho, consultas públicas, fóruns de discussão e outras atividades que auxiliem a atividade da Câmara.

Compete, ainda, desenvolver atividades de Planejamento e Gestão Estratégica, visando a implantação de cenários prospectivos, a implementação das diretrizes estratégicas, o estabelecimento e acompanhamento de indicadores, metas e da carteira de projetos estruturantes, promovendo a realização de diagnósticos, estudos, pesquisas, levantamentos e relatórios para avaliação e aprimoramento das ações, a fim de promover atuação proativa e

efetiva dos membros representantes da 1ª CCR.

3.3 Funções da Assessoria de Revisão

A 1ª CCR exerce sua atividade revisional manifestando-se sobre o arquivamento de Procedimentos Administrativos e Inquérito Civil Público, declínios e conflitos de atribuição promovidos pelos Procuradores da República nos Estados e nos Municípios e dos Procuradores Regionais da República, exceto nos casos de competência originária do Procurador-Geral da República.

A Assessoria Jurídica da 1ª CCR presta atendimentos aos Subprocuradores-Gerais da República integrantes da Câmara e aos Procuradores da República nos Estados e nos Municípios, destacando-se, entre suas atividades:

- Examinar os processos e procedimentos distribuídos aos membros da Câmara, para verificação da documentação constante dos autos e elaboração de síntese do conteúdo, com vistas a facilitar a análise final;
- Manter a guarda de autos, de expedientes e de outros papéis sob seu poder, observando as cautelas necessárias para a preservação da segurança e de eventual sigilo de tais documentos;
- Desenvolver estudos, pesquisas e análises, bem como elaborar pareceres sobre assuntos jurídicos de interesse dos membros da Câmara;
- Manter organizado e disponível o acervo de informações jurídicas afetas aos processos e procedimentos em tramitação na 1ª Câmara;
- Exercer outras atribuições de assessoramento determinadas pelos membros da Câmara e pela Secretaria Executiva.

3.4 Funções da Assessoria de Administração

A Assessoria de Administração têm como atividades principais controlar o fluxo dos processos e procedimentos destinados à Câmara, mantendo atualizados os registros de entrada, de andamento e de saída, cadastrando os procedimentos e distribuindo-os entre seus membros e assessores.

É também atribuição desta Assessoria organizar e manter atualizada a documentação

que tramita pela Câmara, visando a facilidade de pesquisa e a agilização dos trabalhos; além de manter a guarda de autos, de expedientes e de outros papéis sob seu poder, observando as cautelas necessárias para a preservação da segurança e de eventual sigilo de tais documentos.

Cabe-a, ainda, redigir ofício, memorando e Termo de Remessa referentes aos procedimentos administrativos apreciados pela Câmara, bem como receber e expedir correspondências, comunicações, avisos e outros expedientes.

Em levantamento de dados realizado por esta Assessoria, verificou-se a distribuição de tarefas conforme relacionado:

A Assessoria produziu tabela com os e-mail recebidos durante o ano de 2012 e o assunto abordado por cada um deles, como tabela abaixo:

Tipo de Documento	Total
Ofícios Enviados	466
Ofícios Circulares enviados	15
Comunicação Interna	2
Termo de Remessa	538
Despachos	12
Atas de Sessões	8

Assuntos dos E-mails	Total
Ações Cíveis Públicas	12
Recomendações	15
Instauração de Procedimentos Administrativos	70
Representações Respondidas	829
Instauração de Inquérito Civil Público	208
Prorrogação de PA ou ICP	200
Assessoria Parlamentar	8
Total de E-mails Respondidos	1342

Vale destacar que, após a efetiva implantação do Sistema Único na Procuradoria Geral da República, as informações que tratam das Recomendações, instauração de procedimentos administrativos, peças de informação e inquéritos civis públicos passaram a ser comunicadas à 1ª Câmara por meio do próprio Único, eliminando, quase por completo, o uso do e-mail nesses casos.

4. PRINCIPAIS REALIZAÇÕES EM 2012

No tocante às realizações nas áreas de coordenação e revisão desta 1ª CCR, destaca-se a realização de iniciativas nas atividades administrativas, de coordenação e de revisão.

Em sua atividade revisional, a 1ª Câmara de Coordenação e Revisão tem tomado algumas decisões de grande repercussão. Merecem destaque:

- A 1ª CCR tem decidido que os Conselhos Profissionais, por possuírem natureza jurídica de autarquia corporativa, devem submeter seus servidores ao regime estatutário (Lei nº 8.112/1990), na mesma linha de entendimento do STJ (REsp 507.536/DF) e STF (RE 549211 e RE 539224);
- A 1ª CCR vem entendendo que viola o princípio do amplo acesso aos cargos públicos a aplicação das provas de concurso de âmbito nacional apenas na Capital Federal. Nesse caso, há necessidade de se franquear aos candidatos a opção de realizar as provas, pelo menos, nas capitais dos estados brasileiros.

Vale destacar que, não obstante ser órgão de Coordenação e Revisão, apenas em 2012 iniciaram-se as ações de Coordenação desta Câmara Constitucional. O resultado desta iniciativa é visível na realização das seguintes ações:

- Construção do Planejamento Estratégico da Temática Constitucional do MPF para o período de 2012 a 2020;
- Elaboração do Projeto de Modernização da Primeira Câmara de Coordenação e Revisão;
- Elaboração do Projeto Estatística;
- Elaboração de um Protótipo de Business Intelligence (BI).

No tocante à atividade administrativa, foi criado o PROJETO DE REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL detalhado no item 4.6.

Ressalte-se, ainda, a construção do ROTEIRO DE ATUAÇÃO – PEÇA DE INFORMAÇÃO (PI), PROCEDIMENTO ADMINISTRATIVO (PA) E INQUÉRITO CIVIL PÚBLICO (ICP) a ser publicado em 2013 e foi desenvolvido com a finalidade de apoiar a atividade extra-judicial dos membros e servidores na área cível.

Cumpra também registrar a contribuição da 1ª Câmara na revisão da legislação vigente, em especial o questionamento ao CSMPF acerca da atuação da PFDC como órgão revisional, exarado no ofício nº 342/2012/1ª CCR, o que é atribuído pela Lei Complementar nº 75/93 a órgãos colegiados como as Câmaras de Coordenação e Revisão.

Registre-se que os projetos acima mencionados serão detalhados a seguir.

4.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (2012-2020)

A construção do Planejamento Estratégico Temático/2012-2020 da 1ª Câmara de Coordenação e Revisão aconteceu em 2012 em dois seminários, o primeiro realizado nos dias 21 e 22 de agosto e o segundo nos dias 12 e 13 de novembro em Brasília. Os dois encontros contaram com a participação de 31(trinta e um) membros e presença maciça de seus doze servidores.

No primeiro seminário foi realizada a análise SWOT ou FOFA¹ que levantou as oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos da atuação da 1ª Câmara. Posteriormente, realizou-se o exercício de priorização e a avaliação de causa e efeito das questões levantadas na análise. Com base nesta priorização, foram estabelecidos coletivamente os principais (nove) objetivos estratégicos para a temática constitucional e infraconstitucional.

No segundo seminário os nove objetivos estratégicos foram detalhados e organizados em um Mapa Temático, que resume a estratégia da 1ª CCR no período de 2012 a 2020.

Ressalte-se que a construção do Planejamento Estratégico é o principal destaque do ano de 2012, sendo um marco para a Câmara Constitucional. Como resultado desta iniciativa tivemos a construção de nove objetivos temáticos, dos respectivos planos de ação e identificadores de gestão, que possibilitarão, respectivamente, a execução e avaliação de cada objetivo traçado a partir da implementação dos seus planos de ação. Para tanto foram idealizadas dezesseis ações estratégicas e de dez indicadores de gestão, além do detalhamento das prioridades para cada ano, tendo como destaque em 2012 e 2013 as realizações descritas abaixo.

¹ Análise SWOT - Análise SWOT, em inglês ou FOFA, em português é uma sigla criada por dois professores de Harvard Business School, Kenneth Andrews e Roland Christensen para identificar as Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats) de uma organização. É uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente), sendo usado como base para gestão e planejamento estratégico de uma organização.

4.1.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA 1ª CCR

4.1.1.1 PERSPECTIVAS: Aprendizado e Crescimento

Objetivo 1: Promover a troca de experiências entre os membros que atuam nas temáticas da 1ª Câmara

Aproximar os membros que atuam na temática por meio de encontros nacionais e regionais, para difusão das melhores práticas e identificação de pontos sensíveis, inclusive com a perspectiva de criação de GTs. Assumir um papel proativo na atuação do controle concentrado e difuso. Divulgar periódica e internamente as ações de natureza constitucional.

Objetivo 2: Promover capacitação aos membros e servidores vinculados à 1ª Câmara.

Capacitar e orientar contínua e periodicamente os membros e servidores da Câmara e unidades, na matéria que lhes é afeita, em articulação com a SGP, ESMPU, demais Câmaras do MPF, nas matérias de natural intersecção, e outras instituições de ensino quando pertinente.

4.1.1.2 PERSPECTIVAS: Processos Internos

Objetivo 1: Promover a Gestão da Informação propiciando a coordenação e integração constitucional

Estimular o aprimoramento das soluções de Tecnologia de Informação e de Comunicação, orientados a realização dos objetivos temáticos, valorizando a inovação e a qualidade da informação.

Nesse objetivo, entre outros fatores, deve-se buscar: Desenvolver e oferecer subsídios para soluções de tecnologia de informações gerenciais e de apoio à tomada de decisão e atuar conjuntamente com a SADP e a STI, visando disponibilizar a informação de forma normatizada, padronizada e de qualidade.

Objetivo 2: promover gestão eficiente de pessoas e orçamento necessários à realização dos objetivos estratégicos da 1ª câmara.

Buscar os recursos orçamentários necessários à implementação dos objetivos temáticos da 1ª CCR, bem como reestruturar o corpo técnico. Nesse objetivo, dentre outros fatores, deve-se buscar direcionar os orçamentos disponibilizados pela SPO aos objetivos temáticos da Câmara, adequar o número de servidores, analisar os métodos e processos de trabalho e direcionar a atuação dos Grupos de Trabalho por expertises.

Objetivo 3: Desenvolver ou orientar ações de caráter extrajudicial para a satisfação dos interesses coletivos.

Fomentar a utilização dos instrumentos eficazes de atuação extrajudicial, observando a necessidade de articulação e integração entre os órgãos do MPF, inclusive entre as demais Câmaras, instituições públicas e sociedade civil. Buscar a adequação da normatização dos instrumentos de atuação extrajudicial, a fim de evitar a burocratização, buscando-se em todos os casos obter maior efetividade nas ações da Instituição.

Nesse objetivo, dentre outros fatores, deve-se buscar revisar a Resolução CSMPF nº 87/2006 e captar e divulgar as soluções extrajudiciais propostas e resultados obtidos pelos membros.

4.1.1.3 PERSPECTIVAS: Cidadão

Objetivo 1: Fomentar a atuação como custos legis na temática da 1ª CCR

Implementar gestão para aperfeiçoar a estatística, especialmente no aspecto qualitativo, acerca da atuação “custos legis” nas unidades do MPF, sobretudo para identificar em nível nacional demandas relevantes e/ou recorrentes que possam ensejar adoção de medidas institucionais cabíveis no âmbito da Tutela Coletiva. Buscar uma atuação coordenada do MPF como “custos legis”, em matérias relevantes e recorrentes.

Objetivo 2: Assegurar a adequada prestação do serviço público ao cidadão

Identificar, a partir de estatísticas, consultas e outros meios, a ocorrência de violação à adequada prestação de serviço público. Tornar efetiva a atividade de Coordenação da 1ª CCR em matérias de caráter nacional, promovendo a interlocução perante os órgãos de cúpula da Administração, inclusive por meio da instituição de Grupos Temáticos.

4.1.1.4 PERSPECTIVAS: Sociedade

Objetivo 1: Publicizar a atuação judicial e extrajudicial da temática da 1ª CCR

Sistematizar as informações referentes à temática da CCR para acesso fácil pela sociedade. Divulgar à sociedade de forma acessível e compreensíveis ADIs, ADCs e ADPFs ajuizadas, assim como as representações/petições recebidas pela Câmara sobre questões constitucionais. Dar publicidade aos trabalhos de maior repercussão social, remetendo-os a ASCOM da unidade e à SECOM para a veiculação local e nacional. Estimular o acesso ao sítio eletrônico da 1ª CCR.

Objetivo 2: Servir de instância de interlocução da sociedade civil com o MPF no que se refere ao controle de constitucionalidade.

Orientar a sociedade para a possibilidade de provocar a 1ª CCR para uma manifestação opinativa acerca de questões constitucionais para fins de controle concentrado. Detectar inconstitucionalidades suscitadas incidentalmente em procedimentos administrativos ou processos judiciais e após manifestação opinativa da CCR encaminhá-la ao PGR para controle concentrado.

Os novos objetivos acima apresentados serão alcançados mediante a realização de 16 ações, a serem fiscalizadas através de 10 indicadores conforme apresentado no Anexo I.

4.2 PROJETO DE MODERNIZAÇÃO - PMPCCR

O Projeto de Modernização da Primeira Câmara de Coordenação e Revisão – PMPCCR, foi idealizado para ser usado como um projeto estratégico que fornecerá a infraestrutura necessária à materialização do seu Planejamento Temático, à operacionalização da nova estrutura organizacional desta unidade, à capacitação de servidores e à implantação de um novo modelo de administração pautado em uma Gestão por Resultados.

Ademais, a idealização deste projeto objetivou apresentar soluções para problemas relacionadas à atuação da 1ª CCR apontados por Procuradores da República nos Relatórios de Correição Ordinária de suas respectivas unidades.



O PMPCCR é o projeto guarda-chuva estratégico da 1ª CCR que relaciona nove subprojetos (Diagnóstico, Planejamento Temático e Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação da 1ª CCR – PETI/1ª CCR), Estruturação de Unidade de Gestão Estratégica/1ª CCR, Planos de Gestão de Mudança e de Comunicação, Mapeamento e Resenho de Processos (Críticos), Iniciativas de Integração, Implementação de Soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação – TIC, Oficinas de Capacitação e Acompanhamento e Avaliação) necessários à operacionalização dos principais objetivos temáticos traçados no planejamento temático da 1ª CCR. Tem também a finalidade de apoiar os processos decisórios indispensáveis ao perfeito funcionamento das áreas administrativa e fins (Coordenação, Revisão e Integração) que constituem a 1ª Câmara.

Vale registrar que, não obstante a 1ª Câmara de Coordenação e Revisão do Ministério Público Federal ser um órgão Colegiado com as atribuições de Coordenação, Integração e Revisão do exercício funcional dos Membros do Ministério Público Federal, a função de coordenação, apesar de existir de direito, apenas em 2012 começou a ser estruturada de fato. Nesse sentido, o PMPCCR foi elaborado como uma iniciativa fundamental para efetivamente implementar esta importante área, por meio da qual almeja-se auxiliar a atuação proativa dos seus membros e servidores, a fim de satisfazer os desafios colocados pela sociedade.

Assim, espera-se que em 2013 este projeto seja formalizado como um projeto estratégico para a 1ª CCR, nos moldes previstos na PORTARIA PGR/MPF Nº 734 de 28 de dezembro de 2011 e atualizações, que dispõe sobre a gestão de projetos no âmbito do Ministério Público Federal, a fim de que as condições para sua real implementação tais como

os recursos humanos e financeiros, incluindo as aquisições e demais serviços prestados diretamente pelo MPF, além da disponibilidade de uma gratificação por projeto para o seu gerente sejam fornecidos pelo Ministério Público Federal. Maiores detalhes sobre esta importante iniciativa podem ser vistas no Anexo II deste relatório.

4.3 PROJETO DE ESTATÍSTICAS

No tocante à atividade judicial, vale registrar que, de acordo com o Mapa das Ações Cíveis Públicas do MPF, atualmente, na temática da 1ª CCR, há um total de 4222 processos judiciais em tramitação em todo o território nacional.

Os cinco temas com o maior número de ocorrências listados são: Direito Previdenciário, com 1006 processos; Saúde, com 343; Tratamento Médico-Hospitalar e/ou Fornecimento de Medicamentos Garantias Constitucionais, com 227; Conselhos Regionais de Fiscalização Profissional e Afins com 209 e Concurso Público / Edital com 182 processos.

Com relação à atividade extrajudicial, o Mapa de Atuação do MPF aponta um total de 3461 procedimentos instaurados nos diversas unidades da federação sob a temática da 1ª CCR. O tema que mais se destaca no quadro apresentado é o Direito Administrativo e Outras Matérias de Direito Público, com 3000 procedimentos. Os subtemas de maior ocorrência são Concurso Público/Edital; seguido por Serviços; Garantias Constitucionais; Controle de Constitucionalidade e Servidor Público Civil.



4.3.1 Procedimentos Distribuídos

No ano de 2012 foram distribuídos 1706 (mil setecentos e seis) procedimentos para a deliberação dos membros da 1ª CCR, entre Procedimentos Administrativos (PAs), Peças de Informações (PIs) e Inquéritos Cíveis Públicos (ICPs), além dos 122 (cento e vinte e dois) procedimentos remanescentes de 2011, perfazendo um total de 1828 (mil oitocentos e vinte e

oito) procedimentos, conforme tabela abaixo?

Tabela 01 - Quadro de distribuição de procedimentos até 10/06/2012.

Distribuição Mensal								
Mês/ Membro	Dr. Eitel	Dra. Aurea	Dr. Xavier	Dr. Moacir	Dr. Francisco	Dr. Adércio	Dr. Wagner	Total
Janeiro	-	32	32	-	-	-	33	97
Fevereiro	-	47	45	-	-	-	45	137
Março	-	50	52	-	-	-	51	153
Abril	-	66	47	-	-	-	50	163
Maio	-	6	5	-	-	-	6	17
Junho	-	51	-	-	-	-	-	51
Julho	38	38	38	-	-	-	-	114
Agosto	150	97	147	13	13	12	-	432
Setembro	21	19	19	20	17	22	-	118
Outubro	29	31	30	29	31	28	-	178
Novembro	22	18	17	20	19	20	-	116
Dezembro	20	23	23	20	22	22	-	130
Total / Ano	280	478	455	102	102	104	185	1706

4.3.2 Procedimentos Deliberados

As deliberações desses procedimentos foram distribuídas em 8 sessões ordinárias, onde foram julgados 907 (novecentos e sete) procedimentos. Verifica-se uma média de 113,37 julgados por sessão. No primeiro semestre de 2012, os procedimentos eram distribuídos apenas entre os membros titulares, já no último semestre, o colegiado da 1ª CCR entendeu que a distribuição deveria ser feita entre todos os membros da Câmara, inclusive membros suplentes, conforme tabela abaixo.

Tabela 02 – Procedimentos deliberados em 2012

Sessão	Data	Procedimentos administrativos	Deliberados/	Decisões
231	29/02/12		167	
232	30/04/12		319	
233	03/05/12		126	
234	31/07/12	Sessão de Coordenação		
235	08/08/12	Sessão de Coordenação		
236	18/08/12		62	
237	29/11/12		142	
238	17/12/12		91	
TOTAL			907	

As sessões números 234 e 235 não foram realizadas para deliberação de procedimentos, mas sim para a tomada de decisões administrativas de interesse do órgão colegiado, como exposto na tabela abaixo.

Sessão	Decisões
234	1) aprovação do PMPCCR – projeto de modernização da 1ª CCR; 2) definição da data de realização da 1ª Oficina do Planejamento Temático da 1ª CCR; 3) adaptação do Regimento Interno da 1ª CCR à Modernização; 4) definição da data de realização do Encontro Nacional; 5) padronização de minutas de votos.
235	1) apresentação dos consultores da PricewaterhouseCoopers – PWC – da criação do Mapa Estratégico Temático da 1ª CCR;
235	2) sugestão de Projetos Acadêmicos a serem desenvolvidos pela Escola Superior do MPU – ESMPU; 3) discutiu-se a respeito da atribuição revisional da Procuradoria Federal de Direitos do Cidadão – PFDC.

Devido a mudança da composição da 1ª CCR de acordo com a Portaria PGR nº TAL, o número de procedimentos deliberados pelo Colegiado diminuiu com relação aos anos anteriores, conforme tabela ao lado.

Ano	Procedimentos Deliberados
2008	996
2009	1771
2010	1758
2011	1619
2012	907



Nesse gráfico estão expostos os quantitativos de procedimentos deliberados no quinquênio 2008-2012.

Dentre os principais assuntos analisados pela 1ª CCR, em um universo de 907 (novecentos e sete) procedimentos deliberados, identificamos os temas mais abordados pelo Colegiado, que necessitam maior atenção, conforme tabela.

Assunto	Qtde
Concurso Público	228
Serviço Público	82
Educação	77
Saúde	63
Processo Seletivo	51
Servidor Público	27
Tratamento Médico-hospitalar	9
Outros Temas	370
Total	907

4.4 Projeto de Gestão da Informação – Business Intelligence

Em conformidade com as normas internas da 1ª CCR e com as diretrizes traçadas nos seus Planejamentos Estratégico, Temático e de Tecnologia da Informação elaborou-se o protótipo de um Sistema de Informações² e Gestão do Conhecimento (SIGC) com o uso de tecnologias avançadas de descoberta de informações do tipo *Business Intelligence (BI)*.

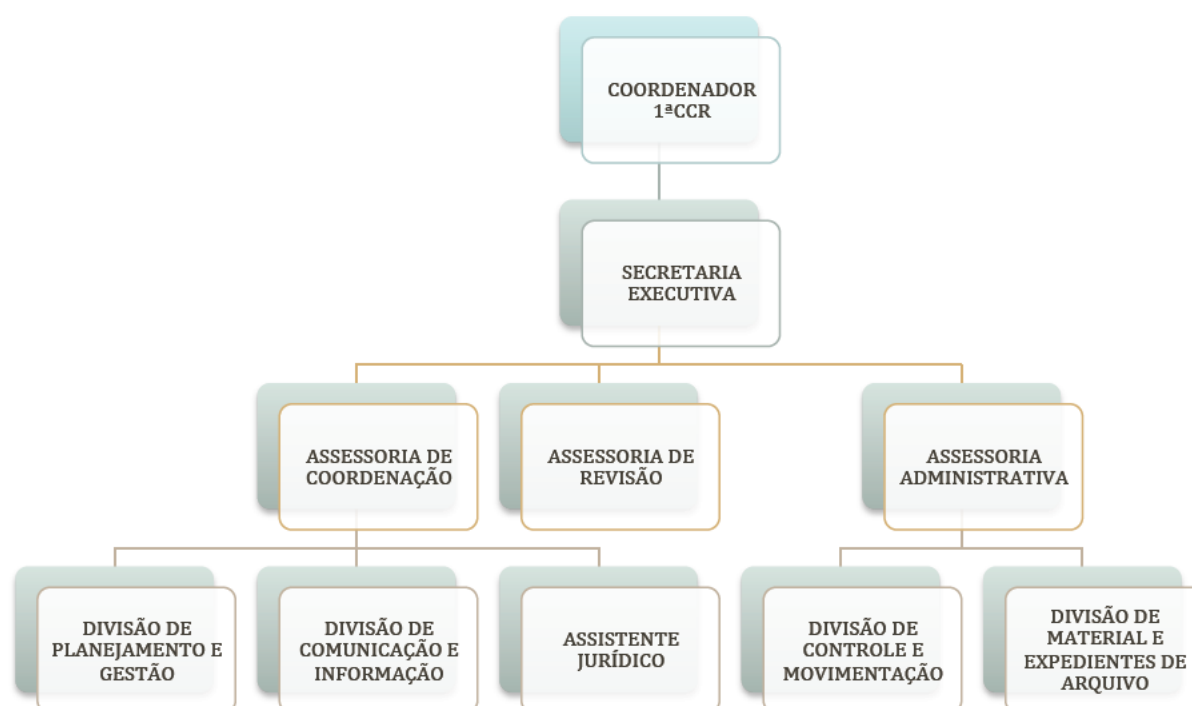
O desenvolvimento do protótipo teve a finalidade de apresentar uma prova de conceito para justificar a implementação de um sistema de informações gerenciais que reproduza a “*inteligência do negócio*” envolvido nas atividades da 1ª CCR. A elaboração do protótipo propiciou o cruzamento de informações para servirem de apoio às decisões estratégicas nas áreas de coordenação, integração e revisão da 1ª Câmara.

² Laudon e Laudon em sua obra *Sistema da Informação com Internet*. [S.l.: s.n.], 1999.

4.5 PROJETO DE REESTRUTURAÇÃO

Um outro projeto fundamental para preservar a atuação da Câmara no enfrentamento dos novos desafios que virão com a implantação do seu Planejamento Temático é a implementação efetiva da sua reestruturação.

Nesse sentido, em novembro de 2012 foi encaminhada à Secretaria-Geral por meio do Ofício nº 402/2012/1ª CCR a solicitação de pessoal para possibilitar uma estrutura organizacional mínima para o funcionamento da 1ª Câmara como a representada na figura abaixo:



Como detalhado neste projeto, o quadro atual de servidores apresenta-se em situação deficitária à aquela tida como ideal ilustrado na figura seguinte:

SITUAÇÃO ATUAL		SITUAÇÃO PROPOSTA	
CARGO	QUANTIDADE	CARGO	QUANTIDADE
ANALISTA ADMINISTRATIVO	0	ANALISTA ADMINISTRATIVO	2
ANALISTA	5 ³	ANALISTA PROCESSUAL	7

3 Da cota dos cinco Analistas Processuais, um deve ser repostado e outro exerce o cargo de Secretário-Executivo.

PROCESSUAL			
ANALISTA DE CONTROLE INTERNO ⁴	1	ANALISTA DE CONTROLE INTERNO	1
TÉCNICO ADMINISTRATIVO	3	TÉCNICO ADMINISTRATIVO	10

Ainda quanto à cota de servidores, descreve-se a situação atual de Funções Comissionadas (FC) e Cargos em Comissão (CC) e aquela ideal na figura abaixo:

SITUAÇÃO ATUAL			SITUAÇÃO PROPOSTA		
QTDE	DENOMINAÇÃO	CÓDIGO	QTDE	DENOMINAÇÃO	CÓDIGO
1	SECRETÁRIO-EXECUTIVO	CC-04	01	SECRETÁRIO-EXECUTIVO	CC - 06
2	SECRETÁRIO NÍVEL II	FC - 02	6	ASSESSORES NÍVEL IV	CC - 04
3	ASSESSORES NÍVEL III	CC-03	3	ASSESSORES-CHEFES NÍVEL IV	CC-05
2	SECRETÁRIO NÍVEL I	FC - 01	4	CHEFES DE DIVISÃO	CC - 02
			1	ASSISTENTE	CC-01
			1	AUXILIAR	FC - 01

Resta claro que na configuração atual, a 1ª CCR sofre com problemas de estruturação administrativa, com a falta de pessoal qualificado para ocupar setores exclusivos da atividade de coordenação e integração. A maioria dos servidores existentes destinam-se exclusivamente à área de revisão que, vale ressaltar, é imensa. A área de Coordenação desde o segundo semestre de 2012 conta, apenas, com a colaboração de uma assessora-chefe e um técnico administrativo.

Também há premente necessidade de modernizar e uniformizar os processos organizacionais do Colegiado, para que se possa implantar uma gestão voltada a resultados, além de desenvolver as ações de integração e coordenação que lhe são reservadas pela Lei Complementar 75/93 ao referido órgão colegiado.

Além disso, a adoção de uma política de incentivo, mediante a remuneração dos servidores encarregados de substituir, nas férias e licenças, os titulares dos cargos de

4 Analista de Controle Interno com experiência em Gestão Estratégica, atuando como Assessora de Coordenação.

Assessoria (de Revisão, Coordenação e Administração), quando estiverem substituindo os titulares é outro ponto fundamental que foi solicitado para aprimoramento do trabalho nas áreas administrativas da 1ª Câmara. Essa política, convém dizer, reclama uma alteração do Regimento Interno do MPF.

Maiores informações sobre esta iniciativa podem ser colhidas no Anexo III deste relatório.

5. AÇÕES PREVISTAS PARA O PRÓXIMO ANO

Com a intenção de propiciar o alcance dos objetivos delineados no planejamento estratégico estimam-se a realização das seguintes ações em 2013:

- Criação do Primeiro Grupo de Trabalho da 1ª CCR – o “GT-Saúde” -, com a missão de avaliar as dificuldades para superar alguns entraves na prestação de serviços na área da saúde. A ideia é que o grupo seja constituído por membros espalhados nas cinco regionais;
- Elaboração da Política de Encontros Nacionais e Regionais, haja vista que o último encontro desta Câmara foi realizado há seis anos.

6. GESTÃO EM FOTOS

I Seminário de Construção do Mapa Estratégico da 1ª CCR

Nos dias 21 e 22 de agosto de 2012, a 1ª Câmara de Coordenação e Revisão em conjunto com a Secretaria Geral, representada pela Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica (AMGE), sob a consultoria da empresa PricewaterhouseCoopers (PWC), iniciou a construção do Planejamento Temático, a fim de delinear os direcionadores estratégicos que nortearão as ações desta Câmara até 2020.

Estiveram presentes 20 membros e todos os servidores da unidade. Registramos a participação do seu coordenador, Dr. Eitel Santiago de Brito Pereira e demais membros do colegiado da 1ª Câmara, Dra. Aurea Maria Etelvina Nogueira Lustosa Pierre, Dr. Francisco Rodrigues dos Santos Sobrinho e Dr. Moacir Guimarães Morais Filho, além dos membros do Ministério Público Federal abaixo relacionados:

Dr. Celso de Albuquerque Silva – PRR 2ª Região
Dra. Laura Noeme dos Santos – PRR 3ª Região

Dr. João Heliofar de Jesus Villar – PRR 4ª Região
 Dr. Francisco Cheves dos Anjos Neto – PRR 5ª Região
 Dr. Marcelo Toledo Silva – PR/AL
 Dra. Anna Paula Coutinho – PD/DF
 Dr. Thiago Henrique Viegas Lins – PR/ES
 Dr. Alexandre Moreira Tavares dos Santos – PR/GO
 Dr. Israel Gonçalves Santos Silva – PR/MA
 Dr. Octávio Balestra Neto – PR/MT
 Dr. Bruno Galvão de Paiva – PR/PB
 Dra. Maria Marília Moura – PR/PE
 Dra. Renata Ribeiro Baptista – PR/RO
 Dr. Júlio Carlos Schowonke de Castro Júnior – PR/RS
 Dr. Victor Manoel Mariz – PR/TO

No seminário foram discutidos, em 4 grupos, os pontos fortes e fracos da atuação da 1ª CCR e identificadas as oportunidades que se apresentam no atual cenário institucional e as possíveis ameaças que devem ser observadas e mitigadas.

A 1ª CCR aproveita para agradecer o empenho dos membros e servidores do Ministério Público Federal que, de forma indiscutível, colaboraram para que o evento fosse um sucesso.



Foto 1 - Da esquerda para a direita: o Subprocurador-Geral da República, membro suplente da 1ª CCR, Dr. Francisco Rodrigues dos Santos Sobrinho e o Procurador Regional da República da 5ª Região, Dr. Francisco Chaves dos Anjos Neto.

Foto 2 – Da esquerda para a direita: Procurador Regional



da República da 4ª Região, Dr. João Heliofar de Jesus Villar e a Subprocuradora-Geral da República, membro titular da 1ª CCR, Dra. Aurea Maria Etelvina Lustosa Pierre.



Foto 3 - a Subprocuradora-Geral da República, membro titular da 1ª CCR, Dra. Aurea Maria Etelvina Lustosa Pierre e o Procurador da república no Estado de Tocantins, Dr. Victor Manoel Mariz.

Foto 4 – a Procuradora da República no Estado de Rondônia, Dra. Renata Ribeiro Baptista.



Anexo I

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	AÇÕES	INDICADORES
Aprendizado e Crescimento	Promover a troca de experiências entre os membros que atuam nas temáticas da 1ª CCR	Criação de banco de dados	Realização de encontros nacionais ou regionais
		Elaboração de uma política de Encontros nacionais e regionais	
	Promover capacitação aos membros e servidores vinculados à 1ª CCR	Elaboração de lista de treinamento	Índice de capacitação dos membros
			Índice de capacitação dos servidores
Processos Internos	Promover a Gestão da Informação propiciando a coordenação e integração institucional	Modernizar a gestão da informação da 1ª CCR na área de TIC	Manualização dos fluxos de informação críticos
		Propor normatização acerca do fluxo de informação entre a 1ª CCR e os demais setores e unidades	
	Promover gestão eficiente de pessoas e orçamento necessários à realização dos objetivos estratégicos da 1ª CCR	Buscar os recursos orçamentários necessários à implementação dos objetivos temáticos da 1ª CCR	Número de programas, projetos e ações com orçamento aprovado
	Desenvolver ou orientar ações de caráter extrajudicial para a satisfação dos interesses coletivos	Estimular a adoção de instrumentos extrajudiciais para satisfação dos interesses coletivos	Número de recomendações expedidas e Tacs firmados
		Criação de GT para revisão da normatização vigente	
Cidadão	Fomentar a atuação como <i>custos legis</i> na temática da 1ª CCR	Aperfeiçoar as estatísticas, acerca da atuação <i>custos legis</i> nas unidades do MPF, sobretudo para identificar em nível nacional demandas relevantes e/ou recorrentes que possam ensejar adoção de medidas institucionais cabíveis no âmbito da Tutela Coletiva	Número de manifestações de não intervenção
	Assegurar a adequada prestação do serviço público ao cidadão	Tornar efetiva a atividade de Coordenação da 1ª CCR em matérias de caráter nacional	Reclamações dos cidadãos
		Criar Grupos de Trabalho	
Sociedade	Publicizar a atuação judicial e extrajudicial da temática da 1ª CCR	Sistematizar as informações referentes à temática da 1ª CCR, para fácil acesso pela sociedade	Prestação de contas à sociedade
		Dar publicidade aos trabalhos de maior repercussão	
		Prestar contas à sociedade sobre a atuação da 1ª CCR	
	Servir de instância de interlocução com a sociedade	Criação de meios para orientar a sociedade sobre o papel da 1ª CCR	Número de instrumentos de comunicação realizados
		Efetuar diligências instrutórias para casos específicos e prioritários	

Anexo II

Projeto de Modernização da Primeira Câmara de Coordenação e Revisão PMPCCR

MPF
Ministério Público Federal

1ª Câmara de
Coordenação
e Revisão



PROJETO DE MODERNIZAÇÃO DA PRIMEIRA CÂMARA DE COORDENAÇÃO E REVISÃO PMPCCR

Patrocínio

Membros Titulares

Dr. Eitel Santiago de Brito Pereira (Coordenação)

Dra. Aurea Maria Etelvina Nogueira Lustosa Pierre

Dr. Francisco Xavier Pinheiro Filho

Membros Suplentes

Dr. Moacir Guimarães Morais Filho

Dr. Francisco Rodrigues dos Santos Sobrinho

Dr. José Adércio Leite Sampaio

Equipe Técnica

Secretaria Executiva

Wagner Vinícius Oliveira Miranda

Secretaria Executiva Adjunta

Veroni Korilo

Assessoria de Coordenação

Guilherme Gontijo Caetano

Josinete Pereira dos Santos

Roberta Sousa Almeida Pontes Pontes

Assessoria de Revisão

Alailton Araújo

Alexandre Marcus Gomes

Elianto de Sousa Couto

Flávia Moreira Nardelli

Assessoria Administrativa

Adilma Sousa

Cristina Alcântara

Henrique Barbosa de Faria

OBJETO

Este relatório trata da consecução do Projeto Básico para elaboração do Projeto de Modernização da Primeira Câmara de Coordenação e Revisão — PMPCCR usado como infraestrutura à materialização do Planejamento Temático, à operacionalização da nova estrutura organizacional desta unidade, à capacitação de servidores e à implantação de um novo modelo de administração pautado em uma Gestão por Resultados.



JUSTIFICATIVA

CONSIDERANDO a finalidade precípua da Constituição da República Federativa do Brasil, detalhada em seus capítulos e resumida claramente em seu preâmbulo como sendo *a instituição de: [...] um Estado Democrático, destinado a assegurar o exercício dos direitos sociais e individuais, a liberdade, a segurança, o bem-estar, o desenvolvimento, a igualdade e a justiça como valores supremos de uma sociedade fraterna, pluralista e sem preconceitos, fundada na harmonia social e comprometida, na ordem interna e internacional, com a solução pacífica das controvérsias [...]*.

CONSIDERANDO que compete à Primeira Câmara de Coordenação e Revisão — 1ª CCR — promover a Integração e Coordenação, bem como a Revisão do exercício funcional dos Membros do Ministério Público Federal — MPF, manifestando-se sobre o arquivamento de inquéritos civis, de procedimentos administrativos e de peças de informação, além de deliberar sobre conflitos de atribuição entre os órgãos do MPF e sobre declínios de atribuição;

CONSIDERANDO o momento atual pelo qual passa o MPF, após a implantação do Planejamento Estratégico Nacional, mediante Portaria PGR nº 687, de 20.12.2011, em que foi delineada sua identidade estratégica (missão, visão e valores) e os objetivos norteadores da estratégia traçada para o período de 2011 a 2020;

CONSIDERANDO os novos desafios que se avizinham com a iminente implantação do Planejamento Temático, como parte do Projeto de Desdobramento da Estratégia Nacional instituído mediante Portaria PGR nº 725, de 22.12.2011;

CONSIDERANDO, ainda, a necessidade de esta 1ª Câmara de Coordenação atuar proativamente, em especial no que diz respeito à implantação da atividade de Coordenação e à modernização da ativi-

dade de Revisão, a fim de preparar o seu quadro de servidores e membros para fiscalizar, exigir e orientar a atuação efetiva dos governos no tocante à correta prestação de serviços e implementação de políticas públicas capazes de satisfazer positivamente a promessa constitucional almejada pelos cidadãos.

CONSIDERANDO a necessidade de aprovar a identidade estratégica da 1ª CCR e os objetivos esboçados no Ensaio de Planejamento Estratégico¹ previsto para o período 2011-2016 em desenvolvimento pelos servidores administrativos, cuja missão foi prevista como sendo — “*Defender os direitos da sociedade assegurados pela Constituição, por meio da integração e coordenação de todas as unidades da Instituição*”; de promover o alcance de sua visão, qual seja: “*até 2016, ser reconhecida pela sua atuação de excelência no respeito aos direitos constitucionais dos cidadãos*”; com o trabalho alicerçado em seus valores, assim enumerados — “*comprometimento, ética, excelência, modernização, proatividade, valorização das pessoas, transparência*”;

CONSIDERANDO, ainda, a obrigação de atender às exigências do Tribunal de Contas da União esposadas no Acórdão nº 1603/2008, em especial quanto à necessidade de se promover o alinhamento entre aquisições de Tecnologia da Informação e o Planejamento Estratégico Institucional;

CONSIDERANDO, por fim, a necessidade de alinhar o que foi predito no planejamento nacional do MPF e será previsto no planejamento temático (setorial) desta Câmara, buscando identificar as forças, oportunidades, fraquezas e problemas que demandem a atuação desta 1ª CCR, objetivando o alcance das diretrizes nacionais;

¹Ver direcionadores estratégicos constantes do Mapa Estratégico (Anexo II).

Esta 1ª Câmara idealizou o presente Projeto de Modernização (PMPCCR), a fim de implantar uma gestão estratégica integrada ao processo decisório prevista no planejamento setorial e norteada nas diretrizes nacionais, com base em iniciativas de coordenação e revisão formalizadoras e articuladoras de resultados, que sigam programações anuais específicas para auxiliar a atuação proativa dos seus representantes regionais e estaduais no exercício das suas funções institucionais.

Assim, objetiva-se com este Projeto dar suporte ao alinhamento das áreas Administrativa e de Gestão (Coordenação e Revisão) desta Câmara e promover uma gestão por projetos (por resultados), a fim de aprimorar a atuação integrada às diversas partes interessadas.



INTRODUÇÃO

A 1ª Câmara de Coordenação e Revisão do Ministério Público Federal é um órgão Colegiado e possui as atribuições de Coordenação, Integração e Revisão do exercício funcional dos Membros do Ministério Público Federal.

A função revisional conferida a esta Câmara, por força da Lei Complementar nº 75/93, é exercida de forma incessante por seus membros, que atuam no Colegiado nas Sessões Ordinárias ou monocraticamente — nos Declínios de Atribuição — procedendo harmonicamente o reexame dos procedimentos exarados por membros do Ministério Público Federal nos temas de sua competência.

A função de coordenação, por sua vez, não obstante existir de direito, ainda carece de melhor estruturação. Sendo este PMPCCR uma iniciativa para efetivamente implementar esta importante área, por meio da qual almeja-se auxiliar a atuação proativa dos seus membros e servidores, a fim de satisfazer os desafios colocados pela sociedade.

A sociedade, cada vez mais, clama por moralidade, profissionalismo, excelência da administração pública, primando por transparência na prestação de contas, melhor qualidade de vida e redução das desigualdades sociais e regionais. No setor público brasileiro há o movimento por uma gestão eficiente, com aplicação racional dos recursos públicos, sendo que métodos ultrapassados de gestão nos quais a população não tenha acesso a dados públicos já não são mais aceitos.

Essa necessidade de evidenciação dos fatos e atos públicos pode ser visualizada em iniciativas implementadas há poucos anos na Administração Pública, a exemplo do Portal de Compras do Governo Federal — *Comprasnet*, do serviço de entrega de declaração do imposto de renda pela internet — *Receitanet*, do Portal da Transparência do Governo Federal, do Programa Nacional de Gestão Pública — *Gespública*, entre outros. Uma gestão eficiente, eficaz e efetiva é questão impendente no

setor, e dessa forma, os gestores públicos devem buscar novas formas de administração e ferramentas de medição com vistas a atingir o objetivo principal do Estado, a saber, atender às necessidades da população com a melhor utilização possível dos recursos públicos.

Lima² considera que para o setor público a mudança importante e básica está na questão do foco da gestão. Por herança e formação, sempre houve uma valorização muito grande dos processos em detrimento dos resultados, que geram e contribuem para o bem comum.

“Essa é a essência da mudança necessária à gestão pública; o resto é metodologia, é técnica, é ferramenta, que hoje são umas e amanhã podem ser outras. É necessário, efetivamente, mudança de olhar e de abordagem da gestão pública. O setor privado, neste caso, é privilegiado: o lucro e a competitividade são facilmente quantificáveis e fornecem indicadores precisos para estabelecer objetivos e medir resultados. O setor público tem um desafio a mais: o lucro não é e nem pode ser financeiro. Trata-se de ganho social, cujo demonstrativo de lucros e perdas é de difícil visualização.” (Lima, 2007)

Assim sendo, a boa administração pública deve estar voltada para a cidadania, centrada na natureza política do estado, no interesse público e, ao mesmo tempo, ser eficaz na melhoria da qualidade dos serviços prestados. Com a consolidação destas novas práticas de gestão, que buscam reunir critérios técnicos de administração e respeito às decisões populares, tem-se uma revalorização da dimensão política na gestão pública, sem que seja esquecida a dimensão técnica, buscando superar a dicotomia “política-administração”. Não se trata de

² LIMA, P. D. B. **A excelência em gestão pública:** a trajetória e estratégia da Gespública. Qualitymark, 2007.

negar a existência de possíveis conflitos entre a dimensão política e a técnica, mas de reconhecer que ambas são complementares e não excludentes (Martins, 1996)³.

Nesse contexto, o Ministério Público Federal, conforme objetivos traçados no Planejamento Estratégico 2011-2020 (PEI/2011-2020), constante do art. 2º da Portaria PGR nº 687/2011, assume papel fundamental à medida que se propõe a atuar no combate à criminalidade e à corrupção, na proteção do Regime Democrático e promoção dos Direitos Fundamentais, na atuação preventiva, na aproximação com o cidadão e na possibilidade de atuar em parcerias com outros órgãos da Administração Pública.

Ademais, a idealização deste projeto objetiva apresentar soluções para problemas relacionadas à atuação da 1ª CCR apontados por Procuradores da República nos Relatórios de Correição Ordinária de suas respectivas unidades, como os exemplificados a seguir.



³ MARTINS, H. F. Uma análise dos paradigmas de administração pública à luz do contexto do estado social. **Revista Parcerias Estratégicas**. v. 1, n. 1, maio de 1996.

IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS E SUGESTÕES

Sugestões de melhorias apontadas pelos procuradores da PR/DF e membros (Dr. Carlos Henrique Martins Lima; Dra. Michele Rangel de Barros Vollstedt Bastos; Dra. Ana Paula Mantovani Siqueira):

- *É de se ressaltar a grande demanda de trabalhos oriundos das próprias Câmaras de Coordenação e Revisão, as quais, também por sua deficiência de pessoal se socorrem rotineiramente dos trabalhos da PR;*
- *Necessidade de maior sensibilidade das CCR do MPF (especialmente a 5ª Câmara) no julgamento dos conflitos negativos de atribuições entre membros desta unidade e membros de outras unidades do MPF. O fato de a área de atuação da PR coincidir com a sede da maioria dos órgãos federais não deve implicar em um maior acúmulo de atribuições para os procuradores aqui lotados. Infelizmente, tais ensinamentos têm sido olvidados em evidente prejuízo à PR. Assim, ou bem se aumenta o número de vagas de Procuradores na unidade ou se passa a aplicar de forma rígida o que acima restou ponderado, resolvendo-se os conflitos negativos de atribuições em favor dos membros lotados nesta unidade;*

Sugestões de melhorias apontadas pelos procuradores da PR/ES e membros (Dr. Frederico Lugon Nobre; Dr. Flávio Bhering Leite Praça; Dr. Carlos Fernando Mazzoco; Dr. André Carlos de Amorim Pimentel Filho; Dr. José Nilso de Lório):

- *Falta de coordenação das Câmaras na atividade-fim; as CCRs poderiam emitir mais enunciados;*
- *O MPF precisa fazer um diagnóstico de sua atuação e a PGR precisa assumir o papel de gerências e coordenação da instituição;*
- *Necessidade de maior atuação das CCRs na atividade de coordenação e integração;*

Sugestões de melhorias apontadas pelos procuradores da PR/RS e membros (Dr. Alexandre Amaral Gavronski; Dr. Fabiano de Moraes):

- *Adoção de um planejamento estratégico de atuação que contemple eleição de prioridades, pressupondo-se inclusive, a não atuação em algumas questões, sob supervisão das Câmaras e PFDC;*
- *Criação de ICP digitais com o fim de aumentar a produtividade, tendo em vista o fato de todos os processos na 4ª Região já serem eletrônicos, evitando-se a digitalização de todas as peças; criação de sistema virtual de tramitação de ICP;*

Sugestões de melhorias apontadas pelos procuradores da PR/SC e membros (Dra. Analúcia de Andrade Hartmann; Dr. Maurício Pessutto; Dr. Carlos Augusto de Amorim Dutra; Dr. Anderson Lodetti Cunha de Oliveira; Dr. Flávio Pavlov da Silveira):

- *As estatísticas acessíveis (site) são imprestáveis para se estabelecer demanda real;*
- *Seria importante que a instituição alterasse sua estratégia administrativa no que diz respeito à visão de estrutura das CCRs;*
- *Necessidade de promover contatos frequentes da Administração Superior, em Brasília — DF, com os Procuradores da República e servidores em Santa Catarina, por intermédio de reuniões, e-mails, visitas etc;*
- *Sistematizar tramitação de documentos que não ensejam instauração de procedimentos administrativos;*

Sugestões de melhorias apontadas pelos procuradores da PR/SP e membros (Dra. Adriana Scordamaglia Fernandes Martins; Dra. Cristina Marelim Vianna; Dr. Denis Pigozzi Alabarse, Dra. Elizabeth Mitiko Kobayashi, Dra. Karen Louise Jeanette Kahn, Dr. Marcos José Gomes Corrêa, Dra. Melissa Garcia Blagitz de Abreu e Silva, Dr. Patrick Montemor Ferreira, Dra. Priscila Costa Schereiner; Dra. Eugênia Augusta Gonzaga Fávero; Dra. Lisiane Cristina Braeher; Dra. Luciana da Costa Pinto; Dr. Rodrigo de Grandis; Dr. José Leão Junior; Dr. André Libonati; Dr. Danilo Filgueiras Ferreira; Dr. Fausto Kozo Kosaka; Dra. Heloisa Maria Fontes Barreto Preturlan; Dra. Camila Ghantous; Dr. Uendel Domingues Ugatti; Dr. Steven Shunitz Zwickler; Dr. Eleovan César Lima Mascarenhas; Dr. Fernando Lacerda Dias; Dr. Antônio Morimoto Junior):

- *Faz-se necessária a criação de rotinas procedimentais uniformes;*
- *Necessidade de reforçar os grupos de trabalho; estimular as ações coordenadas; aumentar a atuação das Câmaras na área da coordenação; necessidade de haver maior sinergia no MPF, de uma forma geral. Há muita distância no trato funcional. A troca de experiências, de informações são muito pouco vivenciadas;*
- *Necessidade de elaborar planejamento estratégico, estabelecendo prioridades e técnicas de atuação institucional. Implementação de medidas relacionadas ao planejamento estratégico;*
- *Buscar maneiras de orientar e uniformizar a atuação dos membros;*
- *Implementação de sistemas de armazenamento e troca de informações abrangendo todo o MPF, de forma que os trabalhos produzidos por um membro possam ser aproveitados e utilizados por outros quando necessário, em benefício da maior eficiência da instituição;*
- *Implementação de arquivos digitais na Procuradoria;*
- *Melhor disciplina administrativa;*
- *A informatização de todo procedimento judicial e administrativo com digitalização de todos documentos e peças processuais, desde que o sistema ofereça ferramentas e velocidade adequada para as unidades;*

- *Melhorar a comunicação Câmaras-Membro. Regras mais bem definidas na organização dos setores. Houve um problema concreto: quem faz o que?*
- *Falta de padronização (manualização) dos procedimentos internos, tanto para servidores quanto para membros;*
- *A ausência de regras claras de atuação gera insegurança e dá margem à ocorrência de irregularidades.*
- *Para o MPF, entende necessária a elaboração de planejamento estratégico por áreas, mas interligado, a fim de racionalizar a alocação dos recursos materiais e humanos;*
- *Elaboração de manuais de procedimentos para unificar a atuação dos colegas em todo o Brasil;*
- *As CCRs exercem sobretudo o papel de revisão e não cumprem suficientemente o de coordenação. Ademais, mesmo na função de revisão, às vezes as CCRs não são sensíveis às realidades locais. Ademais, frequentemente, o MPF atua em relação a fatos pretéritos, depois de anos, em vez de atuar de forma preventiva, para evitar o dano, por exemplo. Por essa razão, a eficiência do trabalho é baixa. O MPF não atua sobre as causas, mas sobre os efeitos. O MPF precisaria pensar formas de tornar mais efetiva sua atuação na tutela coletiva;*
- *Buscar mais aproximação com outros órgãos públicos com os quais há troca de informações e comunhão de interesses;*

Sugestões de melhorias apontadas pelos procuradores da PR/RJ e membros (Dr. Luis Cláudio Pereira Leivas; Dr. André Tavares Coutinho):

- Melhorar a comunicação com Brasília;
- O Manual de Atuação da Tutela Coletiva, de autoria do procurador Dr. Alexandre Amaral Gavronski, publicado pela ESMPU, tem sido de valor inestimável para compreensão e orientação dos procedimentos e rotinas a serem adotados para uma correta atuação na área de Tutela Coletiva. Penso que a mesma iniciativa deveria ser estendida para conhecimentos específicos relativos às atribuições de cada CCR do MPF, abordando as matérias e questões mais comumente tratadas;

Sugestões de melhorias apontadas pelos procuradores da PRM/Resende e membro (Dra. Izabella Marinho Brant):

- Essencial para a efetividade na atuação do MPF a existência de um corpo de analistas periciais atuando, senão na unidade, ao menos no estado, de modo a permitir uma maior agilidade no atendimento das demandas até então encaminhadas às CRRs;

Sugestões de melhorias apontadas pelos procuradores da PRM/São Pedro da Aldeia e membros (Dr. Gustavo de Carvalho Fonseca; Dr. Thiago Simão Miller):

- Incrementar os núcleos periciais das Câmaras e das Procuradorias nas capitais;
- Aumentar o número de analistas periciais na capital, criando núcleos relativos às matérias específicas de cada uma das Câmaras;

Sugestões de melhorias apontadas pelos procuradores da PR/SE e PRM vinculada e membros (Dra. Livia Nascimento Tinôco; Dr. Pablo Coutinho Barreto):

- A carga de trabalho do Ofício é muito pesada pois, além das matérias da 1ª, 3ª e 4ª CCRs assume o trabalho relativo à 6ª CCR. Além disso, os ofícios da tutela ficam responsáveis pelas funções de custos legis;
- As Câmaras deveriam se preocupar mais com a eficiência da atuação dos procuradores;

Sugestões de melhorias apontadas pelos procuradores da PRR da 4ª Região e membros (Dra. Ana Luísa Chiodelli Von Mengden; Dr. Carlos Eduardo Copetti Leite; Dr. Paulo Gilberto Cogo Leivas; Dra. Solange Mendes de Souza):

- A 2ª CCR poderia fixar orientações para melhorar a qualidade das denúncias, por exemplo, e traçar metas (teses jurídicas a serem defendidas ou abandonadas) a fim de que a área criminal atue de modo efetivamente coordenado, o que significa, em outros termos, executar um planejamento estratégico para a área criminal;
- Criação de um banco de dados na PGR, separado por Câmaras e PFDC, no qual seja possível encontrar todas as recomendações, TAC e ACP conforme o assunto;
- Especialização dos ofícios cíveis da PRR 4ª de acordo com as CCRs e PFDC;
- Criação de CCRs regionais;
- Padronização de rotinas das CCRs e CSMPE;
- Mais orientações de Brasília em questões administrativas.

Sugestões de melhorias apontadas pelos procuradores da PR/PB e PRM's vinculadas e membros (Dr. José Guilherme Ferraz da Costa; Dra. Ilia Freire Fernandes Borges):

- Seria interessante uma oportuna reavaliação do volume de trabalho ligado à 1ª CCR em cotejo com a movimentação dos demais ofícios, para eventual reconfiguração de atribuições dos ofícios especializados;
- Elaboração de diretrizes pela 2ª CCR de matérias prioritárias.



POSSÍVEIS SOLUÇÕES PARA OS PROBLEMAS

Em análise às sugestões de melhoria apontadas pelos procuradores deste MPF, possíveis soluções para os problemas apontados foram identificados:

- Aumentar o quadro de membros e servidores e investir fortemente em capacitação do corpo funcional desta 1ª CCR, em especial nas áreas de gestão e planejamento estratégico, gestão por resultados (por projetos), gestão de processos (fluxos de trabalho), línguas estrangeiras etc., além de treinamento nas demais áreas temáticas essenciais ao desenvolvimento dos trabalhos;
- Desenvolver atividades de coordenação que possam esclarecer as atribuições dos procuradores e mitigar os conflitos negativos de atribuições;
- Estruturar a atividade de coordenação para fornecer subsídio à atuação proativa dos membros e representantes, a exemplo da geração de estatísticas sobre a atuação, do incentivo à criação de Grupos de Trabalho, a emissão de enunciados de casos reiterados, elaboração de manuais, cartilhas, estudos, tutoriais etc.;
- Priorizar temas a serem tratados por esta Câmara por meio da elaboração do seu planejamento temático;
- Desenvolver atividades de padronização, normatização e manualização de processos considerados críticos ao desenvolvimento das atividades desta 1ª CCR;
- Investir em soluções em âmbitos organizacional e informacional (tecnologia da informação e comunicação — TIC) para possibilitar maior integração, comunicação e ação coordenada desta 1ª CCR com as demais Câmaras, e entre esta e seus representantes locais, bem como implantar ações de descentralização administrativa;
- Investir em ações que promovam a aproximação com outros órgãos internos e externos ao MPF, que possam impactar ou sejam impactados

pelas atividades da 1ª CCR, e

- Elaborar estudos para investigar a possibilidade de criação de núcleos periciais (regionais ou estaduais), além dos analistas processuais, para subsidiar os trabalhos dos representantes da 1ª CCR.

PROJETOS EM DESENVOLVIMENTO NA 1ª CCR

Cabe ressaltar que o PMPCCR deverá também estabelecer uma reflexão sobre a continuidade e priorização dos projetos já iniciados nesta Câmara, a exemplos dos relacionados a seguir:

1) Cartilha - Instrumentos de Atuação Extrajudicial do Ministério Público- ICP, PA e PI - Orientações e Instruções Básicas.

Projeto visa uniformizar a atuação do Ministério Público Federal. Após a realização de pesquisas acerca dos procedimentos ICP, PA e PI, detectou-se que os Membros do MPF analisam e utilizam tais institutos de forma diversa, despadronizada. Percebe-se, portanto, a necessidade de realizar um significativo trabalho de coordenação e orientação para padronizar e unificar a forma de utilização de tais procedimentos extrajudiciais no âmbito deste MPF.

2) IV Encontro Nacional – 1ª Câmara de Coordenação e Revisão do MPF – Constitucional e Infraconstitucional.

O projeto tem o objetivo de promover a integração e o debate dos temas de interesse entre os membros do MPF que atuam na 1ª Câmara de Coordenação e Revisão. Busca cumprir o exigido no Regimento Interno da 1ª CCR, que recomenda a realização periódica de encontros nacionais e regionais, ressaltando que o último encontro foi realizado em 2006. A previsão é que o encontro ocorra em setembro de 2012.

3) Pesquisa/Considerações – Fornecimento de Medicamentos.

O trabalho tem como objetivo identificar as carências e necessidades da sociedade quanto ao adequado fornecimento de medicamentos. O

estudo permitirá a identificação das causas, possíveis soluções, estabelecimento de melhorias e acompanhamento do problema relacionado com fornecimento de medicamentos, propondo uma interação entre os argumentos teóricos e a realidade prática.

4) Banco de Dados Estatísticos.

Extrair dos Sistemas de Informação relatórios que contenham dados estatísticos e informações referentes aos procedimentos administrativos submetidos pelas Procuradorias Regionais, nos Estados e Municípios à avaliação da 1ª CCR. O estudo objetiva contribuir com o aprimoramento das atividades de coordenação e integração dos órgãos institucionais.

5) Ensaio de Planejamento Estratégico da 1ª da Câmara de Coordenação e Revisão.

Uniformizar os processos operacionais e dar efetividade às ações da 1ª CCR, contemplando as suas diretrizes estratégicas, objetivos e metas, a fim de adequá-las ao Planejamento Estratégico do MPF, visando, assim, melhorar o atendimento às demandas da sociedade. O projeto foi realizado por servidores e necessita do aval dos membros e representantes. Registre-se a necessidade de que a estratégia apresentada seja revista quando da realização do iminente Planejamento Temático.

Entende-se que o desenvolvimento do planejamento estratégico-temático possibilita uma priorização de esforços, tornando possível, inclusive, vincular reservas orçamentárias destinadas à materialização destes projetos e aos direcionadores estratégicos apontados no planejamento temático a ser construído.

Nesse aspecto, a 1ª Câmara, haja vista as diretrizes traçadas no PEI-2011/2020, Portaria PGR nº 687/2011, possui dois grandes desafios. Primeiro, deverá implantar a atividade de coordenação e modernizar a atividade de revisão de forma a possibilitar uma atuação mais proativa dos seus servidores, membros e representantes, por meio do acompanhamento e desenvolvimento de requisitos de tempestividade e qualidade no atendimento às demandas surgidas. Segundo, deverá implantar um modelo de gestão estratégica (por resultado) a fim de subsidiar a integração e atuação proativa nas atribuições de sua competência regimental⁴.

Para tanto, o modelo de gestão estratégica (por resultados) a ser desenvolvido deverá estar alinhado às diretrizes e boas práticas de gestão, a exemplo da metodologia consagrada *Balanced Scorecard* – BSC⁵ usada no próprio MPF e em outros órgãos da Administração Pública Federal: Tribunal de Contas da União – TCU, Conselho Nacional de Justiça – CNJ, Supremo Tribunal Federal – STF, Superior Tribunal de Justiça – STJ, Conselho Nacional do Ministério Público – CNMP, entre outros.

Como registrado no sobredito Projeto de Desdobramento da Estratégia – “(...) os desdobramentos e alinhamentos estratégicos deverão ser consubstanciados por meio de: um Mapa Estratégico para cada uma das seis CCRs e da PFDC, um planejamento estratégico e um PDTI, além de painéis de contribuições para cada PRR, PR e Secretarias nacionais. (...) Um ponto fundamental para a consecução deste intento é a estruturação da infraestrutura organizacional, com recursos materiais

(orçamento), humanos e metodológicos adequados. Para tanto, aconselha-se a criação de Unidades de Gestão Estratégica⁶ – UGE (...). Portanto, como primeira etapa do trabalho estima-se a capacitação da equipe envolvida (...) a fim de subsidiar a implementação de UGE para a PGR e de Núcleos de Gestão Estratégica para unidades a serem escolhidas, além de auxiliar na estruturação de Assessorias de Gestão Estratégica de Coordenação e Revisão para as seis CCRs, PFDC e CG (...).”

Vale trazer a lume, também, o texto retirado do Manual de Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação publicado em novembro de 2010 pelo Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão do Governo Federal, pp.10: “A maioria das ações previstas no Planejamento Estratégico de um Órgão estão associadas a ativos de Tecnologia da Informação – TI. Logo, os ativos de TI constituem funções estratégicas dos Órgãos da Administração Pública Federal. Assim sendo, **torna-se cada vez mais impraticável pensar a estratégia institucional do Órgão sem que esta esteja intrinsecamente alinhada com a TI.** Logo, todas as aquisições relacionadas aos ativos de TI dos Órgãos devem ser realizadas em conformidade com o Planejamento Estratégico deste. Neste contexto, é evidente a necessidade de um Planejamento de TI que se incorpore ao Planejamento Estratégico Institucional.”

Nessa esteira, estima-se a implantação e implementação de um Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação – PETI no âmbito desta Câmara, que será usado como suporte ao desenvolvimento dos demais projetos constituintes do PMPCCR. Afora isso, identificam-se a capacitação de servidores e a estruturação de uma Unidade de Gestão Estratégica – UGE para a 1ª CCR como etapas cruciais ao desenvolvimento do Projeto de

⁴Resolução do Conselho Superior do MPF nº 115, de 3 de maio de 2011, que trata do Regimento Interno da 1ª CCR do MPF.

⁵Kaplan, R. S. e Norton, D. P. *A Execução Premium*. Ed. Campus, Rio de Janeiro 2008, pp. 309.

⁶UGE's - Possuem as funções de integrar e coordenar atividades entre as diversas unidades funcionais e unidades de negócio para alinhar a estratégia e operações. A UGE mantém a sincronização entre os vários processos de planejamento, execução e controle de estratégias. (...)

Modernização em tela.

Nesse contexto, com o objetivo de preparar a 1ª CCR para os desafios que se avizinham, a princípio, foram idealizados os nove projetos descritos no item 6 deste sumário executivo. Enfatize-se que o escopo deste Projeto de Modernização deverá ser revisto quando da execução do Planejamento Temático desta 1ª Câmara ou caso ocorram mudanças nas estratégias nacionais ou setoriais ao longo do seu desenvolvimento.



○ MODELO BALANCE SCORECARD BSC

O *Balanced Scorecard* – BSC⁷, traduzido de forma literal assemelha-se a “Indicadores Balanceados de Desempenho”. Foi apresentado inicialmente pelos professores da Harvard Business School, Robert S. Kaplan e David P. Norton, na década de 1990, como um modelo de avaliação e *performance* empresarial. Evoluiu em seu potencial, pois a aplicação em empresas proporcionou o seu desenvolvimento para uma metodologia de gestão estratégica de organizações de grande, médio e pequeno porte. Pouco tempo após sua criação, o conceito tornou-se amplamente disseminado e aplicado por executivos

em todo o mundo. O BSC alinha os resultados de desempenho da empresa com as metas traçadas, buscando identificar as falhas. Neste sentido Kaplan e Norton (1997, p. 231) comentam que: “A construção de um *Balanced Scorecard*, que ligue a missão e a estratégia de uma unidade de negócios a objetivos e medidas explícitos é apenas o começo da utilização do Scorecard como um sistema gerencial”.



Figura 1 — Os quatro processos do *Balanced Scorecard*, adaptado de Padoveze (2007, p.123)⁸

⁷KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A estratégia em ação: balanced scorecard. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p. 1-231

⁸PADOVEZE, C.L. Controladoria Estratégica e Operacional. Cengage Learning, 2007.

O principal objetivo do BSC está no alinhamento do planejamento estratégico por meio de algumas ações, tais como:

- **Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia:** A tradução da missão estratégica deve ser feita por meio de um conjunto de objetivos e indicadores, sendo aceito por todos os gestores divisionais.

- **Comunicar/associar objetivos e medidas estratégicas:**

Permite aos gestores comunicar a estratégia, ligando os objetivos empresariais aos departamentais e individuais. O uso do *Scorecard* proporciona aos gestores uma forma de assegurar o entendimento das estratégias de longo prazo. Outra vantagem na utilização de tal instrumento é demonstrar o alinhamento entre os objetivos organizacionais e departamentais.

- **Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas:** Nesta etapa as estratégias devem ser transformadas em indicadores para os planos dos gestores divisionais. Nesse processo os altos executivos da organização estabelecerão metas que, se alcançadas, transformarão a empresa;

- **Melhorar o feedback e o aprendizado:** “O *feedback* e o processo de revisão de foco concentram-se no fato de a empresa, seus departamentos ou seus empregados, isoladamente, terem alcançado suas metas financeiras orçadas”, avaliando a estratégia adotada. (PADOVEZE, 2007, p. 122).

9

De acordo com Kaplan e Norton 2000, para o setor privado, o BSC traduz a missão e a visão da estratégia segundo quatro perspectivas: a financeira, a do cliente, a dos processos internos e a relacionada ao aprendizado e crescimento. Essas quatro perspectivas do *Scorecard* equilibram os objetivos de curto e longo prazo, com os vetores desses resultados, sendo que essas medidas apontam para a execução de uma

estratégia integrada. A Figura 2 mostra alguns exemplos de medidas genéricas que aparecem na maioria dos *Scorecards* das empresas privadas.

Para os autores, os objetivos dessas quatro perspectivas, explicadas abaixo, relacionam-se uns aos outros numa cadeia de relação de causa e efeito:

- A perspectiva financeira serve de foco para as outras perspectivas do *Scorecard*. O BSC deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo relacionando-os às outras ações que devem ser tomadas em relação às quatro perspectivas, alcançando o desempenho econômico desejado;

- Na perspectiva dos clientes do *Balanced Scorecard*, as empresas identificam os segmentos de clientes e mercado nos quais desejam competir. Esta perspectiva permite que as empresas alinhem suas medidas de resultados relacionadas aos clientes com segmentos específicos de clientes e mercado;

- Segundo os autores, os objetivos e medidas voltados à perspectiva dos processos internos derivam de estratégias relacionadas aos clientes-alvo, revelando novos processos de negócios nos quais a empresa deverá buscar a excelência;

- A quarta e última perspectiva do BSC, aprendizado e crescimento, identifica a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria em longo prazo. Afirmam que o aprendizado e o crescimento organizacionais provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais.



Figura 2 - As quatro perspectivas do BSC, criam um sistema de gestão dinâmico

Ainda segundo os autores, a ligação de causa e efeito que interliga as quatro perspectivas é a estrutura na qual se desenha o mapa estratégico. A construção do mapa estratégico faz com que a organização esclareça a lógica de como e para quem ela criará valor. Entretanto, essas quatro perspectivas não são suficientes, sendo consideradas apenas um modelo, e não uma *camisa-de-força*. Ainda não foram encontradas empresas que adotam menos que as quatro perspectivas, porém, dependendo das circunstâncias, é necessário o emprego de uma ou mais perspectivas complementares.

Kaplan e Norton afirmam que o BSC traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados através de indicadores, para informar aos funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Ao articularem os resultados desejados pela empresa com os vetores desses resultados, os executivos esperam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas na instituição inteira, para alcançar os objetivos de longo prazo.

Padoveze (2007, p.121) comenta que — “O *Balanced Scorecard* é um sistema de informação para gerenciamento da estratégia empresarial. Traduz a missão e a estratégia da empresa em um conjunto abrangente de medidas de desempenho financeiras e não financeiras, que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica”.

Monteiro, Castro e Prochnik (2003, p. 3)¹⁰ afirmam que — “O BSC é um sistema de gestão estratégica que utiliza indicadores financeiros e não-financeiros, esclarecendo relações de causa e efeito entre esses indicadores através de mapas estratégicos”.

Além disso, a literatura ressalta que o *Balanced Scorecard* é uma metodologia destinada a possibilitar que organizações implementem e monitorem a eficácia das suas estratégias, medindo-as por meio de indicadores ou métricas. As métricas usadas são de curto e de longo prazo, de caráter quantitativo e qualitativo, relacionadas com resultados de esforços passados ou impulsionadoras de desempenhos futuros. O BSC possibilita, também, alinhar as atividades de negócio (ação) com a estratégia organizacional e monitorar os desempenhos dos objetivos estratégicos ao longo do tempo, por meio de indicadores. Afirmam que a missão central deste modelo é contar a história da estratégia de uma organização.

Importa ressaltar que a decisão sobre qual perspectiva utilizar dependerá da estratégia de negócio da empresa. No setor público, por exemplo, outras perspectivas de avaliação de desempenho diferentes das citadas podem ser usadas, como pode ser visto na próxima seção.

¹⁰MONTEIRO, P.R.A.;CASTRO, A.R.; PROCHNICK,V. A Mensuração do desempenho ambiental no Balanced Scorecard e o caso da Shell. VII Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente. FGV/USP. 2003, p. 3.

O uso do *Balance Scorecard* no Setor Público

Uma forma de usar o BSC no setor público, segundo orientação dos seus idealizadores Kaplan e Norton, é estruturar um modelo de gestão que suporte simultaneamente as dimensões estratégicas sob, basicamente, três perspectivas: do cliente ou beneficiário ou sociedade, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento. Tais dimensões devem ainda ser alicerçadas pela perspectiva dos recursos ou orçamento.

Este, por sua vez, deve estar vinculado às diretrizes e metas apontadas no planejamento estratégico. O método possibilita avaliar a instituição por meio da análise simultânea dos indicadores de desempenho para metas associadas aos objetivos estratégicos dispostos nas três dimensões citadas.

Missão e Visão

Perspectiva do cliente ou beneficiário (sociedade)

Para realizar nossa visão, como devemos cuidar de nossos clientes (contribuintes, beneficiários)?

Perspectivas Internas

Para satisfazer nossos beneficiários, em que negócios devemos ser excelentes?

Perspectivas de Aprendizado e Crescimento

Para realizar nossa visão, como a organização deve aprender e melhorar?

Perspectivas dos Recursos ou Orçamento

Para realizar nossa missão, como devemos empregar nossos recursos?

Figura 3 - O modelo *Balanced Scorecard* (BSC) para o Setor Público

No contexto do BSC, tomando por exemplo, a visão de futuro do MPF até 2020, transcrita abaixo, a visão e estratégia institucionais deverão orientar a forma de atuação nas principais dimensões de

desempenho da instituição, a fim de propiciar a materialização de sua missão, como ilustrado na figura abaixo.



Figura 4 - Dimensões de desempenho no BSC

Para Kaplan e Norton, o *Balanced Scorecard* é mais do que um sistema de indicadores, este “complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que desempenham o desenvolvimento futuro”. “Cada indicador do Scorecard se converte em parte integrante de uma cadeia ideológica de causa e efeito que

conecta os resultados almejados da estratégia com os vetores que induzirão a essas consequências.” Esse sistema de vetores é conhecido como o modelo “Z” do BSC, representado no setor público em quatro estágios “1, 2, 3 e 4”, como ilustrado na figura a seguir:

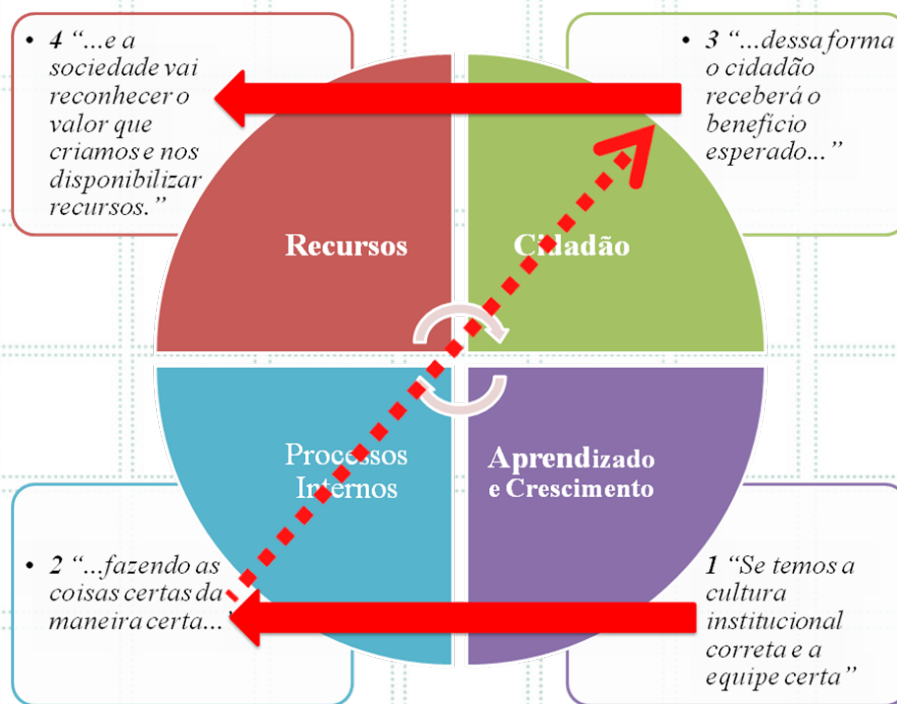


Figura 5 — Modelo “Z” — as quatro perspectivas do BSC (Kaplan e Norton)

OBJETIVO DO PROJETO BÁSICO

OBJETIVO

Este Projeto Básico enumera um conjunto de etapas necessárias à implantação do PMPCCR, estando o escopo do projeto sujeito à adequação das diretrizes a serem traçadas no seu planejamento temático, que será produzido posteriormente. Para tanto, o Projeto foi idealizado em sete fases, constantes do plano de trabalho descrito a seguir.



PLANO DE TRABALHO

PLANO DE TRABALHO

Neste Plano de Trabalho são relacionados os projetos necessários à implantação do PMPCCR, a fim de possibilitar a operacionalização dos principais objetivos temáticos a serem traçados, além de apoiar os processos decisórios indispensáveis ao perfeito funcionamento das áreas que constituem a 1ª Câmara, quais sejam: Coordenação, Revisão e Integração.

Ressalta-se que todos os produtos gerados nos projetos, ora idealizados, deverão estar em conformidade com a Legislação vigente nesta 1ª CCR. Em particular, a operacionalização do Projeto deverá observar as diretrizes traçadas nos planejamentos nacional e setorial, além das regras contidas nas Leis, Resoluções e Regimentos que a regem.

Em observância às melhores práticas de gerenciamento de projetos difundidas pelo *PMI – Project Management Institute*,¹¹ a concepção deste Projeto passa pelo entendimento em detalhes sobre os vários produtos, pela identificação de como e em quais condições e por quem estes serão desenvolvidos, o tempo estabelecido para realização de todo o projeto e o custo envolvido.



¹¹ PMI— *Project Management Institute*: (www.pmi.org), fundado em 1969, é uma organização sem fins lucrativos que visa normatizar e desenvolver a gerência de projetos em todo mundo. Sediado na Pennsylvania-USA, possui mais de 240.000 membros distribuídos em 160 países. Suas publicações, padrões de gerenciamento e certificações representam o estado da arte sobre gerenciamento de projetos, com reconhecimento mundial.

PRINCIPAIS FASES

Como detalhado na Figura 6, o Projeto de Modernização foi idealizado em sete grandes fases, descritas resumidamente a seguir:

- Fase I — Iniciação — é a fase atual. Constitui etapa preliminar ao projeto, cujos resultados principais são: elaboração do Projeto Básico, do Plano de Trabalho e Reunião para apresentação do Projeto.
- Fase II — Planejamento — nesta etapa serão elaborados e detalhados: escopo e cronograma, estimados os custos e definidos os modelos de formulários e relatórios, o filtro metodológico, as equipes para realização de cada fase, o plano de comunicação, identificados os riscos com seus planos de gestão, identificadas as necessidades em termos de infraestrutura e definidos os planos de aquisição para suprir estas necessidades.
- Fase III — Execução — nesta etapa serão postas em prática as decisões previstas na etapa anterior por meio da confecção de vários projetos e de seus respectivos produtos, conforme detalhados no item 8 deste projeto básico.
- Fase IV — Treinamento e Desenvolvimento — esta etapa ocorre ao longo de todo o projeto. Vale reforçar que, diante do reduzido corpo funcional desta CCR, a ideia primordial é que os projetos sejam desenvolvidos, com o auxílio de consultoria, interna ou externa ao MPF, por meio da elaboração de oficinas, que servirão como guia à implantação dos produtos previstos neste projeto de modernização.
- Fase V — Monitoramento — esta etapa é contínua ao desenvolvimento do projeto. Consiste de uma verificação em termos de custo, tempo, riscos para permitir o bom andamento do projeto.
- Fase VI — Encerramento — fase na qual serão verificadas as entregas de produtos e liberadas as equipes de trabalho. O produto desta etapa é um documento que contenha as principais lições aprendidas pela equipe envolvida no processo.
- Fase VII — Avaliação — nesta etapa serão identificadas a conformidade e efetividade de cada produto desenvolvido no projeto (ação estratégica, ferramenta, metodologia, etc), cujo resultado final deve ser um Balanço Geral do Projeto em termos de custo/benefício, além de um conjunto de ações de melhorias futuras ao que foi efetivamente desenvolvido nesta gestão.

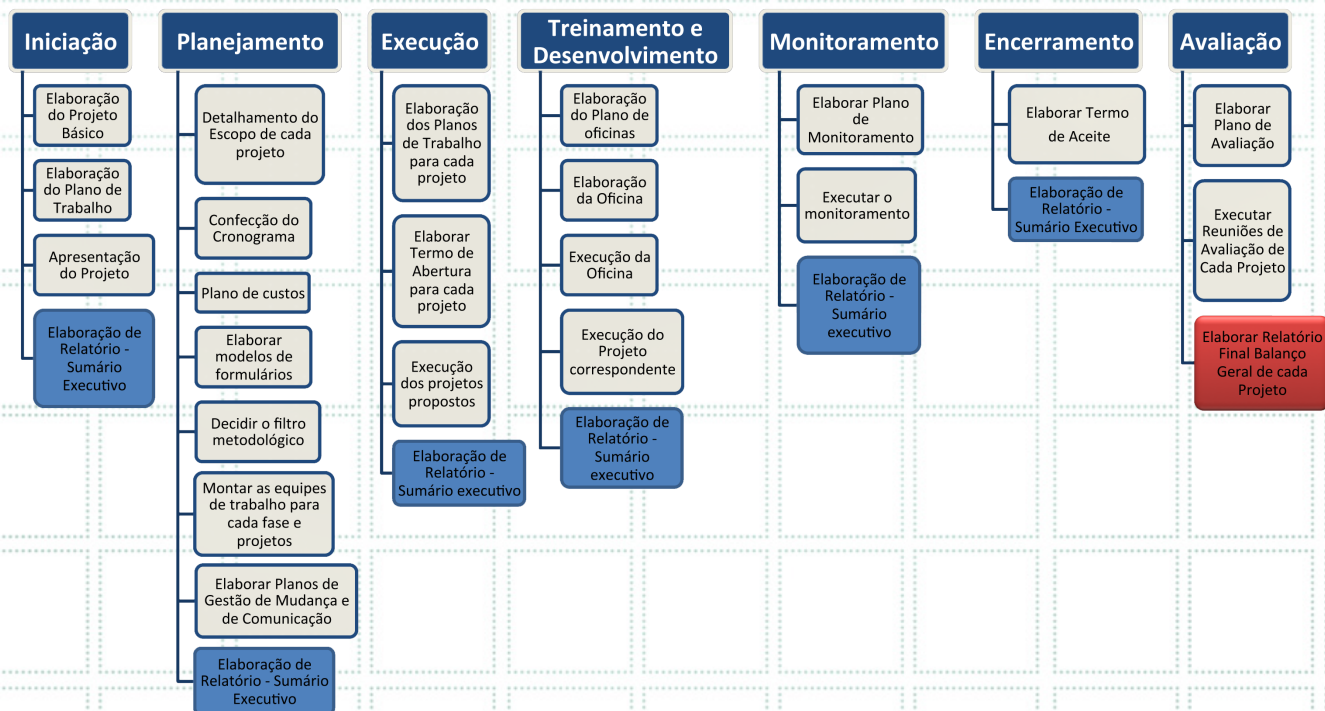


Figura 6 - Fases de Elaboração do PMPCCR

ESCOPO

OBJETIVO GERAL E ESCOPO

Nesta seção serão apresentados o escopo do trabalho, o objetivo geral, as principais etapas, projetos e produtos, detalhados na Estrutura Analítica do Projeto – EAP, além dos produtos identificados como essenciais à capacitação de servidores e à consequente modernização da gestão administrativa e estratégica da 1ª CCR.

O Objetivo Geral do Trabalho, qual seja, a modernização da Primeira Câmara de Coordenação e Revisão do MPF, será consubstanciado mediante outros objetivos, declarados específicos, são eles:

- Elaboração de um diagnóstico sobre as necessidades informacionais e organizacionais desta unidade;
- Implantação e implementação dos Planejamentos Temático e de Tecnologia de Informação (PETI/1ª CCR);
- Estruturação de uma Unidade de Gestão Estratégica - UGE;
- Mapeamento e Redesenho dos Processos Organizacionais, considerados críticos;
- Implantação de Iniciativas Integradas de Gestão;
- Implementação de Soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação para Gestão de Informações e de Conhecimento;
- Realização de Oficinas de Capacitação para apoiar a implantação e implementação das novas Metodologias e das Soluções Tecnológicas;
- Acompanhamento e avaliação da estratégia;
- Implantação e implementação de Planos de Gestão de Mudanças e de Comunicação que irão servir de apoio a todo o PMPCCR.



Em síntese, o escopo deste trabalho abrange as etapas e projetos resumidos a seguir:



Figura 7 – Escopo do PMPCCR

A ESTRUTURA ANÁLITICA DO PMPPCCR

A EAP abaixo condensa os nove projetos e os respectivos vinte e quatro produtos estimados para o desenvolvimento integral do PMPPCCR:

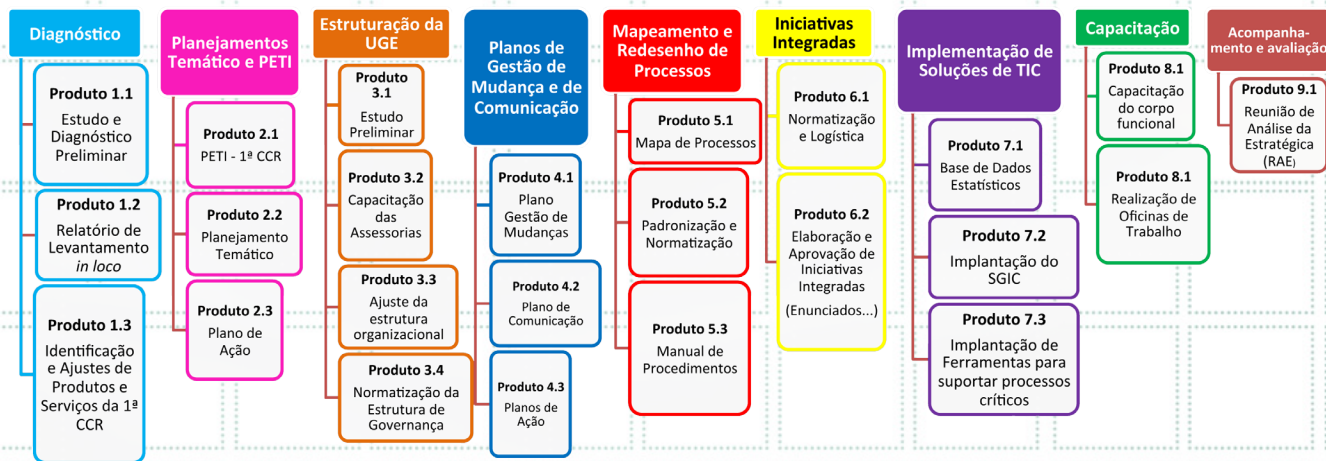
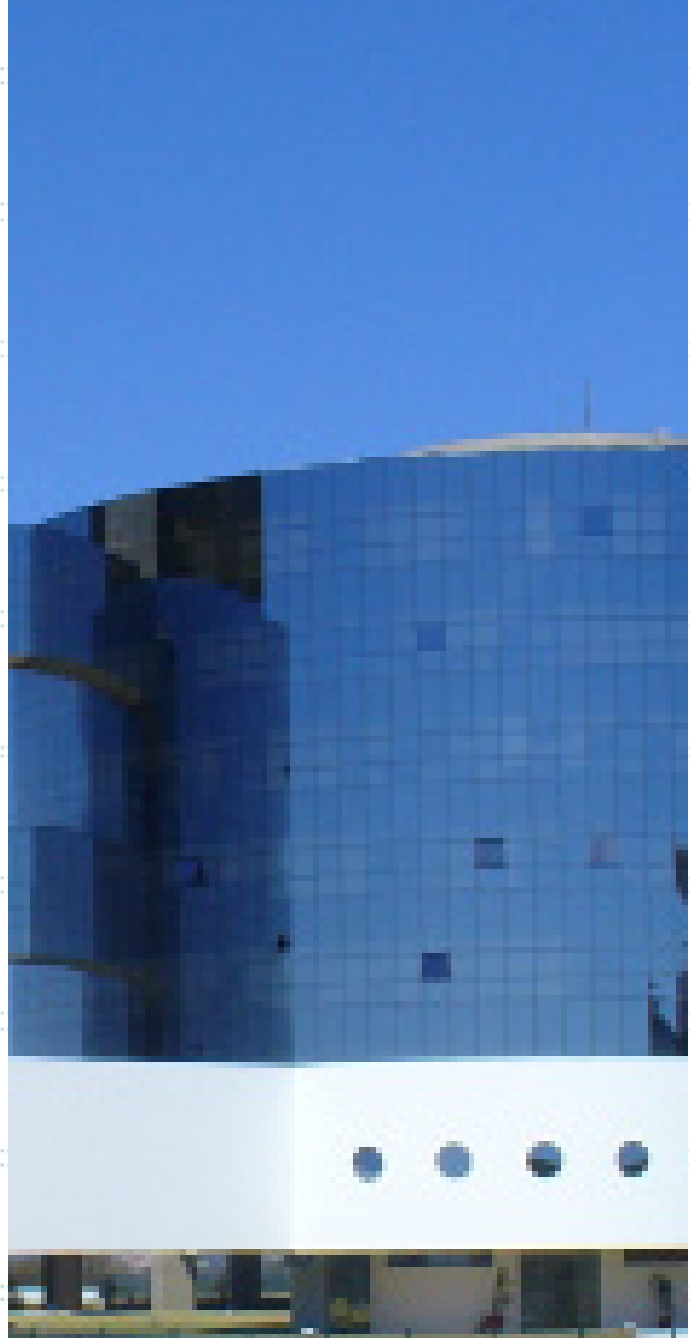


Figura 8 – Escopo do PMPPCCR

O PROPÓSITO DO PROJETO BÁSICO

Este Projeto Básico condensa apenas a idealização e o planejamento dos projetos para modernizar esta Câmara, não tendo como intuito, neste momento, o desenvolvimento dos projetos e produtos enumerados. Trata-se de um planejamento abrangente e coordenado do desenvolvimento de iniciativas e projetos que darão a sustentação à Primeira Câmara entre os anos de 2012 e 2020, em sintonia com os direcionadores estratégicos do MPF até 2020.



PROJETOS E PRODUTOS

A seguir serão apresentados os projetos a serem desenvolvidos para a Modernização da 1ª Câmara de Coordenação e Revisão:

I. Projeto para Elaboração de Diagnóstico contendo os levantamentos Interno e Externo das Necessidades (Informacionais e Organizacionais):

Este projeto objetiva a revisão de conceitos organizacionais, delineados nos Planejamentos Estratégicos Nacional/Temático e elaboração de um Estudo e respectivo Diagnóstico prévio sobre a infraestrutura da informação que tramita na 1ª CCR, a fim de subsidiar a realização de um PETI. Esse planejamento de TI deverá seguir as diretrizes traçadas no PETI-Nacional, em desenvolvimento pela Secretaria de Tecnologia da Informação do MPF. Estimam-se, como principais produtos, os seguintes:

- Produto 1.1 — Estudo e Diagnóstico Preliminar sobre toda a infraestrutura de informação necessária à realização das atividades de Coordenação, Revisão e Integração e demais processos e procedimentos tratados no âmbito desta Câmara;
- Produto 1.2 — Levantamento *in loco* das necessidades apontadas pelas Procuradorias Regionais e Procuradorias nos Estados;
- Produto 1.3 — Identificação e Ajuste dos Produtos e Serviços oferecidos pela 1ª CCR: entendido como a realização de pesquisa qualitativa nos públicos interno e externo que possam impactar e sejam impactados

pelos trabalhos da 1ª CCR, com vistas a verificar se os produtos e serviços disponibilizados se ajustam às expectativas dos seus beneficiários e à orientação estratégica desta Câmara. O resultado da pesquisa orientará a priorização na abordagem dos projetos a serem desenvolvidos e à modelagem e redesenho dos processos organizacionais considerados críticos, que mereçam a atenção da 1ª Câmara.

Projeto I - Diagnóstico

Produto 1.1

Estudo e
Diagnóstico
Preliminar
sobre
infraestrutura
de informação

Produto 1.2

Levantamento
in loco das
necessidades
apontadas
pelas PRRs,
PRs e PRMs

Produto 1.3

Identificação
e Ajuste dos
Produtos e
Serviços
oferecidos
pela 1ª CCR

Figura 9 - Projeto I: Diagnóstico Interno e Externo das Necessidades (Informacionais e Organizacionais)

II. Projeto para Implantação e Implementação do Planejamento da Estratégia da 1ª Câmara:

Este projeto objetiva elaborar e implantar o Planejamento Estratégico da 1ª CCR por meio do desdobramento do Planejamento Nacional do MPF para a temática Constitucional/Infraconstitucional, conforme diretrizes traçadas na Portaria PGR nº 725 de 22.12.2011, constante do Anexo I. Visa também adequar a infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), para servir de suporte às novas diretrizes estratégico-temáticas estabelecidas nos planejamentos nacional e setorial, mediante elaboração de um PETI setorial da 1ª CCR.

A elaboração do Planejamento Estratégico Setorial ou Temático da 1ª CCR para o período de 2012-2020, deverá envolver a cúpula da 1ª Câmara (membros e representantes), sob a gestão estratégica do seu membro Coordenador e apoio técnico da área administrativa (Secretaria Executiva, Assessorias de Administração, Coordenação e Revisão), além técnica da Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica — AMGE e consultoria da empresa *PricewaterhouseCoopers — PWC*, contratada pela Secretaria-Geral do MPF para tal intento.

Ao final, no intuito de assegurar a realização dos objetivos estabelecidos nos mapas estratégicos nacional e temático, pretende-se elaborar um documento que contemple, no mínimo, os seguintes assuntos:

- Resgate da Missão e definição da Visão Temática e relação de conjunto de Valores Institucionais;
- Descrição dos Macroprocessos críticos e do Mapa Estratégico-Temático e Definição de suas Perspectivas;
- Definição dos Objetivos Estratégico-Temáticos e descrição de seus Indicadores,

- Identificação de Iniciativas Estratégico-Temáticas (Projetos Estruturantes para a temática constitucional/infraconstitucional) e de linhas gerais a serem implementadas a curto, médio e longo prazos, e

- Construção de uma matriz de correlação entre as iniciativas estratégicas e os objetivos temáticos e de contribuição de cada área da 1ª CCR.

Tais frentes e os demais produtos e projetos ora delineados neste projeto de modernização serão usados como suporte à implantação de um Sistema Estratégico de Gestão da Informação e do Conhecimento — SEGIC para a 1ª CCR, que poderá, inclusive, utilizar a interface do Projeto Wiki do MPF como suporte às informações e conhecimento a ser compartilhado.

Para tanto, parte do trabalho será feita por servidores da área de Coordenação desta CCR e parte necessitará da contratação de consultorias, cujos principais produtos serão:

- Produto 2.1 — Plano Estratégico de Tecnologia da Informação — PETI (2012 — 2016): Planejamento Estratégico Informacional para implantação da infraestrutura e Arquitetura de Informação, em termos de *Hardware*, *Software*, indicação dos rumos a serem seguidos por esta CCR adequados à consecução de objetivos delineados nos planejamentos Nacional e Temático;

- Produto 2.2 — Implantação do Planejamento Estratégico Setorial ou Temático da 1ª CCR para o período 2012-2020, cujo objetivo primário é a construção do Mapa Estratégico-Temático desta Câmara, contemplando, no mínimo, os seguintes assuntos: elaboração e definição de temas inter-relacionados com a 1ª Câmara e as interseções com as demais CCR deste

MPF; identificação dos temas estratégicos e eventos que irão compor os cenários futuros, tendo como referência a estratégia nacional do MPF.

- Produto 2.3 – Plano de Ação para operacionalização das diretrizes

estabelecidas no Mapa Estratégico-Temático (2011-2020) da 1ª Câmara, que deverá conter um plano detalhado (“quem”, “quando” e “como”) buscando a materialização do que foi acordado no Mapa Temático.

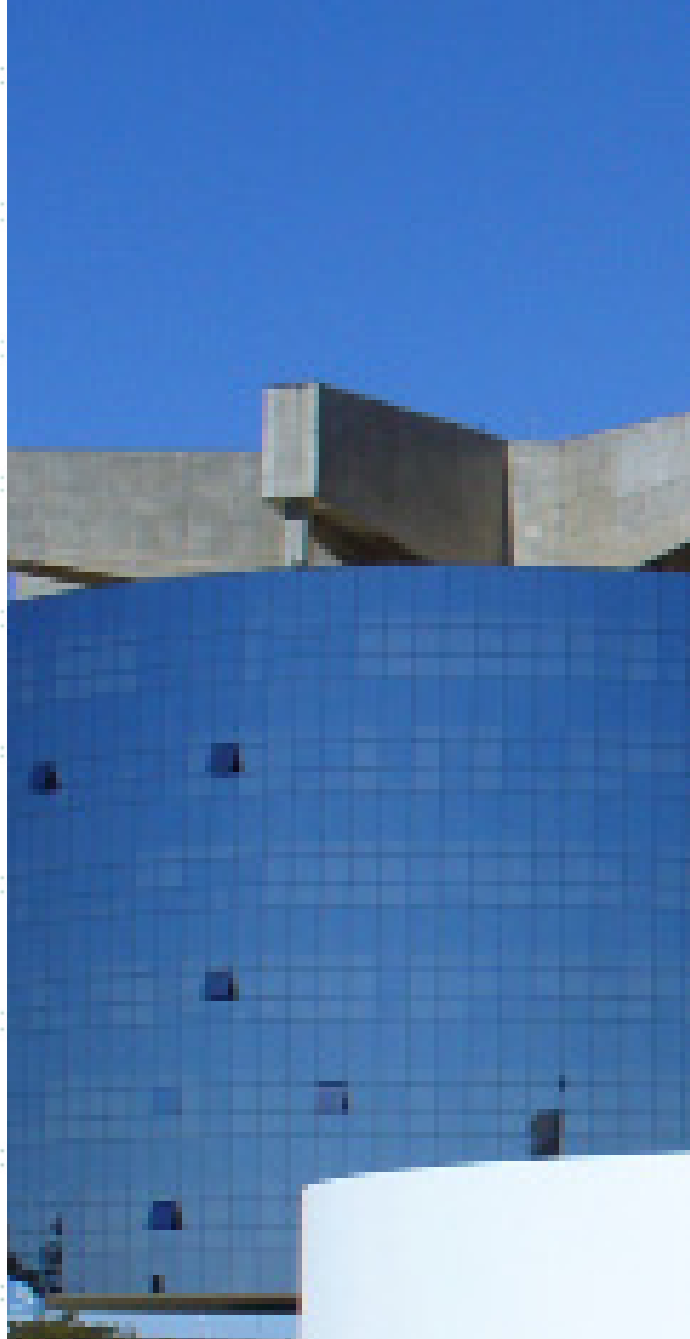


Figura 10 – Projeto II: Planejamento da Estratégia da 1ª CCR

Registre-se a elaboração em 2011 de uma primeira versão do Planejamento Estratégico da 1ª CCR, constante do Anexo II por seus servidores administrativos, utilizando a mesma metodologia o PEI-MPF/2011-2020, o *Balanced Scorecard*. Trata-se apenas de um ensaio, haja vista a necessidade da participação dos membros e representantes estaduais e regionais.

III. Projeto para Implantação de estrutura organizacional ou Unidade de Gestão Estratégica (UGE) no âmbito da 1ª CCR

Este projeto também encontra-se previsto no Projeto de Desdobramento do Planejamento Estratégico Institucional do Ministério Público Federal — MPF e prevê estudo preliminar, proposto para subsidiar a implantação da estrutura organizacional de um polo de gestão estratégica no âmbito da 1ª Câmara. O projeto prevê, ainda, a implantação e capacitação de assessorias e núcleos de gestão, que apoiarão a modernização da gestão no âmbito do MPF. Também aborda o ajuste da estrutura organizacional da UGE no tocante aos seguintes aspectos: atribuições regimentais, papel institucional, missão e importância estratégicas; quadro ideal e funções comissionadas em número adequados às atribuições e organização da unidade, assessorias e núcleos; estrutura formal publicada mediante portaria; estrutura ideal de governança (comitês internos ou instâncias colegiadas) que propicie o aperfeiçoamento da atuação estratégica. Essa parte do projeto será realizada em parceria com a Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica, sob a consultoria da empresa *PWC*.



Projeto III – UGE /1ª CCR

Produto 3.1

Estudo
Preliminar

Produto 3.2

Capacitação
de Assessorias
e Núcleos de
Gestão

Produto 3.3

Ajuste da
estrutura
organizacional

Produto 3.4

Normatização
da Estrutura
de
Governança

Figura 11 – Projeto III: Projeto para Implantação de estrutura organizacional ou Unidade de Gestão Estratégica (UGE) no âmbito da 1ª CCR

IV. Projeto para Implantação dos Planos de Gestão de Mudanças e de Comunicação – PGMCM

Entendidos os planos como um conjunto de atividades voltadas ao engajamento do público interno da 1ª Câmara no trabalho em questão, contemplando o desenvolvimento e a implementação de soluções e atividades de sensibilização, bem como um conjunto de atividades de comunicação interna, que informará e disseminará na instituição as ações desenvolvidas neste PMPCCR.

- Produto 4.1 — Plano de Gestão de Mudanças, contemplando o estabelecimento do real objetivo, o planejamento, a implantação e implementação da mudança nos processos e estruturas organizacionais;
- Produto 4.2 — Plano de Comunicação, abrangendo o envolvimento das pessoas-chave, que poderão influenciar positiva ou negativamente o processo de mudança, bem como o desenvolvimento e a implementação de soluções e atividades de sensibilização e de um conjunto de atividades de comunicação interna, a fim de informar e propagar na instituição as mudanças e ações desenvolvidas pelo projeto.
- Produto 4.3 — Planos de ação para normatização e execução de iniciativas, tais como: Planos de ação para realização de Grupos de Trabalho, de Encontros Nacionais e Cursos (Aperfeiçoamento de Membros e Capacitação de Servidores), Seminários, Reuniões, Fóruns de Discussão etc.



Projeto IV - PGMC

Produto 4.1

Plano de
Gestão de
Mudanças

Produto 4.2

Plano de
Comunicação

Produto 4.3

Planos de
Ação para
implantação
de iniciativas
de GMC

Figura 12 – Projeto IV: Plano de Gestão de Mudanças e de Comunicação

V. Projeto para Mapeamento e Redesenho dos Processos Organizacionais considerados Críticos – MRP

O objetivo geral é desenvolver um projeto piloto para mapear, redesenhar, implantar e monitorar os processos organizacionais identificados como críticos para as áreas Administrativa, de Coordenação e de Revisão. Para tanto, deverá ser detalhado todo o fluxo de trabalho, desde a sua origem, na primeira ou segunda instância, até o retorno da Câmara sobre tal procedimento, com o fito de agregar valor ao resultado final do processo.

Nesta etapa estima-se a realização do diagnóstico, o mapeamento dos processos organizacionais atuais considerados críticos, a definição dos fluxos de trabalho da atividade de coordenação, com a propositura de novos modelos, que contemplem a evolução dos processos atuais em conformidade com a atuação e demais objetivos traçados por esta 1ª CCR. O resultado deste projeto é o desenvolvimento de três produtos:

- Produto 5.1 — Mapa dos Processos Organizacionais — MPO críticos para as áreas Administrativa, da Coordenação e da Revisão da 1ª Câmara.
- Produto 5.2 — Padronização e Normatização de Procedimentos.
- Produto 5.3 — Manual de Procedimentos Organizacional — MPO, após mapeamento e redesenho de processos, considerados críticos, será elaborado o MPO para as áreas Administrativa, Coordenação e Revisão da 1ª CCR.



Projeto V – Mapeamento e Redesenho de Processo (MRP)

Projeto 5.1
Mapa dos
Processos
Organizacionais
Críticos

Projeto 5.2
Padronização e
Normatização
de
Procedimentos

Projeto 5.3
Manual de
Procedimentos
Organizacional

Figura 13 – Projeto V: Mapeamento e Redesenho de Processos considerados críticos

VI. Projeto para Implantação de Iniciativas Integradas de Gestão

Objetiva-se implantar iniciativas que promovam a integração e o alinhamento entre membros e servidores, no âmbito da primeira Câmara e dos demais órgãos do MPF, com relação à missão, visão, aos objetivos estratégicos e às metas nacionais e temáticas, além das atribuições institucionais, desdobramentos e monitoramento de desempenho.

Nesse contexto, estima-se como pressuposto ao desenvolvimento do novo modelo de gestão a elaboração dos seguintes produtos:

- Produto 6.1 — Normatização e Logística para possibilitar a gestão integrada: formalizar a constituição de Comissões de Gestão Estratégica e Grupos de Trabalhos Técnicos, a serem formados por membros e representantes, que terão a incumbência de pré-aprovar iniciativas e servirão de apoio à tomada de decisão do Colegiado da Câmara;
- Produto 6.2 — Elaboração e aprovação de Enunciados e de outras iniciativas sugeridas pelo corpo de membros e servidores que favoreçam a atuação eficiente, eficaz e efetiva dos participantes desta 1ª CCR.

Pretende-se colocar todos os componentes desta Câmara voltados à direção apontada pela estratégia, transformando-a em tarefa de todos. Almeja-se que todos os envolvidos no trabalho da 1ª Câmara tenham uma noção mais precisa do impacto de suas responsabilidades e do seu trabalho para o alcance dos objetivos que temos em comum. Objetiva-se que cada uma das partes da estrutura, sob uma ótica transversal e integradora, contribua de forma que todas as unidades estejam alinhadas e conectadas umas às outras, criando convergência produtiva e colaborativa entre elas. Esse envolvimento é primordial para a efetiva execução da estratégia organizacional. A busca por sinergia entre as diversas unidades pode gerar novos valores antes não percebidos.

Projeto VI – Projeto para implementação de iniciativas integradas de gestão

Produto 6.1

Normatização e
Logística

Produto 6.2

Enunciados e
Iniciativas de
Integração

Figura 14 – Projeto VI: Projeto para implantação de iniciativas integradas de gestão

VII. Projeto para Desenvolvimento de Soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação para Gestão de Informações e do Conhecimento da 1ª Câmara

Em conformidade com as normas internas da 1ª CCR e com as diretrizes traçadas nos Planejamentos Estratégico, Temático e de Tecnologia da Informação; e objetivando-se satisfazer os requisitos a serem estabelecidos em Termo de Referência a ser preparado posteriormente, vislumbra-se a contratação de empresa, ou solicitação à Secretaria de Tecnologia da Informação – STI do MPF para desenvolver os seguintes projetos:

- Projeto 7.1 – Implantação e disponibilização de Base de Dados Estatísticos: objetiva-se extrair do atual Sistema Gerenciador de Câmaras dados e informações referentes aos procedimentos administrativos submetidos pelas Procuradorias Regionais, nos Estados e Municípios à avaliação desta 1ª CCR. O projeto deverá possibilitar a obtenção de dados estatísticos e de informações que contribuam para o aprimoramento das atividades de coordenação e integração dos órgãos institucionais;
- Projeto 7.2 – Implantação de Sistema de Informações¹² e Gestão do Conhecimento (SIGC) que utilize tecnologias avançadas de descoberta de informações, a exemplo do *Business Intelligence (BI)*: pretende-se

disponibilizar e implantar uma solução que reproduza a “*inteligência do negócio*” envolvido nas atividades da 1ª CCR. Tal ferramenta deverá propiciar o cruzamento de informações para elaboração de relatórios e de estatísticas sobre o trabalho realizado no âmbito desta Câmara;

- Projeto 7.3 – Implantação de ferramenta informatizada para suportar os processos considerados críticos: objetiva-se disponibilizar uma solução informatizada que automatize os processos e procedimentos administrativos e de gestão estratégica considerados críticos para as áreas de coordenação e revisão.

Importa enfatizar que, para cada uma das soluções informatizadas desenvolvidas, além dos demais produtos previstos, o fornecedor ou desenvolvedor da solução deverá fornecer também o seguinte:

- Produto 7.4 – Documento contendo todos os casos de uso das implementações;
- Produto 7.5 – Documento contendo metodologia e informação necessária ao entendimento e uso da Ferramenta.

¹²Laudon e Laudon em sua obra *Sistema da Informação com Internet*. [S.l.: s.n.], 1999: “um sistema de informação pode ser definido como um conjunto de componentes inter relacionados trabalhando juntos para coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informações com a finalidade de facilitar o planejamento, o controle, a coordenação, a análise e o processo decisório em organizações.”

Projeto VII – Soluções de TIC

Projeto 7.1

Implantação e Disponibilização de Base de Dados Estatísticos

Projeto 7.2

Implantação de Sistema de Informações e Gestão do Conhecimento (SIGC)

Projeto 7.3

Implantação de ferramenta informatizada

Figura 15 – Projeto VII: Projeto para Desenvolvimento de Soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação para Gestão de Informações e do Conhecimento da 1ª Câmara

VIII. Projeto para realização de Oficinas de Capacitação e Implantação das novas Metodologias e das Soluções Tecnológicas

Entendido como a transferência do conhecimento necessário para que a 1ª CCR possa implementar a contento a nova solução de gestão administrativa e estratégica. Os principais produtos deste projeto são:

- Produto 8.1 – Capacitação dos servidores da 1ª CCR em relação às metodologias relacionadas às gestões administrativas e estratégicas adotadas no MPF, tais como: planejamento estratégico com uso de BSC, Gestão Estratégica, Gestão de Projetos; Gestão de Processos; Gestão de Mudanças, uso de ferramentas BI como auxílio à gestão etc;
- Produto 8.2 – Elaboração de oficinas para desenvolver boa parte dos produtos previstos neste projeto de modernização, segundo as prioridades contidas nos planejamentos estratégico/ temático e de TI a serem desenvolvidos.



Projeto VIII – Realização de Oficinas para Capacitação de servidores e Implantação de Soluções de TIC

Produto 8.1

Capacitação de
Servidores

Produto 8.2

Oficinas para
construção de
produtos previstos
no PMPCCR

Figura 16 – Capacitação e Realização de Oficinas para construção de Produtos previstos no PMPCCR

IX. Projeto para acompanhamento e avaliação da estratégia

O desenvolvimento de todas as fases será acompanhado por Reunião de Alinhamento Estratégico – RAE a ser realizada de forma periódica (anual, semestral – a ser definido), com o objetivo de promover os ajustes necessários às diretrizes apontadas na fase de planejamento, além de avaliar o cumprimento de metas e os resultados obtidos nas iniciativas desenvolvidas. Para tanto, aconselha-se a criação de uma Comissão para Alinhamento e Avaliação da Estratégia – CAEE, de cunho técnico e caráter opinativo, constituída por seus membros, representantes e servidores, com o intuito de subsidiar tecnicamente as decisões tomadas pelo Colegiado da Câmara.

Ao final de cada projeto deverão ser elaborados e apresentados relatórios técnicos e sumários executivos, contendo, além das documentações de todos os produtos e atividades desenvolvidos no âmbito deste projeto, as principais lições aprendidas pela equipe envolvida no processo.



Projeto IX

Acompanhamento e Avaliação

Produto 9.1

Reunião de Análise Estratégica (RAE)

Figura 17 – Projeto IX: Projeto para acompanhamento e avaliação da estratégia

PREMISSAS E FATORES CRÍTICOS PARA O SUCESSO

As premissas ou fatores preponderantes para o sucesso das atividades envolvem:

- O patrocínio do Coordenador da 1ª Câmara, além do engajamento dos membros representantes nas Unidades e dos servidores;
- A definição dos norteadores estratégicos para a temática da 1ª Câmara;
- A disponibilidade de recursos orçamentários e humanos (contratação de novos servidores e/ou de empresa de consultoria) que viabilizem a execução dos projetos e possibilite o cumprimento do cronograma proposto;
- A capacitação do pessoal envolvido;
- A disponibilidade de recursos de tecnologia da informação e comunicação, capazes de suportar as informações geradas nos projetos, entre outros.



MARCOS DE ACOMPANHAMENTO

O Cronograma apresentado na próxima seção divide o ciclo de vida do projeto em sete fases. Estas etapas coexistirão, em maior ou menor grau, durante o desenvolvimento do projeto e contemplam não só o detalhamento dos esforços/atividades para obtenção de cada um dos produtos, mas também o esforço necessário à realização de todo o projeto. Nesta seção apresentaremos os principais marcos referentes ao Treinamento/Desenvolvimento, Monitoramento dos trabalhos e Avaliação dos Produtos, que ocorrerão continuamente em todas as fases do projeto.

Os principais marcos para acompanhar o desenvolvimento dos projetos e produtos previstos são os seguintes:

1 – Plano de Trabalho para Implantação do PMPCCR – Fase I

- Aprovação do Projeto Básico.
- Capacitação de Gestores nas áreas de Planejamento, Gestão Estratégica, BSC, Gestão de Projetos, Gestão de Processos, que ocorrerá ao longo de todo o projeto.

2 – Plano de Trabalho – Fase II

- Aprovação da proposta do Projeto segundo diretrizes traçadas na Portaria PGR/MPF nº -
- Identificação e Aprovação: do escopo, cronograma, estimativa de custos, modelos de formulários, equipes/contratações, do plano de comunicação, estimativa de riscos e aprovação de seus planos de gestão de riscos, de planos de aquisição de infraestrutura, etc.

3 – Plano de Trabalho – Fase III (Projetos 1 a 6)

- Aprovação de Diagnóstico Preliminar – Projeto 1.
- Aprovação de PETI (2012-2020) com base na estratégia temática a ser definida no Planejamento Temático e no PETI Produto 2.1.
- Aprovação dos Planos de Implantação e de Implementação do Planejamento Estratégico-Temático (2012 – 2020) – Produtos 2.2 e 2.3.

- Aprovação do Plano de Implantação da UGE no âmbito da 1ª CCR – Projeto 3.
- Aprovação do Plano de Gestão de Mudanças e Comunicação – PGMG - Produto 4.1; 4.2 e 4.3.
- Aprovação do Mapeamento e Redesenho dos Processos dos Processos Organizacionais – MRP – Produtos 5.1 e 5.2.
- Aprovação do Plano de Implantação Iniciativas Integradas de Gestão – Projeto 6.

4 – Plano de Trabalho – Fase III – Soluções de TI

- Aprovação do Plano para Desenvolvimento de Soluções de Tecnológica da Informação e Comunicação para Gestão de Informações e do Conhecimento da 1ª Câmara – Projetos 7.1 a 7.4 e Produtos 7.5 e 7.6.

5 – Plano de Trabalho – Fase IV – Capacitação

- Aprovação de Plano para realização de Oficinas de Capacitação e Implantação das novas Metodologias e das Soluções Tecnológicas – Produtos 8.1 e 8.2.

6 – Plano de Trabalho – Fase V e VII – Acompanhamento

- Aprovação do Plano para acompanhamento e avaliação da estratégia – Projeto 9.

7 – Plano de Trabalho – Fase VI – Encerramento

- Aprovação de entregas de Documento com lições aprendidas durante o desenvolvimento do Projeto.

8 – Plano de Trabalho – Fase VI e VII – Relatórios Parciais e Final

- Aprovação de Relatórios Parciais e Final – versões sumária e executiva.

ACOMPANHAMENTO DOS SERVIÇOS CONTRATADOS OU DESENVOLVIDOS

O acompanhamento dos projetos será gerenciado pela Secretaria Executiva com a participação técnica da Assessoria de Coordenação. Para todas as etapas do PMPCCR será utilizada a normatização de projetos criada por meio da portaria PGR nº 734, de 28 de dezembro de 2011, que dispõe sobre a gestão de projetos no âmbito do Ministério Público Federal. Pretende-se utilizar o software semelhante ao *MS Project*, onde deverá ser explicitado todo o desenvolvimento e documentação dos trabalhos a serem realizados, devendo também prover o acesso a todas as fases do projeto com suas especificidades.



CRONOGRAMA PRÉVIO

CRONOGRAMA PRÉVIO

O cronograma poderá ainda ser reformado, tendo em vista as diretrizes estratégico-temáticas a serem idealizadas na elaboração do Planejamento Temático, estando o seu cumprimento também limitado à disponibilidade de recursos humanos e orçamentários.

Período Projeto	2012				2013				2014				2015				2016			
	1º trim	2º trim	3º trim	4º trim	1º trim	2º trim	3º trim	4º trim	1º trim	2º trim	3º trim	4º trim	1º trim	2º trim	3º trim	4º trim	1º trim	2º trim	3º trim	4º trim
Plano de Trabalho																				
Diagnóstico																				
Planejamento da Estrutura de UGE																				
PCMC																				
Mapamento e Estruturação de Processos																				
Iniciativas Estratégicas																				
Soluções de TIC																				
Acompanhamento e Avaliação																				

ANEXOS

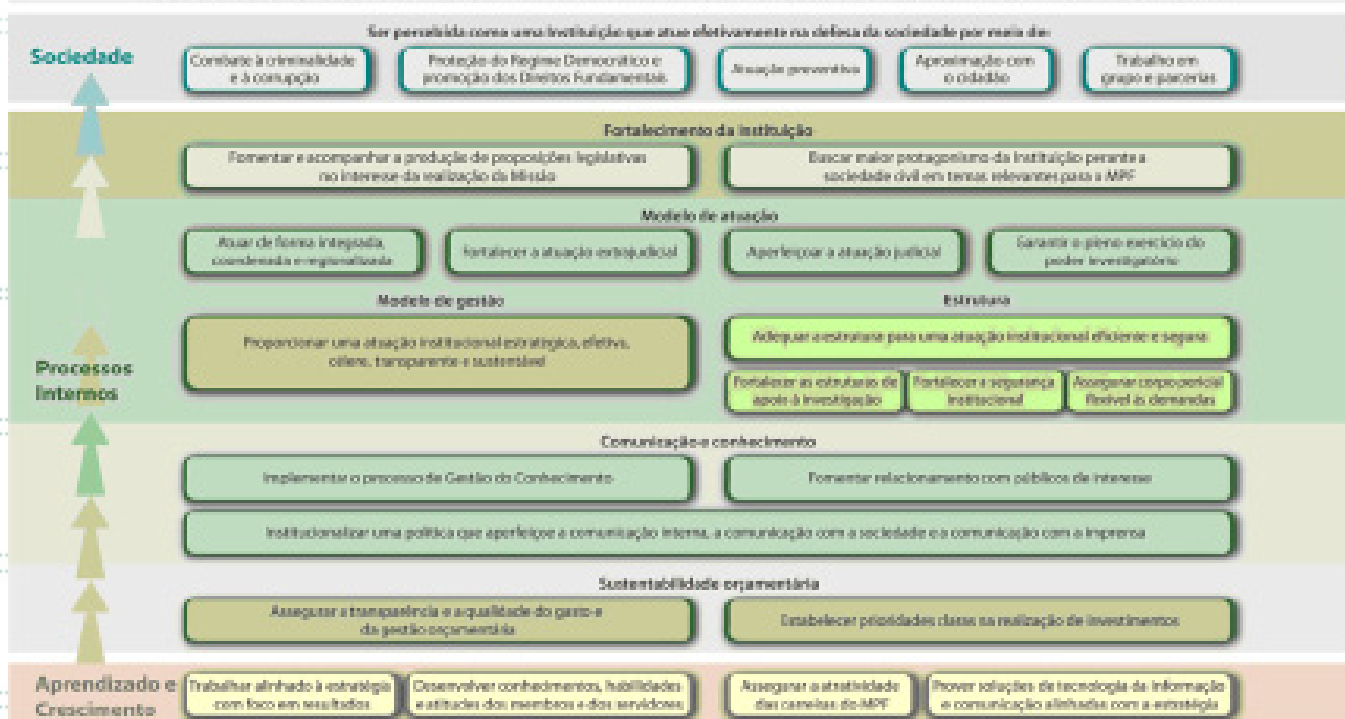
ANEXO I

MAPA ESTRATÉGICO DO MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL

visão: até 2020, SER RECONHECIDO, NACIONAL E INTERNACIONALMENTE, PELA EXCELÊNCIA NA PROMOÇÃO DA JUSTIÇA, DA CIDADANIA E NO COMBATE AO CRIME E À CORRUPÇÃO

missão: PROMOVER A REALIZAÇÃO DA JUSTIÇA, A BEM DA SOCIEDADE E EM DEFESA DO ESTADO DEMOCRÁTICO DE DIREITO

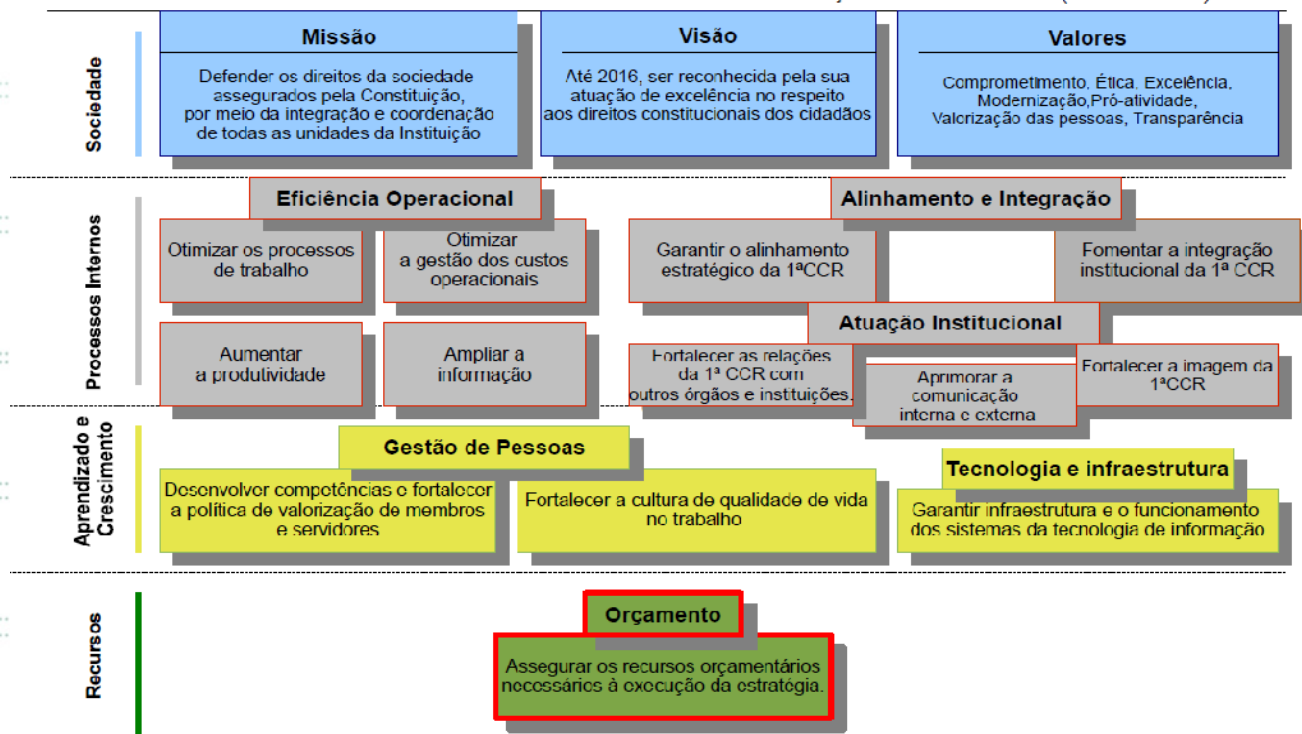
VALORES: AUTONOMIA INSTITUCIONAL, COMPROMISSO, TRANSPARÊNCIA, ÉTICA, INDEPENDÊNCIA FUNCIONAL, UNIDADE, INICIATIVA E EFETIVIDADE



Mapa Estratégico do MPF 2011-2020

ANEXO II

MAPA ESTRATÉGICO DA 1ª CÂMARA DE COORDENAÇÃO E REVISÃO (2011-2016)



Mapa Estratégico da 1ª CCR 2011-2016

ANEXO III

PORTARIA PGR/MPF N.º 687 , de 20 de dezembro de 2011, 20 DE DEZEMBRO DE 2011, que instituiu o Planejamento Estratégico do Ministério Público Federal para o decênio 2011-2020;

PORTARIA PGR/MPF N.º 725 de 22 de dezembro de 2011, que instituiu Projeto de Desdobramento do Planejamento Estratégico 2011-2020 no âmbito do Ministério Público Federal;

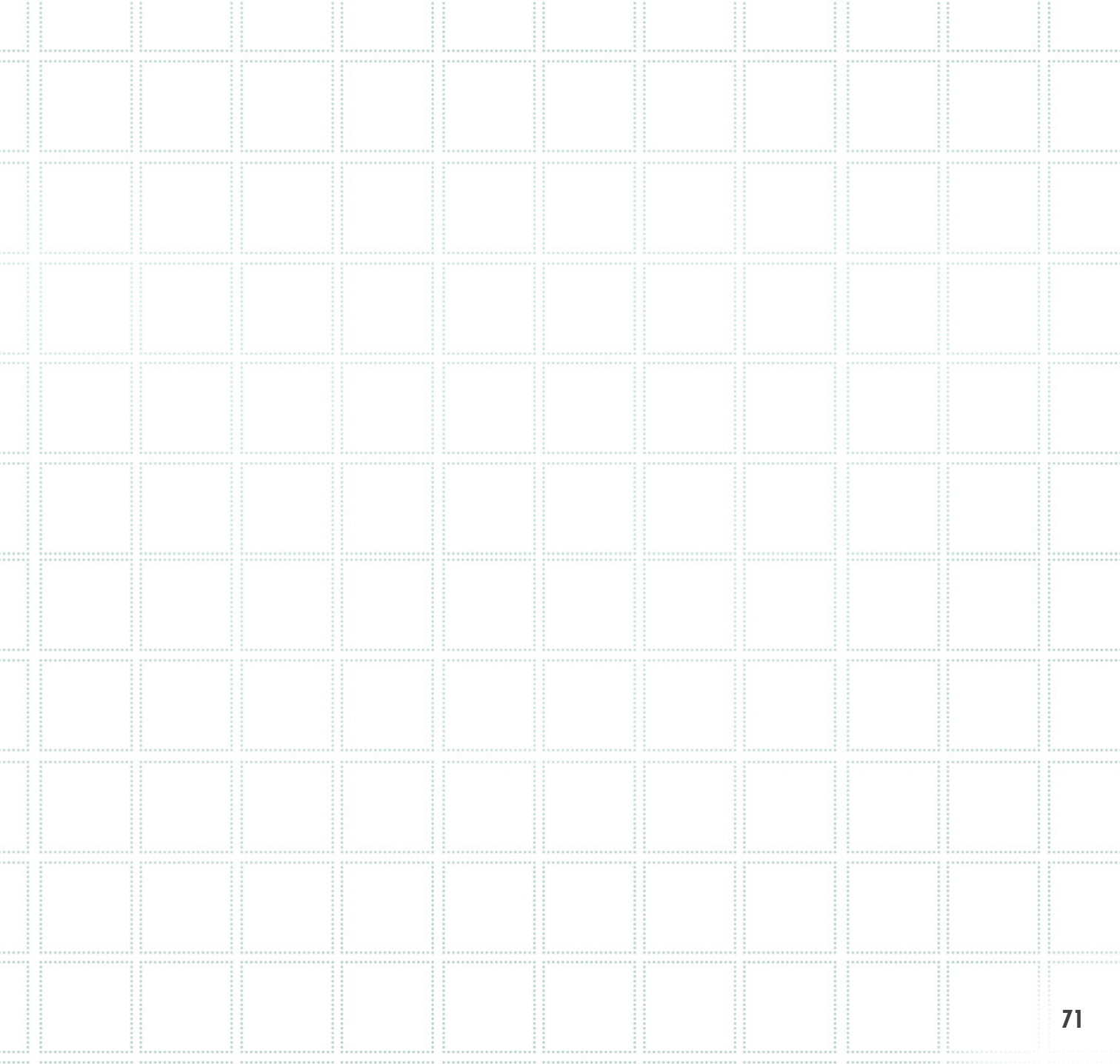
PORTARIA PGR/MPF N.º 734 de 28 de dezembro de 2011, que dispõe sobre a gestão de projetos no âmbito do Ministério Público Federal

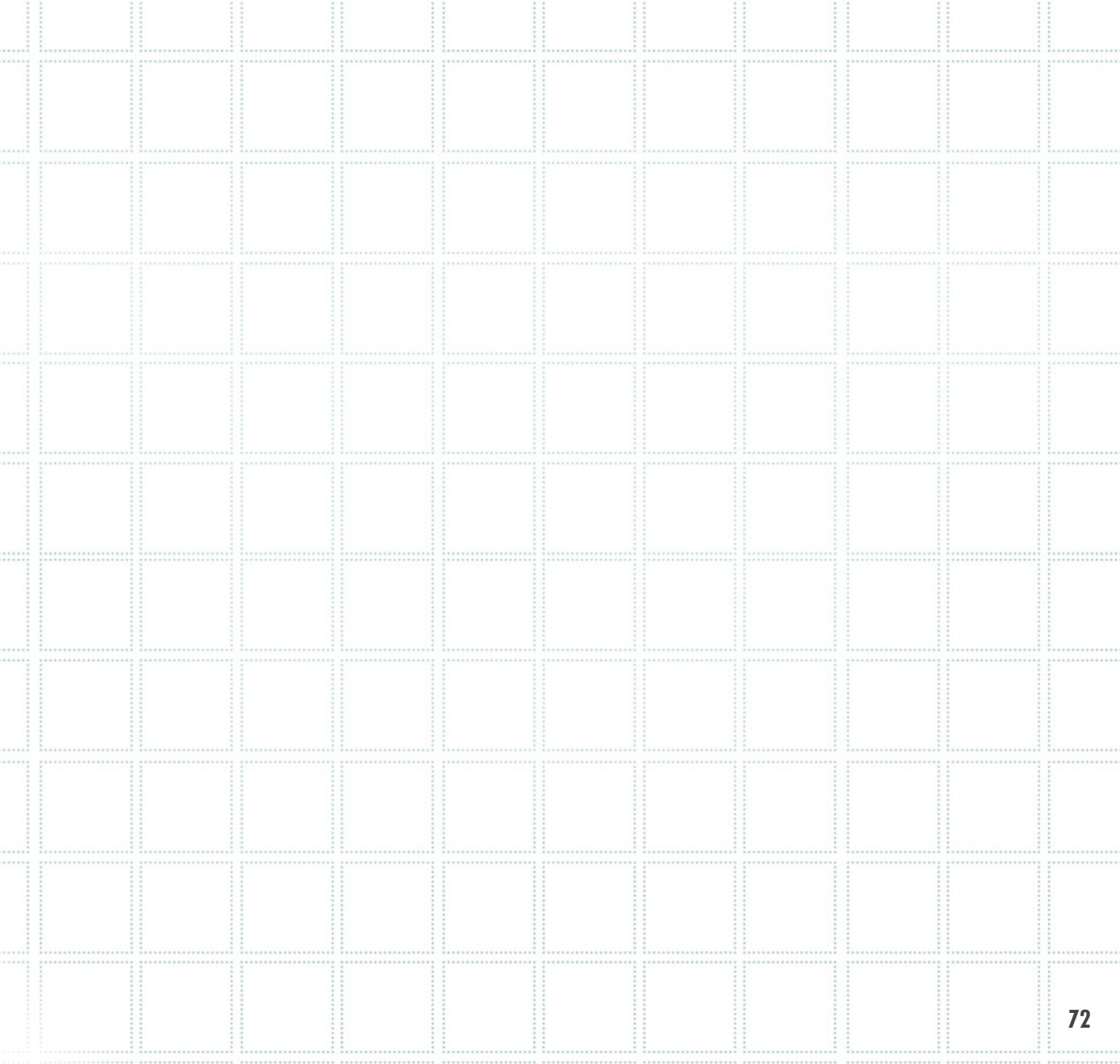
ÍNDICE DE SIGLAS

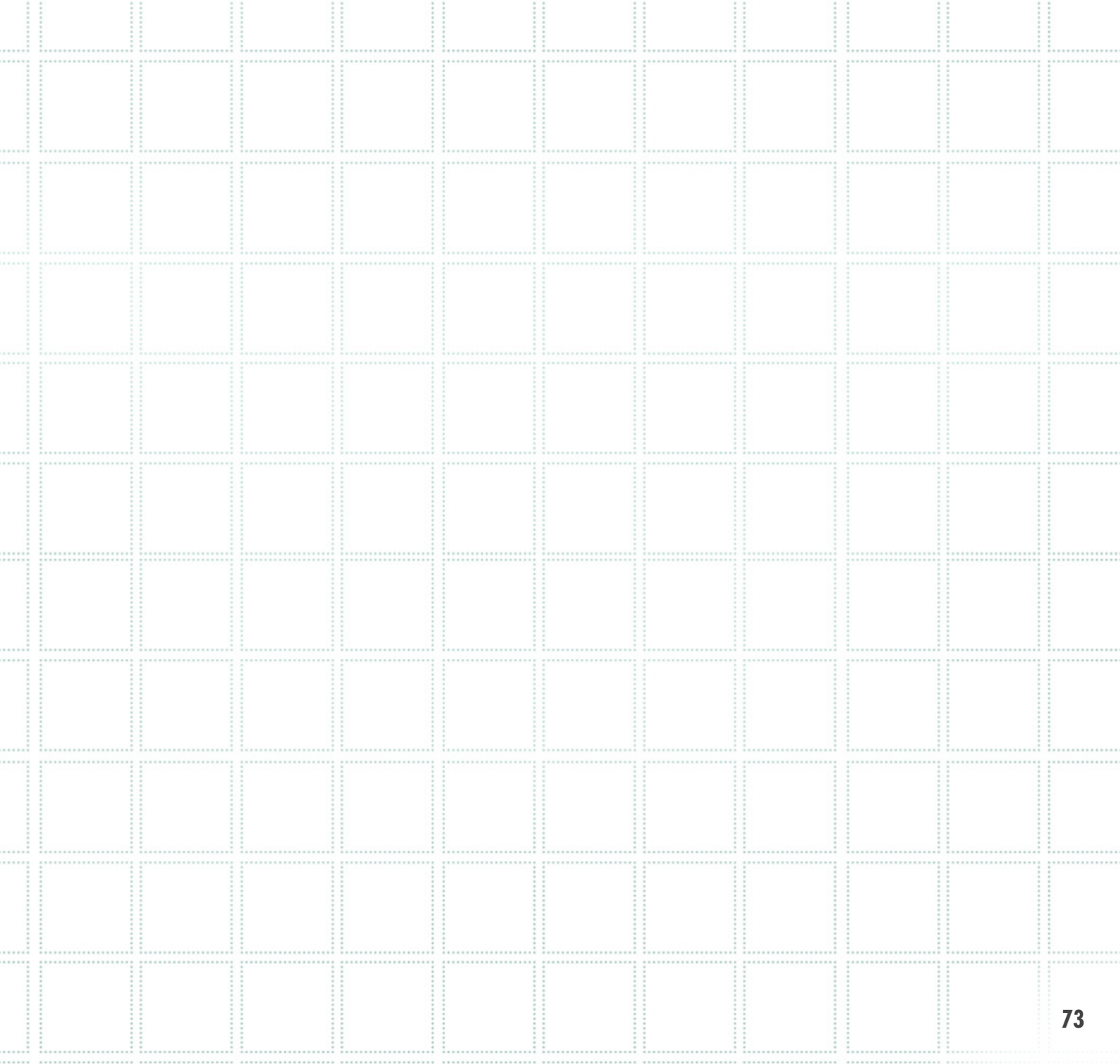
ÍNDICE DE SIGLAS

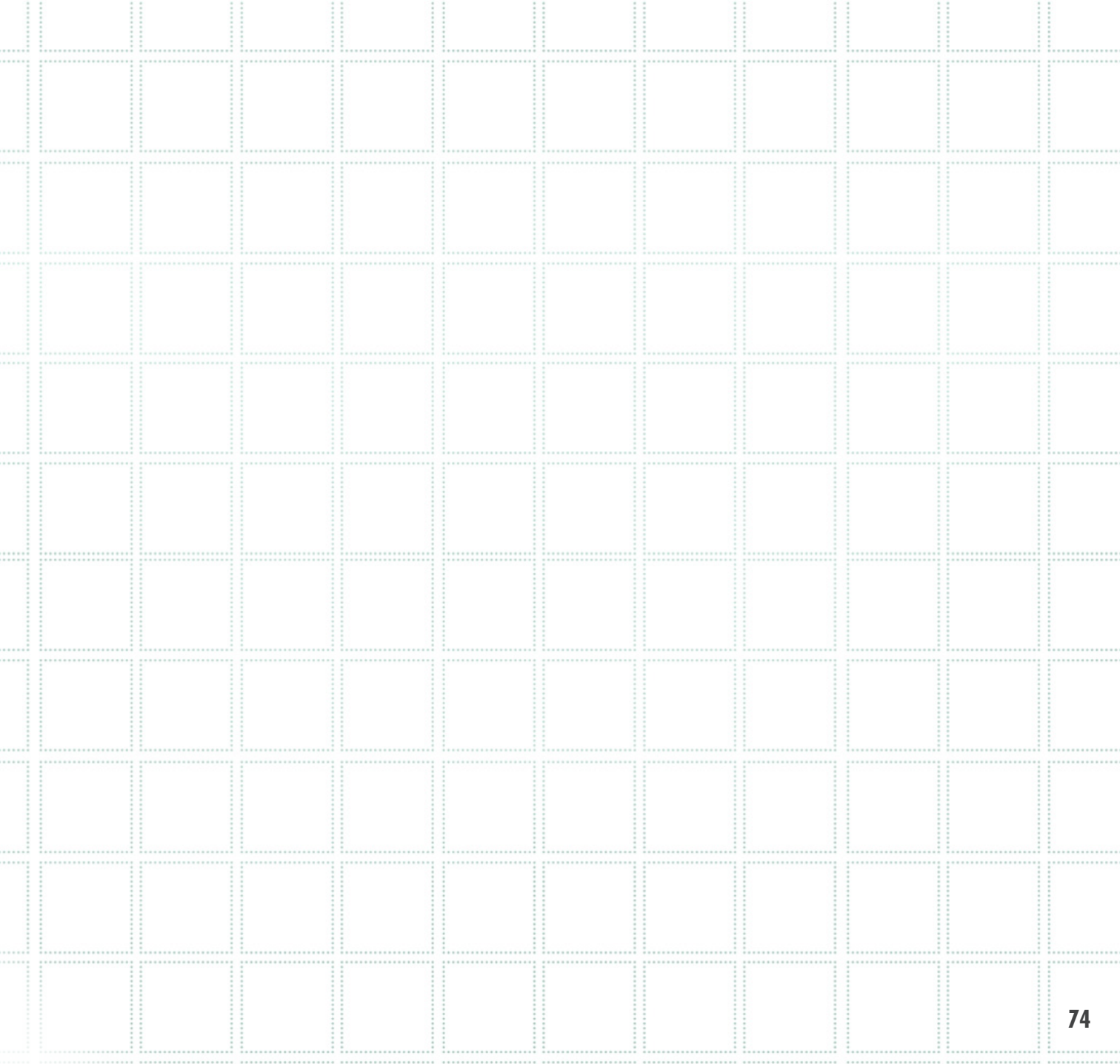
- AMGE — Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica
- BI — Business Intelligence
- BSC — Balance Scorecard
- CAAE — Comissão para Alinhamento e Avaliação da Estratégia
- EAP — Estrutura Analítica de Projeto
- MPO — Mapa dos Processos Organizacionais
- MRP — Mapeamento e Redesenho dos Processos
- PEI — Planejamento Estratégico Institucional
- PETI — Planejamento de Tecnologia da Informação
- PGMC — Planos de Gestão de Mudanças e de Comunicação
- PMI — Project Management Institute
- PMPCCR — Projeto de Modernização da Primeira Câmara de Coordenação e Revisão
- PWC — Price Waterhouse Coopers
- RAE — Reunião de Alinhamento Estratégico
- SEGIC — Sistema Estratégico de Gestão da Informação e do Conhecimento Estratégico Informacional
- SIGC — Sistema de Informações e Gestão do Conhecimento
- STI — Secretaria de Tecnologia da Informação do MPF
- TI — Tecnologia da Informação
- TIC — Tecnologia da Informação e Comunicação
- UGE — Unidade de Gestão Estratégica











Anexo III



**MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL
PROCURADORIA GERAL DA REPÚBLICA
1ª CÂMARA DE COORDENAÇÃO E REVISÃO**

**PROJETO DE REESTRUTURAÇÃO DA 1ª CÂMARA DE
COORDENAÇÃO E REVISÃO DO MINISTÉRIO PÚBLICO
FEDERAL**

Coordenação e Patrocínio

Membros Titulares

Dr. Eitel Santiago de Brito Pereira
Coordenador – Subprocurador-Geral da
República
Dra. Aurea Maria Etelvina Nogueira
Lustosa Pierre
Subprocuradora-Geral da República
Dr. Francisco Xavier Pinheiro Filho
Subprocurador-Geral da República

Membros Suplentes

Dr. Moacir Guimarães Morais Filho
Subprocurador-Geral da República
Dr. Francisco Rodrigues dos Santos
Sobrinho
Subprocurador-Geral da República
Dr. José Adércio Leite Sampaio
Procurador Regional da república

Equipe Técnica

Secretaria Executiva

Wagner Vinícius de Oliveira Miranda
Secretaria Executiva Adjunta
Veroni Korilo

Assessoria de Coordenação

Guilherme Gontijo Caetano
Josinete Pereira dos Santos
Roberta Sousa Almeida Pontes

Assessoria de Revisão

Alailton Araújo
Alexandre Marcus Gomes
Assessoria Administrativa
Adilma Sousa
Cristina Alcântara
Henrique Barbosa de Faria

OUTUBRO DE 2012



**MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL
PROCURADORIA GERAL DA REPÚBLICA
1ª CÂMARA DE COORDENAÇÃO E REVISÃO**

SUMÁRIO

1. Das Câmaras de Coordenação e Revisão do Ministério Público Federal.....	3
Tabela 1.....	4
Gráfico 1.....	5
Gráfico 2.....	5
Tabela 2.....	6
Gráfico 3.....	6
Gráfico 4.....	6
Gráfico 5.....	7
2. Reestruturação da 1ª CCR.....	9
Tabela 3.....	9
Gráfico 6.....	10
Gráfico 7.....	10
Gráfico 8.....	10
3. Estrutura da 1ª CCR.....	12
Figura 1.....	14
4. Secretaria Executiva de Câmara.....	15
5. Assessoria de Revisão.....	15
6. Assessoria Administrativa.....	18
7. Assessoria de Coordenação.....	19
Conclusão.....	21
Tabela 4 – Quadro de Servidores.....	21
Tabela 5 – Quadro de FC / CC.....	22



**MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL
PROCURADORIA GERAL DA REPÚBLICA
1ª CÂMARA DE COORDENAÇÃO E REVISÃO**

PROJETO DE MODELO DE ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

1. DAS CÂMARAS DE COORDENAÇÃO E REVISÃO DO MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL

De acordo com o art. 58 da Lei Orgânica do Ministério Público da União, Lei Complementar nº 75, de 20 de maio de 1993, que dispõe sobre a organização, as atribuições e o estatuto da Instituição, as Câmaras de Coordenação e Revisão do Ministério Público Federal são órgãos setoriais de coordenação, de integração e de revisão do exercício funcional na instituição.

Como visto, as CCRs são órgãos superiores de coordenação, integração e revisão do exercício funcional de todas as unidades da Instituição, ou seja, órgão que coordena, integra e revisa a atuação de 207 (duzentos e sete) Procuradores Regionais da República e 643 (seiscentos e quarenta e três) Procuradores da República, perfazendo um total de 854 (oitocentos e cinquenta e quatro) membros do Ministério Público Federal que encaminham diversas demandas para as Câmaras de Coordenação e Revisão, quantitativos colhidos da Resolução do Conselho Superior do Ministério Público Federal, de 5 de abril de 2011.

Sobressai, portanto, que as Câmaras de Coordenação e Revisão não são órgãos administrativos internos da Procuradoria-Geral da República, mas órgãos superiores de coordenação e revisão das unidades do Ministério Público Federal, devendo, por conseguinte, ter tratamento de órgão superior e não de uma simples estrutura administrativa.

Corroborando esse entendimento, constata-se que na Estrutura Administrativa da Procuradoria-Geral da República não se encontram as Câmaras de Coordenação e Revisão, a Procuradoria Federal dos Direitos do Cidadão e a Corregedoria-Geral, pois suas atribuições



**MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL
PROCURADORIA GERAL DA REPÚBLICA
1ª CÂMARA DE COORDENAÇÃO E REVISÃO**

administrativas são tratadas em normas específicas editadas para esse fim, conforme dispõe o art. 2º, *caput*, e seu parágrafo único, do Regimento Interno do MPF.

Na estrutura do MPF existem 198 (cento e noventa e oito) unidades: 5 (cinco) Procuradorias Regionais da República (PRRs), 26 (vinte e seis) Procuradorias da República (PRs) nos Estados e no Distrito Federal, e 166 (cento e sessenta e seis) Procuradorias da República em Municípios (PRMs). Dentre as PRMs, existem 27 (vinte e sete) PRM satélites, ou seja, aquelas que não possuem estrutura física nem pessoal alocado, sendo que a atribuição fica a cargo de uma Procuradoria Pólo (seja ela uma PR ou PRM).

A funcionalidade dessa estrutura resulta em demanda que pode ser vista nos números de procedimentos administrativos, inquéritos civis ou peças de informações recebidos pelas Câmaras de Coordenação e Revisão que, nos últimos 5 anos, teve um crescimento de 306,40% em suas demandas, conforme demonstrado na Tabela 1 e ilustrado nos Gráfico 1 e Gráfico 2 abaixo.

ANO	QUANTIDADE	CRESCIMENTO REFERENTE A 2005
2005	8782	-
2006	10.546	20,09%
2007	13.678	55,75%
2008	20.435	132,69%
2009	25.514	190,56%
2010	35.690	306,40%

Tabela 1



**MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL
PROCURADORIA GERAL DA REPÚBLICA
1ª CÂMARA DE COORDENAÇÃO E REVISÃO**

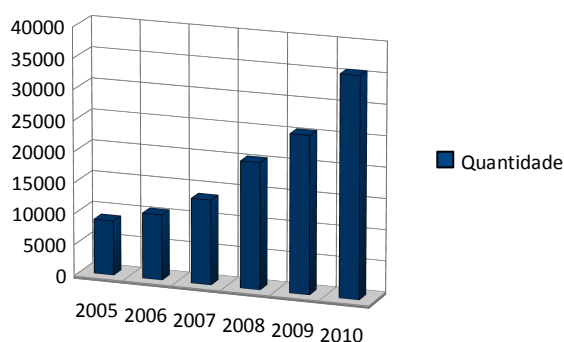


Gráfico 1

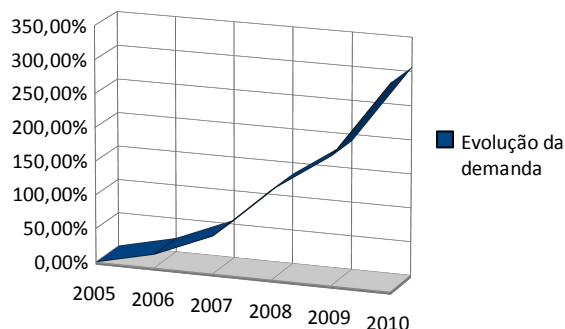


Gráfico 2

Essa quantidade de procedimentos refere-se apenas à função revisional das CCRs, exercida de forma incessante por seus membros, que atuam em Colegiado, por meio de Sessões Ordinárias, ou monocraticamente, procedendo harmonicamente ao reexame dos procedimentos exarados pelos membros do Ministério Público Federal referidos anteriormente, consumindo quase a totalidade da força de trabalho tanto dos membros quanto dos seus servidores.

De modo incipiente, formaram-se núcleos internos para o atendimento das atividades de coordenação, integração e revisão, a par de também atenderem as demandas derivadas do trabalho pericial solicitados pelos órgãos ministeriais.

O atendimento dos serviços prestados pelas Câmaras nos últimos cinco anos, na atividade revisional, contou com a força de trabalho discriminada Tabela 2 e ilustrado nos Gráfico 3 e Gráfico 4 a seguir.



**MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL
PROCURADORIA GERAL DA REPÚBLICA
1ª CÂMARA DE COORDENAÇÃO E REVISÃO**

ANO	QUANTIDADE DE SERVIDORES	% CRESCIMENTO DA FORÇA DE TRABALHO
2005	79	-
2006	94	18,99 %
2007	116	46,84 %
2008	100	26,58 %
2009	101	27,85 %
2010	101	27,85%

Tabela 2

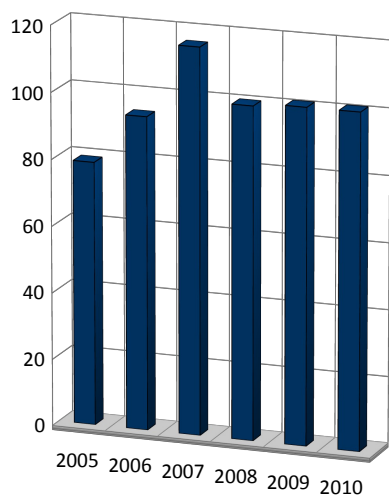


Gráfico 3

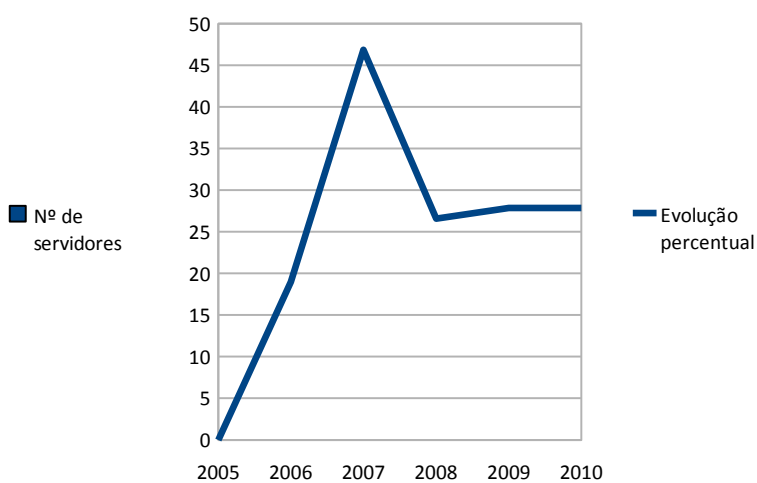


Gráfico 4

Desponta, sem muito esforço, o crescimento desequilibrado do volume de procedimentos submetidos aos Colegiados em relação à evolução do número de servidores lotados nas Câmaras. É o que mostra o Gráfico 5 a seguir.



**MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL
PROCURADORIA GERAL DA REPÚBLICA
1ª CÂMARA DE COORDENAÇÃO E REVISÃO**

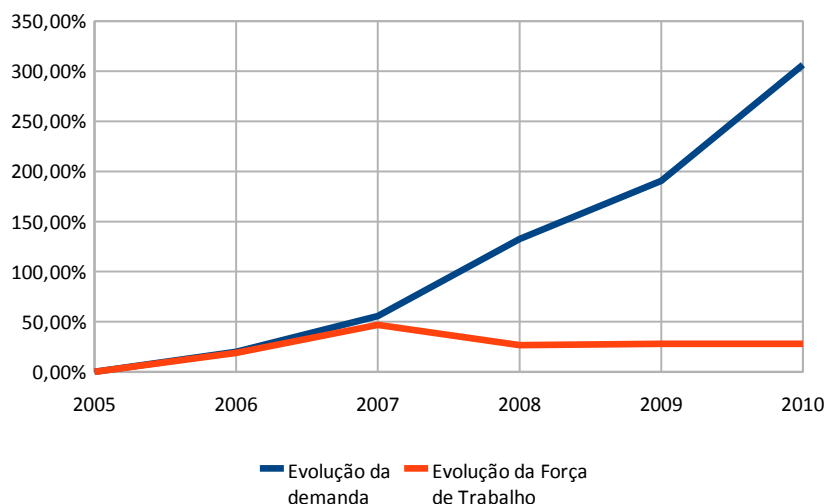


Gráfico 5

Esse mesmo corpo de trabalho ainda se ocupa das atividades ligadas à coordenação e integração no assessoramento aos Encontros Anuais do Membros, aos Grupos de Trabalho, alimentação de banco de dados, demandas pontuais, alimentação da página da Câmara em ambiente *Web*, auxílio à Coordenação da Câmara na confecção de relatórios gerenciais e estatísticas e suporte operacional a todas as atividades desenvolvidas.

Sem embargo, de um modo geral, as soluções até aqui encontradas tem-se fixado para o atendimento das questões administrativas, jurídicas e técnicas, implicando que essas estruturas assumam um papel emergencial de solucionar as demandas crescentes que chegam as suas portas diariamente.

Diante dessa demanda, que nos últimos cinco anos cresceu exponencialmente sem os cuidados gerenciais reclamados, temos o reflexo apontado pelos diagnósticos realizados pela Fundação Getúlio Vargas, no presente Projeto de Modernização da Gestão Administrativa.



**MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL
PROCURADORIA GERAL DA REPÚBLICA
1ª CÂMARA DE COORDENAÇÃO E REVISÃO**

A par dessas colocações, destacamos que uma das reformas que precisa ser realizada no âmbito das Câmaras de Coordenação e Revisão é a sua reestruturação administrativa, alterando o quadro de servidores, com as respectivas funções de confiança e cargos em comissão, bem como criando uma estrutura específica de assessoria dentro das Câmaras para atuar na atividade de revisão, coordenação e integração das unidades do MPF.

Anota-se que as estatísticas mencionadas acima não computaram as demandas relacionadas aos trabalhos periciais, nem ao contingente de peritos lotados nas Câmaras, para os quais existe um estudo específico examinando a estrutura da perícia. No entanto, as Câmaras deverão contar com Assessoria Pericial para suporte direto ao Colegiado como também atuar como elo entre as Câmaras e o corpo pericial a ser estruturado em outro órgão, fora das Câmaras, preferencialmente em um Instituto de Perícias ou Secretaria de Perícia.

Certo é que, para o pleno funcionamento, as Câmaras de Coordenação e Revisão devem passar uma efetiva Reestruturação administrativa, recebendo tratamento adequado de órgão superior do Ministério Público Federal.

Há diversas solicitações¹ encaminhadas ao Exmo. Procurador-Geral da República, bem como à Secretaria-Geral do Ministério Público Federal, no sentido da reformulação da organização administrativa das Câmaras de Coordenação, as quais obtiveram como respostas que os documentos encaminhados deveriam aguardar apreciação por ocasião da Reestruturação das Câmaras de Coordenação e Revisão, que, ao que tudo indica, seja o presente momento.

Considerando essas alterações nas estruturas administrativas das Câmaras, será mensurável o cumprimento da "Visão" levantada pelo Projeto de Modernização da Gestão Administrativa, qual seja:

¹ Cita-se, por exemplo: Ofício nº 2788/2004/5ª CCR/MPF; OFÍCIO Nº 159/2009-5ªCCR e 2006.05.023.6856-CEOV / 2ª CCR.



**MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL
PROCURADORIA GERAL DA REPÚBLICA
1ª CÂMARA DE COORDENAÇÃO E REVISÃO**

“Em 2020 ser reconhecido, nacional e institucionalmente, pela excelência na promoção da cidadania e no combate ao crime e à corrupção.”

2. REESTRUTURAÇÃO DA 1ª CCR

Por estar inserida nesse cenário catastrófico, a 1ª CCR, na configuração atual, sofre de problema de estruturação administrativa, com a falta de pessoal qualificado para ocupar setores exclusivos da atividade de coordenação e integração. Os servidores existentes destinam-se especificamente para área de Revisão que, vale ressaltar, é imensa.

Sem embargo, a Tabela 3, o Gráfico 6, o Gráfico 7 e o Gráfico 8 demonstram que a evolução da força de trabalho encontra-se em descompasso com a evolução da demanda de trabalho decorrente da atividade revisional da 1ª CCR. Vale frisar, mais uma vez, que estamos referindo apenas a atividade de revisão, não inserindo as atividades de coordenação e integração.

ANO	PROCEDIMENTOS JULGADOS	EVOLUÇÃO DA DEMANDA	Nº DE SERVIDORES	EVOLUÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO
2005	890	0,00%	7	0 %
2006	1018	14,38%	7	0 %
2007	1338	50,34%	7	0 %
2008	996	11,91%	7	0 %
2009	1771	98,99%	7	0 %
2010	1879	111,12%	8	14,29 %

Tabela 3



**MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL
PROCURADORIA GERAL DA REPÚBLICA
1ª CÂMARA DE COORDENAÇÃO E REVISÃO**

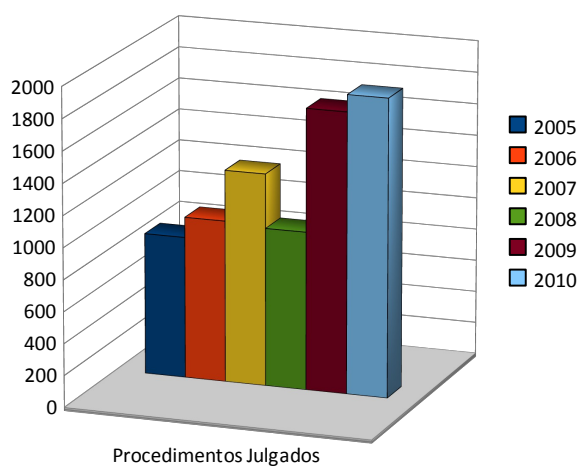


Gráfico 6

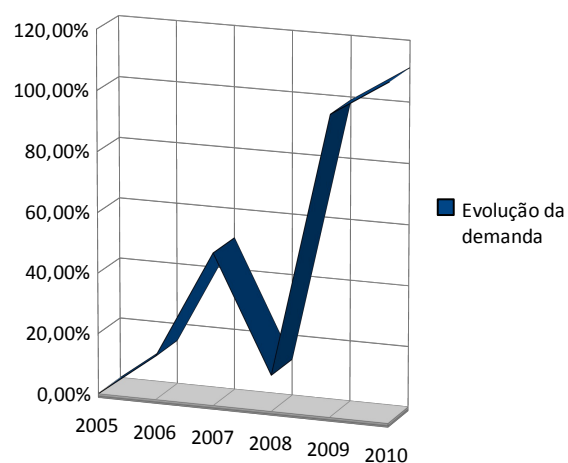


Gráfico 7

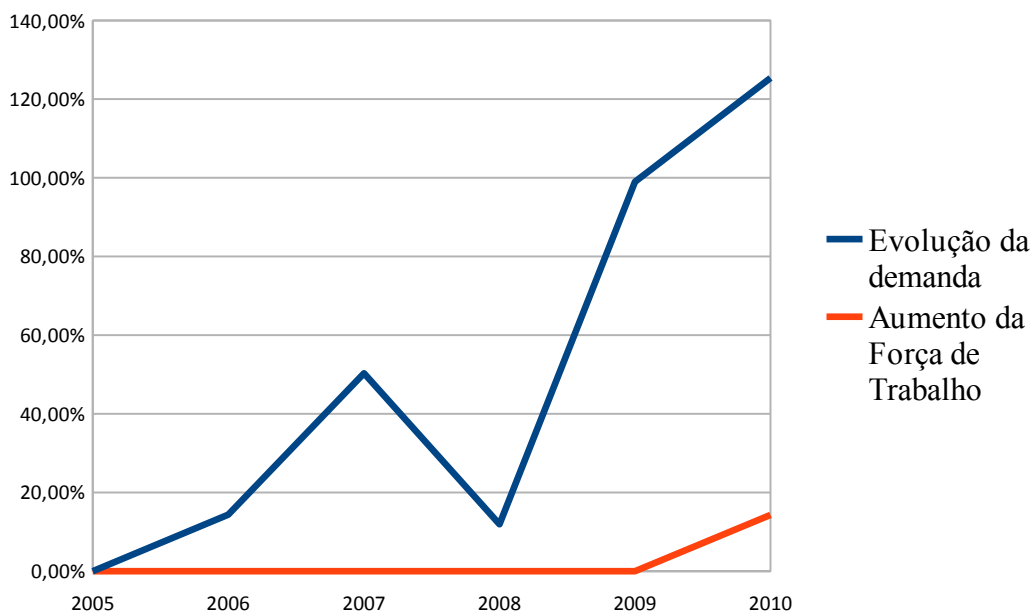


Gráfico 8



**MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL
PROCURADORIA GERAL DA REPÚBLICA
1ª CÂMARA DE COORDENAÇÃO E REVISÃO**

Com efeito, apesar de existirem na estrutura interna da 1ª Câmara setores responsáveis pelo desenvolvimento da atividade de coordenação, não há servidores suficientes para cumprimento dessas atribuições, diante da limitação da quantidade de vagas, funções de confiança e cargos em comissão.

A extensa lista de atividades de coordenação, tendente ao crescimento, nos conduz a importantes considerações acerca do quadro de servidores e do número de funções comissionadas/cargos em comissões disponibilizadas na Câmara.

Um simples acompanhamento da Reestruturação dos Setores do Ministério Público Federal (PGR) demonstra que alguns órgãos, inclusive superiores, não passaram por uma Reestruturação Administrativa, tanto em seu quadro de servidores, como no que tange a alocação de funções de confiança e cargos em comissão em suas estruturas organizacionais, como é o caso das Câmaras de Coordenação e Revisão e da Procuradoria Federal do Direito dos Cidadãos.

Considerando que diversas unidades administrativas da PGR e vários órgãos do MPF possuem grande quantidade de FC / CC, as Câmaras ficam em desvantagem no que tange a perda de seus servidores, pois são atraídos por Funções Comissionadas em outros setores, ainda que tais funções sejam as de menores valores.

Cita-se, por exemplo, sem demérito é lógico, a Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica, que possui 7 (sete) Cargos em Comissão (01/CC-05; 02/CC-03; 02/CC-02 e 01/CC-01) e 2 (duas) Funções de Confiança (FC-01)². Outro exemplo, seria o caso da Assessoria de Cerimonial que tem em sua estrutura organizacional 01/CC-04, 01/CC-02; 01/FC-03 e 01/FC-01.

² Portaria nº 382, de 09 de agosto de 2010.



**MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL
PROCURADORIA GERAL DA REPÚBLICA
1ª CÂMARA DE COORDENAÇÃO E REVISÃO**

Colocando como paradigma um órgão superior do Ministério Público Federal, podemos citar a Corregedoria Geral do Ministério Público Federal, que do total de 23 (vinte e três) servidores, todos, possuem Cargos em Comissão ou Funções de Confiança, quais sejam, 08/CC-04; 5/FC-03 e 11/FC-02.

Ressalta-se que a Lei nº 12.321, de 8 de setembro de 2010 criou, no âmbito do Ministério Público Federal, 1.531 (um mil quinhentas e trinta e uma) Funções de confiança e/ou Cargos em Comissão, demonstrando, ainda mais, a possibilidade de alocação de cargos em comissão e funções de confiança nas Câmaras de Coordenação e Revisão.

Considerando esses dados, verifica a urgente necessidade de alteração da estrutura da 1ª CCR, com a criação / alteração dos setores internos da 1ª CCR, bem como da alocação de funções comissionadas e cargos em comissão em seu quadro funcional, como demonstrado no tópico abaixo.

3. Estrutura da 1ª CCR

A modernização da gestão administrativa do MPF, na busca pela uniformização dos processos organizacionais e pela efetividade das ações voltadas à atuação do MPF, propôs que atividades das CCRs fossem realizadas por meio de projetos³.

Não obstante, algumas atividades internas das Câmaras são realizadas por processos contínuos (rotinas), outras, porém, independentemente de conceitos de área meio ou área fim, devem ser identificadas e realizadas em forma de projetos, ou seja, com início e fim previamente definidos, empreendidas para alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos.

³ Planejamento estratégico em Andamento.



**MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL
PROCURADORIA GERAL DA REPÚBLICA
1ª CÂMARA DE COORDENAÇÃO E REVISÃO**

Ocorre que essa proposta de atuação por meio de projetos implica a modificação da estrutura organizacional, pois as Câmaras deixam de ser uma “organização funcional” para atuar como uma “organização matricial” ou uma “organização projetizada”, de acordo com a determinação da alta gerência.

Essa realidade caminha para a busca de melhorias no processo gerencial, pois atribuiria ao assessor chefe de cada unidade dedicação integral a essa função de modo a assegurar o bom andamento dos trabalhos, ao tempo que direcionaria a Coordenação da Câmara para demandas de interesse específicos de Coordenação da atuação das unidades administrativas como um todo.

Por essas razões, imperiosa se faz a Reestruturação mínima da 1ª CCR, criando uma Secretaria de Câmara e estruturas de Assessorias para cada área específica de atuação, quais sejam: Assessoria Administrativa; Assessoria de Revisão e Assessoria de Coordenação⁴. A Assessoria de Coordenação, além de um assistente jurídico, possuirá "Divisões" internas, tais como "Divisão de Comunicação e Informação" e "Divisão de Planejamento e Gestão", conforme organograma anexo. A Assessoria de Administração possuirá "Divisões" internas, tais como "Divisão de Controle e Movimentação de Procedimentos Administrativos " e "Divisão de Controle e Movimentação de Procedimentos Administrativos ”, conforme ilustrado na Figura 1 do organograma a seguir.

⁴ Algumas dessas estruturas já existem no âmbito da 1ª CCR, tendo sido enviado ao Conselho Superior do Ministério Público proposta de alteração da Resolução nº 115, criando a Secretaria Executiva de Câmara e as Assessorias Administrativas e de Coordenação.



**MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL
PROCURADORIA GERAL DA REPÚBLICA
1ª CÂMARA DE COORDENAÇÃO E REVISÃO**

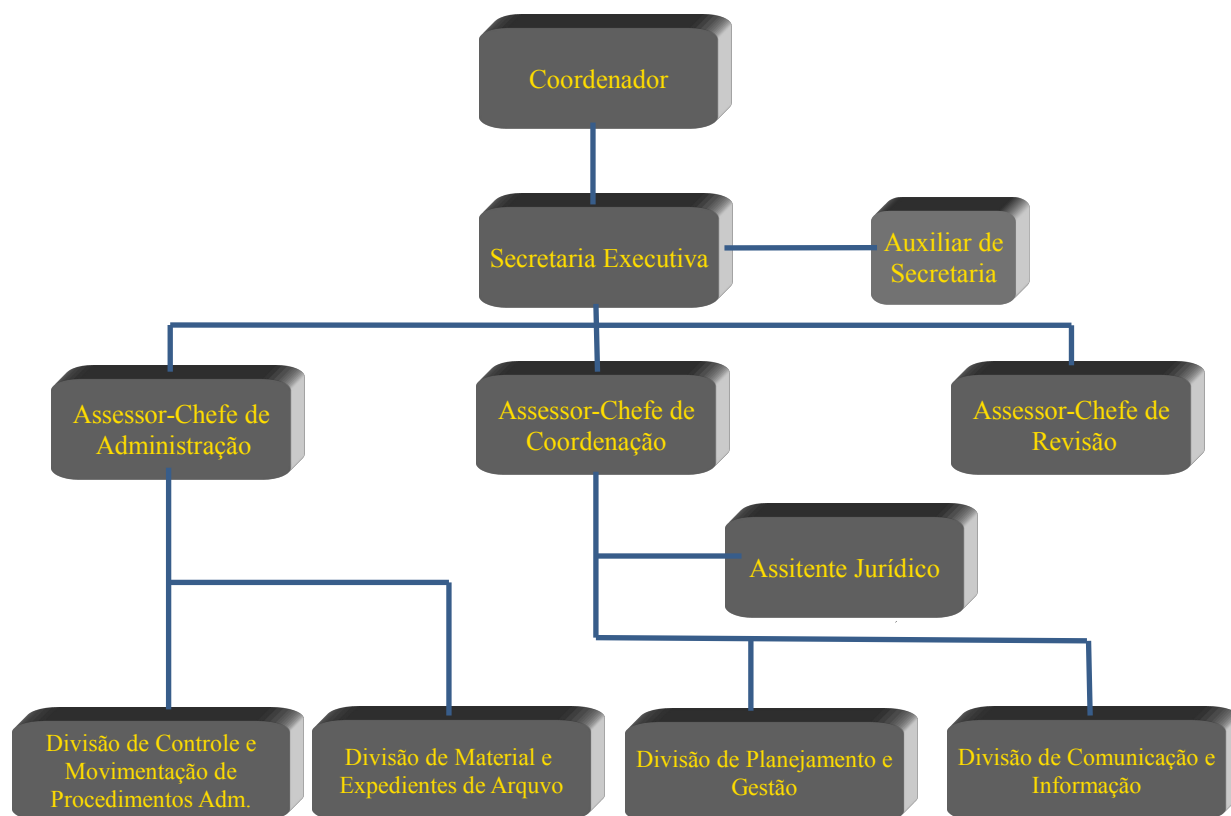


Figura 1

Outro ponto fundamental para que o trabalho desta Câmara ocorra a contento é a transformação do cargo de Assessor (de revisão, de coordenação e de administração) para o cargos de Assessor-Chefe (de revisão, de coordenação e de Administração, a fim formalizar a figura do substituto eventual para os três coordenadores.

Além disso, seria necessário a alocação de funções comissionadas e cargos em comissões na estrutura da 1ª CCR, como será demonstrado a seguir.



**MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL
PROCURADORIA GERAL DA REPÚBLICA
1ª CÂMARA DE COORDENAÇÃO E REVISÃO**

4. Secretaria Executiva de Câmara

Além de prestar assistência direta ao Coordenador da Câmara e aos demais membros do Colegiado, a Secretaria Executiva de Câmara visa a prática de atos de gestão administrativa e de gestão de pessoas relativos aos servidores lotados nas Câmaras, bem como de gerir as ações das Assessorias, promovendo seu inter-relacionamento com as unidades do Ministério Público Federal e outros órgãos, bem como entre si, coordenando e supervisionando as atividades administrativas das Câmaras.

Essa atribuição de Secretário equipara-se, em grau de atividades exercidas, às Chefias de Gabinetes, ou dos Secretários existentes na estrutura interna da Secretaria-Geral do MPF, uma vez que envolve diversos setores que deverão ficar sob sua responsabilidade.

Partindo-se dessas considerações, entende-se que à Secretaria Executiva de Câmara seja assegurado um Cargo Comissionado de Secretário, nível V (CC-V), bem como a figura de um auxiliar de secretaria (FC-01).

5. ASSESSORIA DE REVISÃO

Registra-se, inicialmente, que, além das atribuições da Assessoria de Revisão das Câmaras de Coordenação e Revisão equiparar-se às funções de Assessoria dos Gabinetes de Subprocurador-Geral da República, em razão da equivalência das atividades desenvolvidas, cuidam, ainda, de outras atividades, tais como a elaboração de pautas e acompanhamento das sessões de julgamento e desenvolvimento de estudos e pesquisas solicitados pelos Membros do Colegiado e dos GTs ou de membros designados para relatorias especiais.

Como sinal dessa igualdade de atribuições, até a edição da Portaria PGR nº 463, de 19 de novembro de 2006, as assessorias dos Gabinetes de Subprocurador e das Câmaras de



**MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL
PROCURADORIA GERAL DA REPÚBLICA
1ª CÂMARA DE COORDENAÇÃO E REVISÃO**

Coordenação espelhavam correspondência nos cargos em comissão, na antiga denominação FC-06, seja em função da vinculação direta aos Subprocuradores, seja pela equivalência das atividades desenvolvidas. Diga-se, aliás, que além dessa equivalência, aos assessores de Câmaras são cometidas outras atribuições, reforçando o entendimento de que o tratamento até então dispensado refletia uma equação equilibrada.

Entretanto, embora a Assessoria de Revisão das Câmaras exerça as mesmas atribuições dos Assessores dos Gabinetes de Subprocuradores-Gerais da República, a Portaria PGR nº 463, inovou, conferindo aos assessores de gabinetes remuneração no nível FC-07 e manteve os ditos assessores das Câmaras no nível FC-06, fato que gerou descompasso na remuneração, que perdura até hoje.

A diferença de tratamento foi agravada com as inovações introduzidas pelo Plano de Cargos e Salários que, além de transformar as Funções Commissionadas em Cargos Commissionados, passando a FC-07 a denominar-se CC-04 e a FC-06 a denominar-se CC-03, elevou o valor da primeira, recebida pelos assessores de Gabinetes de Subprocurador-Geral da República, e manteve o valor da segunda, recebida pelos assessores das Câmaras.

Hoje é significativa a injustificada diferença existente entre a remuneração dos cargos em comissão de Gabinetes de Subprocurador-Geral da República e os das Câmaras. Enquanto a CC-04 é remunerada com R\$ 7.945,86 (R\$ 5.164,81, para servidores que fazem opção pelo recebimento de 65% desse valor) a CC-03 é remunerada em R\$ 4.726,70 (R\$ 3.072,36 para servidores que fazem opção pelo recebimento de 65% desse valor).

Essa diferenciação não passou despercebida, tanto que vários Coordenadores de Câmaras de Coordenação e Revisão solicitaram o restabelecimento da equação de equilíbrio no tratamento dispensado aos seus assessores. Podemos citar, como exemplo, os documentos:



**MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL
PROCURADORIA GERAL DA REPÚBLICA
1ª CÂMARA DE COORDENAÇÃO E REVISÃO**

Ofício nº 159/2009/5ª CCR, Ofício nº 950/2009/1ª CCR, Ofício 2ª CCR nº 215E e Ofício n.º 1026/2010 - 4ª CCR.

Vale ressaltar, ainda, que os colegiados das Câmaras de Coordenação e Revisão são compostos por 3 (três) membros titulares, juntamente com seus suplentes, na forma do art. 60 da LC nº 75/93, aos quais são distribuídos, de forma equânime, os procedimentos a serem julgados, contando com sua Assessoria de Revisão para o exame, estudo e elaboração de minuta de voto, com vistas a facilitar a análise final.

Apesar disso, embora cada membro das Câmaras sejam assessorados por, no mínimo, um analista processual, com idênticas atribuições, nem todos possuem Cargos Comissionados e, ainda assim, os que possuem são inferiores àqueles concedidos aos Assessores dos Gabinetes de Subprocurador.

Há outra disparidade na equiparação entre a Assessoria de Revisão dos Gabinetes e das Câmaras de Coordenação e Revisão, no tocante à quantidade de servidores, pois, enquanto nos gabinetes há a previsão de 2 (dois) Assessores Jurídicos (CC-04) e um analista processual (sem cargo em comissão), nas Câmaras não há uma lotação mínima fixada, existindo Câmara que atua com Técnicos Administrativos, com formação jurídica, e estagiários. Nesta 1ª CCR atualmente, com a perda de mais um Analista Processual, existem apenas 4 (quatro) assessores para os 6 (seis) membros, sendo três analistas e uma técnica administrativa com formação jurídica. Mesmo após a reposição do analista processual, sequer teremos um analista por membro.

Neste contexto, atento ao Princípio da Isonomia, o justo e ideal seria que à Assessoria de Revisão fosse disponibilizada uma estrutura mínima de um quadro funcional de 06 (seis) Analistas Processuais, com Cargos Comissionados, não inferiores àqueles concedidos aos



**MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL
PROCURADORIA GERAL DA REPÚBLICA
1ª CÂMARA DE COORDENAÇÃO E REVISÃO**

Assessores dos Gabinetes de Subprocurador (CC-04), o que restabeleceria a equação de equilíbrio no tratamento dispensado aos Assessores, como também aos Subprocuradores enquanto Membros do Colegiado com o mesmo respaldo existente nos Gabinetes. A melhoria das condições para a Assessoria garantiria uma projeção da efetiva atuação das Câmaras de Coordenação e Revisão para os próximos anos, como bem ressaltado no próprio Projeto de Modernização da Gestão Administrativa do MPF.

6. ASSESSORIA ADMINISTRATIVA

As atribuições da Assessoria Administrativa das Câmaras de Coordenação compreendem todas as tarefas de apoio à Câmara, tais como a distribuição de procedimentos, redação de expedientes, elaboração de termo de vista, registros manuais e eletrônicos dos documentos, controle, organização de pauta, elaboração de atas, requisição de material e todas as atividades relacionadas à burocracia administrativa das Câmaras.

Com o contínuo crescimento das demandas encaminhadas às Câmaras de Coordenação e Revisão, há a necessidade da adequação dos quantitativos da Assessoria Administrativa, uma vez que todos os documentos, procedimentos, e-mail, telefonemas etc. que chegam às Câmaras, têm suas rotinas iniciadas nessa Assessoria.

É oportuno salientar também que todas as solicitações de diárias e passagens de membros e servidores são realizadas pelo setor administrativo da Câmara assim como solicitação de veículos para deslocamentos no interesse dos serviços.

Essa Assessoria poderá ser dividida em "Divisões" internas, para melhor adequação dos trabalhos, tais como "Divisão de Controle e Movimentação de Procedimentos Administrativos", "Divisão de Material e Expedientes e de Arquivo", a depender da necessidade.



**MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL
PROCURADORIA GERAL DA REPÚBLICA
1ª CÂMARA DE COORDENAÇÃO E REVISÃO**

Partindo dessas premissas, imperiosa se faz a criação de uma Assessoria Administrativa com um quadro funcional mínimo de 1 (um) Assessor-Chefe (CC-04) e de uma Divisão interna, com 1 (um) Chefe de Divisão (CC-02); 1 (um) Assistente (FC-03) e 1 (um) Auxiliar (FC-01).

7. ASSESSORIA DE COORDENAÇÃO

O diagnóstico das 43 unidades visitadas pela Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica, juntamente com a Fundação Getúlio Vargas, bem como o diagnóstico de mapeamento de processos, ressaltaram os principais problemas enfrentados pelas Câmaras de Coordenação e Revisão.

Partindo desses diagnósticos, percebe-se que a atividade de coordenação não está sendo realizada de forma efetiva pelas Câmaras.

Com efeito, apesar de existirem na estrutura interna das Câmaras setores responsáveis pelo desenvolvimento da atividade de coordenação, não há servidores suficientes para cumprimento dessas atribuições, diante da limitação da quantidade de vagas, funções de confiança e cargos em comissão destinados às Câmaras.

É imperioso estabelecer uma metodologia para realizar acompanhamento e monitoramento da atividade de coordenação e integração, com uma estrutura específica de assessoria dentro das Câmaras, visando uma homogeneização mínima de sua forma de atuação, o que propiciará uma melhora significativa na ampliação da atuação das CCRs. Podemos citar, entre outras:

- melhora na coordenação das unidades ministeriais;
- maior apoio aos membros em início de carreira;



**MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL
PROCURADORIA GERAL DA REPÚBLICA
1ª CÂMARA DE COORDENAÇÃO E REVISÃO**

- priorização das atividades que devam ser tratadas de forma pró-ativa pelas unidades;
- criação de Grupos de Trabalhos, a partir das expertises no assunto;
- realização e acompanhamento dos Encontros Nacionais / Regionais;
- maior integração de pólos regionais;
- maior interação entre as CCRs;
- planejamento de logística de atuação;
- análise de dados operacionais da atuação dos membros;
- assessoramento do Coordenador nas ações de modernização administrativa da Câmara;
- auxílio no planejamento e na coordenação das ações necessárias à consecução dos objetivos estabelecidos pela Superior Administração do Ministério Público Federal, de acordo com as políticas e diretrizes globais do Conselho Superior;
- realização de estudos relativos à gestão e propor a adoção de critérios objetivos para o desenvolvimento, adequação e aprimoramento das atividades administrativas da Câmara;
- acompanhamento da implantação de projetos;
- estabelecimento de indicadores para acompanhar a execução de ações administrativas;
- acompanhamento do alcance de metas.

Essa assessoria visaria a atender a demanda crescente da atividade de coordenação e integração da Câmara, razão pela qual necessitaria, a exemplo da Assessoria Administrativa, de um Assessor-Chefe (CC-04) e de no mínimo duas "Divisões" internas, com os respectivos Chefes de Divisão (CC-02), além de um assistente com formação jurídica (CC-1).



**MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL
PROCURADORIA GERAL DA REPÚBLICA
1ª CÂMARA DE COORDENAÇÃO E REVISÃO**

Conclusão

Diante desse quadro, constata-se que a reestruturação da 1ª Câmara de Coordenação e Revisão, assunto que vem sendo resolvido desde 2012, deve sofrer as adequações sugeridas imediatamente a fim de que a estrutura da 1ª CCR se adeque e possibilite a execução das ações previstas no Projeto de Modernização da Primeira Câmara de Coordenação e Revisão e a consequente materialização dos objetivos estratégicos delineados no Planejamento Temático.

Considerando que as alterações das estruturas internas das Câmaras de Coordenação e Revisão são realizadas pelo Conselho Superior do Ministério Público Federal, e que já existe projeto de alteração da Resolução nº 115, que dispõe sobre o Regimento Interno da 1ª CCR, alterando a denominação da Secretaria Executiva para Secretaria de Câmara, e dos Núcleos Administrativos para Assessoria Administrativa, bem como criando a Assessoria de Coordenação, ficaria a cargo da Administração apenas a lotação de servidores e a alocação de funções de confiança e cargos em comissão no quadro funcional da 1ª CCR, conforme Tabelas 4 e 5 a seguir.

SITUAÇÃO ATUAL		SITUAÇÃO PROPOSTA	
CARGO	QUANTIDADE	CARGO	QUANTIDADE
ANALISTA ADMINISTRATIVO	0	ANALISTA ADMINISTRATIVO	2
ANALISTA PROCESSUAL	5	ANALISTA PROCESSUAL	7
TÉCNICO ADMINISTRATIVO	5	TÉCNICO ADMINISTRATIVO	10

Tabela 4: Quadro de Servidores



**MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL
PROCURADORIA GERAL DA REPÚBLICA
1ª CÂMARA DE COORDENAÇÃO E REVISÃO**

SITUAÇÃO ATUAL			SITUAÇÃO PROPOSTA		
QUANTIDADE	DENOMINAÇÃO	CÓDIGO	QUANTIDADE	DENOMINAÇÃO	CÓDIGO
1	SECRETÁRIO-EXECUTIVO	CC-04	01	SECRETÁRIO-EXECUTIVO	CC - 05
2	SECRETÁRIO NÍVEL II	FC - 02	6	ASSESSORES NÍVEL IV	CC - 04
3	ASSESSORES NÍVEL III	CC-03	3	ASSESSORES-CHEFES NÍVEL IV	CC-04
2	SECRETÁRIO NÍVEL I	FC - 01	4	CHEFES DE DIVISÃO	CC - 02
			1	ASSISTENTE	CC-01
			1	AUXILIAR	FC - 01

Tabela 5: Quadro de FC / CC

Com essas considerações e objetivando o fortalecimento e o pleno funcionamento da 1ª Câmara de Coordenação e Revisão, solicito a Vossa Excelência, especial atenção na análise das propostas apresentadas e a sua consequente implementação, pois, só assim, serão corrigidas as distorções existentes e atingidos os ideais de eficiência e justiça que sempre norteiam a atuação desta prestigiada Instituição.