

MPF – Desdobramento do Planejamento Estratégico Nacional

Agosto de 2012

Relatório detalhado
da Pesquisa de
Percepção da Atuação
Temática dos Órgãos
do MPF

Edital – Concorrência nº
002/2011

Termo de Contrato 65/2011





Ao Sr. Marcio Medeiros,

Ministério Público Federal – MPF

Brasília – DF

Prezado Senhor,

Este é o relatório referente à Pesquisa de Percepção da Atuação Temática dos Órgãos do MPF, atividade da etapa 5 do Projeto de Desdobramento do Planejamento Estratégico do Ministério Público Federal.

A pesquisa foi realizada entre 02 de maio de mês a 30 de junho de 2012.

Este documento destina-se exclusivamente a informação e uso do Ministério Público Federal e não constitui um documento isolado, mas parte de um conjunto de produtos entregues ao longo das etapas do projeto.

Aproveitamos a oportunidade para expressar nossos agradecimentos pela cooperação e atenção que nos foi dispensada pelos membros e servidores do MPF, em especial aos servidores da Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica.

Permanecemos à disposição para quaisquer esclarecimentos julgados necessários.

Atenciosamente,

PricewaterhouseCoopers

Serviços Profissionais

Frederico Cesar Silva Melo

Diretor



Termo de aceite de entrega de produtos

Edital de Concorrência Pública – Nº 002/2011

Termo de Contrato – Nº 65/2011

Brasília,

03 de agosto de 2012,

A Procuradoria Geral da República, neste representada por Marcio Lima Medeiros, Assessor de Modernização e Gestão Estratégica, declara, para os devidos fins, que recebe, nesta data, da empresa PricewaterhouseCoopers Serviços Profissionais, inscrita no CNPJ nº 02.646.397/0003-80, este Relatório do Questionário de Percepção da Atuação Temática dos Órgãos do MPF – produto da etapa V do projeto de Desdobramento do Planejamento Estratégico do MPF.

Aceite dos produtos:

Pelo MPF:

Marcio Lima Medeiros

Assessor-Chefe

Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica

Ministério Público Federal

Conteúdo

1. Introdução	10
<hr/>	
1.1. Visão Geral do Projeto	11
1.2. Projeto de Modernização da Gestão Administrativa do MPF	12
1.3. Questionário de Percepção da Atuação Temática do MPF	12
1.4. Etapas de elaboração da Pesquisa	13
<hr/>	
2. Metodologia	14
<hr/>	
2.1. Cálculo de amostra	15
<hr/>	
3. Resultado das perguntas	16
<hr/>	
3.1. Perguntas de perfil	17
3.1.1. Questão 1. Faixa Etária	18
3.1.2. Questão 2. Gênero.....	18
3.1.3. Questão 3. Unidade de lotação.....	19
3.1.3.1. PGR e PRRs.....	19
3.1.3.2. PRs	20
3.1.3.3. PRMs	21
3.1.3.4. UFs	23
3.1.4. Questão 4. Tempo de Atuação no MPF	24
<hr/>	
3.2. Perguntas de qualificação e quantificação da atuação	25
3.2.1. Questão 5. Qual a quantidade de processos judiciais recebidos em 2011 sob sua titularidade?.....	26
3.2.2. Questão 6. Qual a quantidade de procedimentos extrajudiciais recebidos em 2011 sob sua titularidade?	27
3.2.3. Questão 7. Fracione em percentual a quantidade de tempo dedicado em procedimentos administrativos e procedimentos finalísticos.	28
3.2.4. Questão 8. Considere o total de tempo dedicado aos processos/procedimentos sob sua titularidade como 100%, fracione em percentuais menores para cada temática de tal forma que a soma final resulte em 100%.	29
3.2.5. Questão 9. Quanto ao nível de conhecimento dos itens abaixo, marque cada item de acordo com a escala de muito conhecimento (7) para pouco conhecimento (1) em relação aos mecanismos para o bom exercício das suas atividades.	30

3.2.6.	Nível de influência para tomada de decisão	32
3.2.7.	Questão 11. Quanto à qualidade dos itens abaixo, marque cada item de acordo com a escala de alta qualidade (7) e baixa qualidade (1) em relação aos mecanismos para o bom exercício das suas atividades.	34
3.2.8.	Questão 12. Marque cada item de acordo com a escala de alta barreira (7) e baixa barreira (1), no tocante aos itens que dificultam o bom exercício das suas atividades.	36
3.2.9.	Questão 13. Marque cada item de acordo com escala de muito relevante (7) e pouco relevante (1), quanto à parceria e à cooperação com as seguintes instituições:	38
3.2.10.	Questão 14. Qual a intensidade de crescimento futuro das temáticas enumeradas na atuação de sua unidade.	40
3.2.11.	Questão 15. Qual o nível de inter-relação entre as temáticas e PGE/CCRs/PFDC.	42
<hr/>		
3.3.	Relevância da definição de diretrizes e prioridades institucionais.....	44
3.3.1.	Questão 16. Qual seu nível de conhecimento das diretrizes temáticas já estabelecidas para atuação dos membros.	45
3.3.2.	Questão 17. Qual a relevância da definição de diretrizes e prioridades institucionais para a atuação temática do MPF?	46
3.3.3.	Questão 18. Indique o seu grau de concordância com a afirmativa: “Minha atuação será direcionada pelas diretrizes e prioridades temáticas definidas pela PGE, CCRs e PFDC.”	47
3.3.4.	Questão 19. Considerando a resposta à pergunta anterior, enumere os principais fatores que influenciaram sua resposta.	48
<hr/>		
3.4.	Identificação da percepção das atividades de TI	50
3.4.1.	Questão 20. No seu entendimento, priorize a TI que você vislumbra para o MPF.	51
3.4.2.	Questão 21. Grau de concordância com a frase: “As soluções oferecidas pela TI atendem as minhas necessidades.”	53
3.4.3.	Questão 22. Grau de concordância com a frase: “Os sistemas do MPF fornecem as informações em tempo para o desempenho de suas atividades.”	54
3.4.4.	Questão 23. Comentários sobre a atuação temática do MPF não contemplados nessa pesquisa.....	55
<hr/>		
4.	<i>Cruzamento das questões</i>	56
<hr/>		
4.1.	Relevância da definição de diretrizes por unidade	57
4.1.1.	PGR e PRRs	57
4.1.2.	PRs	58
4.1.3.	PRMs	59
4.1.4.	UFs.....	61
<hr/>		
4.2.	Atuação direcionada pelas diretrizes por unidade	62

4.2.1.	PGR e PRRs.....	62
4.2.2.	PRs.....	63
4.2.3.	UFs.....	64
<hr/>		
4.3.	Estabelecimento de diretrizes X Atuação por diretrizes	65
4.4.	Crescimento da temática por unidade.....	69
4.4.1.	PGR e PRRs.....	69
4.4.2.	Estados	70
<hr/>		
4.5.	Maiores barreiras por unidade	78
4.5.1.	PGR e PRRs.....	78
4.5.2.	Estados	79
<hr/>		
4.6.	Conhecimento x influência na decisão x qualidade dos mecanismos	84
4.6.1.	Grupo A – Representação da avaliação dos mecanismos.....	88
4.6.2.	Grupo B - Representação da avaliação dos mecanismos.....	89
4.6.3.	Grupo C - Representação da avaliação dos mecanismos.....	91
<hr/>		
4.7.	Crescimento da temática x temática em que passa mais tempo	92
<hr/>		
5.	<i>Conclusão</i>	93
6.	<i>Referências bibliográficas</i>	95
7.	<i>Apêndices</i>	97
<hr/>		
7.1.	Questionário de Percepção da Atuação Temática.....	98
7.2.	Carta enviada a(o) Coordenador(a) da 1ª CCR.....	106
7.3.	Carta enviada a(o) Coordenador(a) da 2ª CCR	108
7.4.	Carta enviada a(o) Coordenador(a) da 3ª CCR	110
7.5.	Carta enviada a(o) Coordenador(a) da 4ª CCR	112
7.6.	Carta enviada a(o) Coordenador(a) da 5ª CCR	114
7.7.	Carta enviada a(o) Coordenador(a) da 6ª CCR	116
7.8.	Carta convite ao Grupo Focal.....	118
7.9.	Carta de apresentação da Pesquisa aos Coordenadores das Câmaras de Coordenação e Revisão 120	
7.10.	Respostas abertas – Questão 5. Qual a quantidade de processos judiciais recebidos em 2011 sob sua titularidade?	121

7.11.	Respostas abertas – Questão 6. Qual a quantidade de procedimentos extrajudiciais recebidos em 2011 sob sua titularidade?	127
7.12.	Respostas abertas – Questão 8 (Outros). Considere o total de tempo dedicado aos processos/procedimentos sob sua titularidade como 100%, fracione em percentuais menores para cada temática de tal forma que a soma final resulte em 100%. (indique 0% nos temas onde não há atuação).	133
7.13.	Respostas abertas – Questão 9 (Outros). Quanto ao nível de conhecimento dos itens abaixo, marque cada item de acordo com a escala de muito conhecimento (7) para pouco conhecimento (1) em relação aos mecanismos para o bom exercício das suas atividades.	135
7.14.	Respostas abertas – Questão 10 (Outros). Quanto à influência dos itens abaixo, marque cada item de acordo com a escala de muito decisivo (7) para pouco decisivo (1) em relação aos mecanismos para o bom exercício das suas atividades.	136
7.15.	Respostas abertas – Questão 11 (Outros). Quanto à qualidade dos itens abaixo, marque cada item de acordo com a escala de alta qualidade (7) e baixa qualidade (1) em relação aos mecanismos para o bom exercício das suas atividades.	137
7.16.	Respostas abertas – Questão 12 (Outros). Marque cada item de acordo com a escala de alta barreira (7) e baixa barreira (1), no tocante aos itens que dificultam o bom exercício das suas atividades.....	138
7.17.	Respostas abertas – Questão 13 (Outros). Marque cada item de acordo com escala de muito relevante (7) e pouco relevante (1), quanto à parceria e à cooperação com as seguintes instituições.	140
7.18.	Respostas abertas – Questão 14 (Outros). Qual a intensidade de crescimento futuro das temáticas enumeradas na atuação de sua unidade. A opção 7 indica que o tema será altamente demandado em sua Unidade. A opção 1 indica que o tema será menos demandado.	141
7.19.	Respostas abertas – Questão 14 (Comentários). Qual a intensidade de crescimento futuro das temáticas enumeradas na atuação de sua unidade. A opção 7 indica que o tema será altamente demandado em sua Unidade. A opção 1 indica que o tema será menos demandado.	142
7.20.	Respostas abertas – Questão 19. Considerando a resposta à pergunta anterior, enumere os principais fatores que influenciaram sua resposta.	145
7.21.	Respostas abertas – Questão 23. Comentários sobre a atuação temática do MPF não contemplados nessa pesquisa.	158
7.22.	Relatório Executivo da Pesquisa Percepção da atuação Temática dos Órgãos do MPF	163
<hr/>		
	<i>Obrigado!</i>	164

Índice de Figuras

Figura 1 - Visão Geral do Projeto.....	11
Figura 2 - Fórmula do cálculo da amostra	15
Figura 3 - Gráfico análise da faixa etária	18
Figura 4 - Gráfico análise do gênero	18
Figura 5 - Respondentes por PGR e PRR.....	19
Figura 6 - Proporção de respondentes por unidade.....	20
Figura 7 – Número de Respondentes por PRs	20
Figura 8 – Número de respondentes por PRM	21
Figura 9 - Proporção de respondentes por Unidade da Federação	23
Figura 10 - Tempo de atuação	24
Figura 11 - Número de procedimentos judiciais em 2011	26
Figura 12 - Quantidade de procedimentos extrajudiciais	27
Figura 13 - Recorte da faixa de 0 a 500 procedimentos.....	27
Figura 14 - Percentual de tempo dedicado.....	28
Figura 15 - Tempo dedicado aos temas	29
Figura 16 - Conhecimento dos mecanismos para o bom sucesso das suas atividades	30
Figura 17 - Mecanismos de influência	32
Figura 18 - Qualidade dos mecanismos	34
Figura 19 - Barreiras para boa atuação	36
Figura 20 - Principais instituições e parcerias	38
Figura 21 - Crescimento futuro da temática	40
Figura 22 - Níveis de inter-relação entre as unidades	43
Figura 23 - Conhecimento das diretrizes temáticas	45
Figura 24 - Grau de relevância da definição de diretrizes	46
Figura 25 - Atuação direcionada por diretrizes	47
Figura 26 - Prioridades da TI	51
Figura 27 - Soluções de TI	53
Figura 28 - Soluções da TI atendem as necessidades por perspectiva.....	53
Figura 29 - Sistemas de informações	54
Figura 30 - Os sistemas do MPF fornecem informações em tempo hábil por perspectiva.....	54
Figura 31 – PGR e PRRs pela relevância da definição de diretrizes.....	57
Figura 32 - PRs pela relevância da definição de diretrizes	58
Figura 33 - Grupos de PRMs pela relevância da definição de diretrizes.....	59
Figura 34 - Estados pela relevância da definição de diretrizes.....	61
Figura 35 - PGR e PRRs pela atuação por diretrizes	62
Figura 36 – PGR e PRRs (Nível de concordância com a atuação por diretrizes)	62
Figura 37 - PRs pela atuação por diretrizes	63
Figura 38 – PRs (Nível de concordância com a atuação por diretrizes)	63
Figura 39 - UFs pela atuação por diretrizes.....	64
Figura 40 – UFs (Nível de concordância com a atuação por diretrizes).....	64
Figura 41 - Perfis de Gestão da Mudança na Pesquisa	66
Figura 42 - Hipótese dos Perfis de Gestão da Mudança na Instituição	67
Figura 43 - Unidades pelo crescimento das temáticas.....	70
Figura 44 - Unidades pelo crescimento da temática	77
Figura 45 - Unidades pelas barreiras	79
Figura 46 - Unidades pelas barreiras	83
Figura 47 - Análise dos mecanismos (Grupo A)	85
Figura 48 - Análise dos mecanismos (Grupo B).....	86
Figura 49 - Análise dos mecanismos (Grupo C).....	87
Figura 50 - Mecanismos do grupo A	88
Figura 51 - Mecanismos do grupo B.....	90
Figura 52 – Mecanismos do grupo C	91
Figura 53 - Análise do crescimento da temática com o tempo dedicado na temática.....	92

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Erro amostral e Nível de confiança	15
Tabela 2 - Respondentes por PRMs	22
Tabela 3 - Outros temas	29
Tabela 4 - Escala de avaliação do conhecimento	30
Tabela 5 - Outros mecanismos	31
Tabela 6 - Escala de influência na decisão	32
Tabela 7 - Outros mecanismos de influência na decisão.....	33
Tabela 8 - Escala da qualidade	34
Tabela 9 - Outros mecanismos	35
Tabela 10 - Escala do nível de barreiras.....	36
Tabela 11 - Outras barreiras	37
Tabela 12 - Escala da relevância das instituições e parcerias	38
Tabela 13 - Outras cooperações e instituições parceiras	39
Tabela 14 - Escala de crescimento da demanda	40
Tabela 15 - Outros temas de crescimento	41
Tabela 16 - Escala do nível de inter-relação.....	42
Tabela 17 - Escala de conhecimento das diretrizes.....	45
Tabela 18 - Escala de relevância	46
Tabela 19 - Principais fatores de influência na afirmativa	48
Tabela 20 - Escala de prioridades	51
Tabela 21 - Respostas por característica	51
Tabela 22 - Perspectivas ETI, CE, AA, M.....	52
Tabela 23 - Outras questões não abordadas na pesquisa	55
Tabela 24 - PRMs (Grupo A)	59
Tabela 25 - PRMs (Grupo B).....	60
Tabela 26 - PRMs (Grupo C)	60
Tabela 27 - Estabelecimento de diretrizes pela atuação por diretrizes	65
Tabela 28 - Análise dos mecanismos	84

1. Introdução

1.1. Visão Geral do Projeto

Este é o Relatório Final com as análises do Questionário de Percepção da Atuação Temática dos Órgãos do MPF, produto da etapa 5 do Projeto de Desdobramento do Planejamento Estratégico Nacional:

Etapa 5: Elaboração de Planejamentos Temáticos.

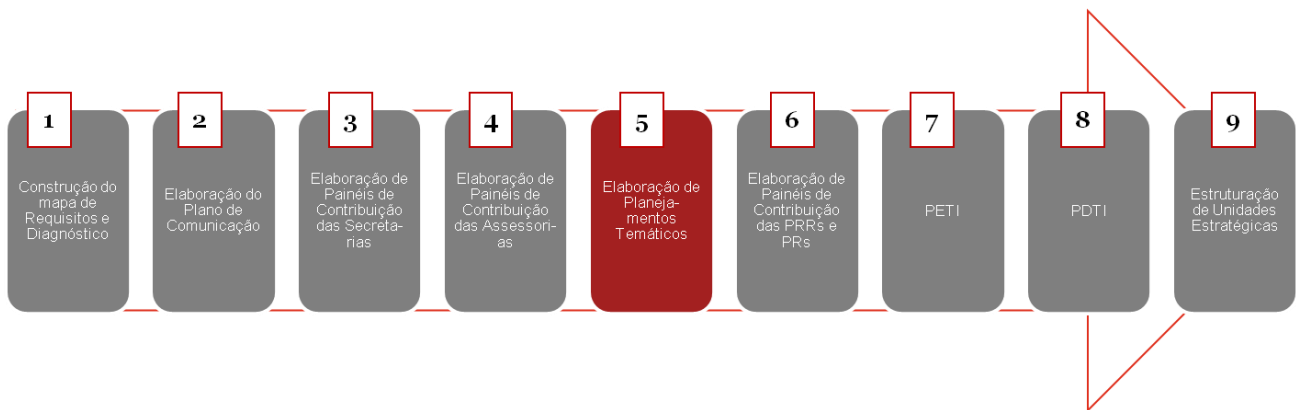


Figura 1 - Visão Geral do Projeto

Principais produtos:

5.1 Consultas Públicas

5.2 Pesquisa com os Membros

5.3 Planejamentos Temáticos

Legenda

- Objeto deste relatório
- Não objeto deste relatório

1.2. Projeto de Modernização da Gestão Administrativa do MPF

O Ministério Público Federal iniciou em 2010 o seu processo de modernização. Esse processo teve objetivo lançar as bases da modernização administrativa, e elaborar o Planejamento Estratégico Institucional da instituição. O BSC (*Balanced Scorecard*) foi a metodologia de formalização da estratégia adotada.

Em 2012, a instituição entrou na segunda fase de sua modernização, voltada ao desdobramento da estratégia nacional para as Câmaras de Coordenação e Revisão, Procuradoria Federal Dos Direitos do Cidadão, Corregedoria-Geral, Função Eleitoral, Procuradorias Regionais da República, Procuradorias da República nos estados, Assessorias Especializadas e Secretarias Nacionais. Além dessas etapas, ocorre em paralelo a confecção do PETI – Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação - e do PDTI – Plano Diretor de Tecnologia da Informação.

O objetivo da segunda fase de modernização é alinhar as atuações administrativas, temáticas e estratégicas em torno da visão de futuro do MPF: “Até 2020, ser reconhecido, nacionalmente e internacionalmente, pela excelência na promoção da justiça, da cidadania e no combate ao crime organizado e à corrupção”.

Nessa etapa, está prevista a construção de mapas estratégicos temáticos para as Câmaras de Coordenação e Revisão e para a Procuradoria Federal dos Direitos do Cidadão.

No entanto, antes de iniciar efetivamente a construção desses mapas estratégicos, foi elaborada uma pesquisa que explora as áreas de atuação do Ministério Público Federal e os mecanismos de gestão existentes, além de outros aspectos importantes para o auxílio na consecução de sua visão de futuro e da sua missão.

A realização da pesquisa foi importante capturar a percepção de todos os membros do MPF em relação à atuação temática dos órgãos institucionais e, a partir desse panorama geral e coletivo, enriquecer os debates do planejamento estratégico e oficinas de construção dos mapas temáticos.

1.3. Questionário de Percepção da Atuação Temática do MPF

O caráter participativo e de construção coletiva é uma diretriz do planejamento estratégico da instituição, nesse sentido, torna-se essencial captar a percepção dos órgãos do MPF quanto a sua atuação temática. Para tanto foi utilizado um questionário semi-estruturado com a coleta de dados por questões fechadas e abertas (o questionário utilizado segue nos apêndices).

O questionário possui 23 questões concebidas para identificar quatro aspectos principais:

1. Identificação do perfil dos membros quanto a: faixa etária, gênero, unidade e tempo de atuação na instituição.
2. Qualificação e quantificação da atuação: o grau de conhecimento nos temas, a influência de mecanismos institucionais para o bom exercício das atividades, qualidade destes mecanismos, barreiras existentes a atuação, relevâncias quanto aos parceiros institucionais e uma previsão de crescimento futuro de demanda por temas específicos.
3. Relevância da definição de diretrizes e prioridades institucionais para a atuação temática.
4. Identificação da percepção dos membros quanto às atividades de Tecnologia da Informação, avaliando pontos como: agilidade, sinergia, controle e inovação.

1.4. Etapas de elaboração da Pesquisa

A realização da pesquisa ocorreu em oito etapas realizadas entre março e junho de 2012.

1. Reunião de planejamento da Pesquisa

A primeira etapa do planejamento da pesquisa consistiu em reuniões entre a equipe PwC e equipe AMGE. Nesses encontros foram definidos os principais temas abordados, a metodologia a ser utilizada e as principais etapas da pesquisa.

2. Grupo Focal

A reunião realizada em 21 de março de 2012, com um grupo focal para discussão de temas prioritários e identificação de diretrizes para a pesquisa. Cinco coordenadores das Câmaras de Coordenação e Revisão (CCR) e os servidores dos respectivos gabinetes participaram do grupo focal.

3. Construção do instrumento de coleta de dados

O conteúdo do questionário foi desenvolvido a partir das reuniões com a equipe da AMGE e as necessidades identificadas no Grupo Focal.

4. Pré Teste I

Após o desenho da pesquisa e validação junto à Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica houve um pré-teste para validação semântica, lingüística e de conteúdo. Esse primeiro pré-teste foi realizado com membros que se dispuseram a auxiliar a atuação do MPF.

5. Pré Teste II

Realizados os ajustes sugeridos, após o primeiro pré-teste, o questionário foi inserido na ferramenta eletrônica Qualtrics. O endereço eletrônico para acesso ao questionário foi enviado para um segundo grupo focal, para validação do formato e logística de aplicação da pesquisa.

6. Aplicação da Pesquisa

A pesquisa foi disponibilizada a todos os membros do MPF entre maio e junho de 2012. Dos 958 membros, 291 responderam completamente o questionário, superando a amostra mínima, para nível de confiança de 95%, definida em 275 sujeitos (Santos, 2012).

7. Relatório Executivo

Durante a aplicação da pesquisa foi elaborado um Relatório Executivo da pesquisa, os resultados parciais foram utilizados nas oficinas das CCRs e Procuradoria Federal dos Direitos do Cidadão como material de apoio para construção dos planejamentos temáticos.

8. Relatório Final

A pesquisa foi encerrada em 30 de junho de 2012. Os dados obtidos dos 291 sujeitos foram extraídos da ferramenta Qualtrics e analisados com o auxílio do programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). A elaboração do Relatório Final utilizou o banco de dados e outros relatórios elaborados pelo projeto de desdobramento do planejamento estratégico do MPF.

2. Metodologia

2.1. Cálculo de amostra

Para a análise do Questionário de Percepção foi utilizada a metodologia de **cálculo por amostragem**, ou seja, o estudo foi realizado por meio da observação de uma amostra.

Para a análise dos dados utilizaremos a definição de população utilizada por Barbetta (2006), que define população como o conjunto de elementos que se deseja estudar (todos os **958** procuradores).

Barbetta (2006) define **amostra** como um subconjunto, ou parte da população, pode-se referir à amostra como uma parte das possíveis observações de uma variável de interesse. Para selecionar os elementos da **amostra** é necessário utilizar um **método aleatório de amostragem**. Existe também um cálculo de quantidade adequada de elementos da amostra, que depende das características da população, características da pesquisa, grau de precisão desejado, tamanho da população, tipo de amostragem, possíveis perdas de elementos da amostra.

Amostra aleatória simples é aquela na qual todos os elementos têm a mesma probabilidade de serem selecionados. Uma amostra desse tipo pode ser obtida, por exemplo, através do sorteio dos elementos.

A fórmula de cálculo da amostra utilizada para elaboração dessa pesquisa é:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p) + e^2 \cdot (N - 1)}$$

Figura 2 - Fórmula do cálculo da amostra

Fonte: SANTOS, G. E. O. *Cálculo amostral*.

Onde:

n - amostra calculada

N - população

Z - variável normal padronizada associada ao nível de confiança

p - verdadeira probabilidade do evento

e - erro amostral

O **erro amostral** é a diferença entre o valor estimado pela pesquisa e o verdadeiro valor. O erro amostral máximo admitido na pesquisa é de **5%**. O **nível de confiança** é a probabilidade de que o erro amostral efetivo seja menor do que o erro amostral admitido pela pesquisa. O nível de confiança utilizado na pesquisa é de **95%**.

O cálculo estatístico permite que a amostra seja definida de acordo com o erro amostral e o nível de confiança escolhidos.

		Nível de confiança		
		90%	95%	99%
Erro amostral	7%	121	163	251
	5%	212	275	393
	2%	612	685	779

Tabela 1 - Erro amostral e Nível de confiança

Sendo assim, a amostra mínima da pesquisa (destacado na imagem) é de 275 questionários.

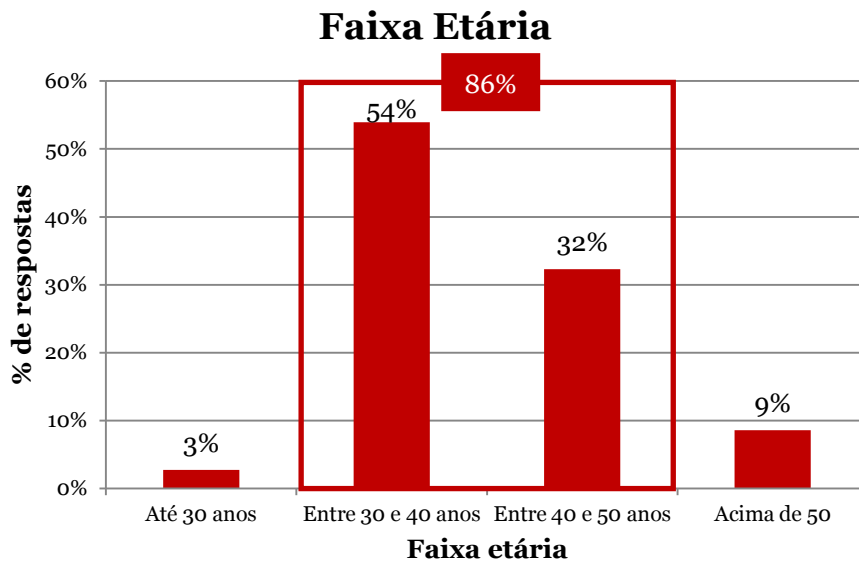
Foram respondidos 291 questionários, ultrapassando a amostra mínima requerida.

3. Resultado das perguntas

3.1. Perguntas de perfil



3.1.1. Questão 1. Faixa Etária



86% dos respondentes estão concentrados entre 30 a 50 anos.

Dois por cento da amostra não respondeu a pergunta.

Figura 3 - Gráfico análise da faixa etária

3.1.2. Questão 2. Gênero

Gênero

70% do público respondente é masculino.

Três por cento da amostra não respondeu a pergunta.

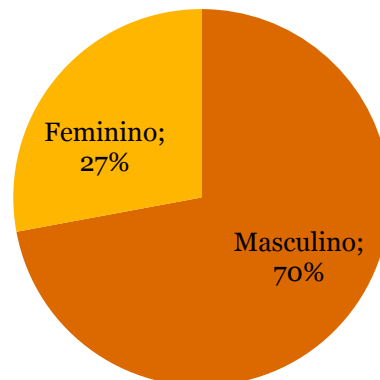


Figura 4 - Gráfico análise do gênero

3.1.3. Questão 3. Unidade de lotação¹

3.1.3.1. PGR e PRRs

Número de respondentes na PGR ou PRRs

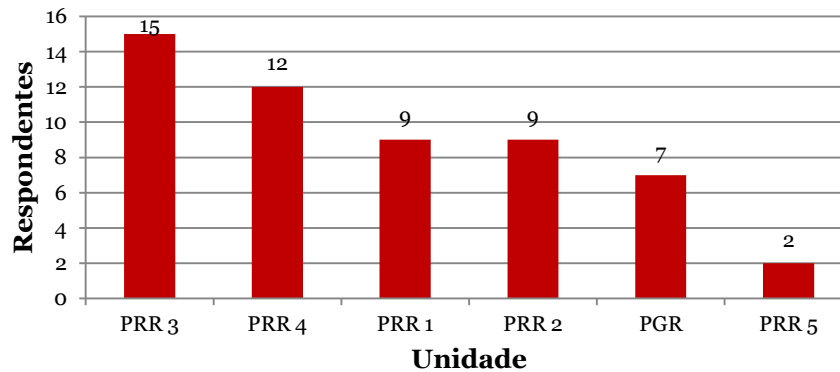


Figura 5 - Respondentes por PGR e PRR

Com o intuito de facilitar a compreensão, segue a composição das PRRs por estado:

PRR 1: AC, AP, AM, BA, DF, GO, MA, MT, MG, PA, PI, RO, RR e TO.

PRR 2: ES e RJ.

PRR 3: MS e SP.

PRR 4: PR, RS e SC.

PRR 5: AL, CE, PB, PE, RN e SE.

A PRR 3 obteve o maior número de respondentes, 15. Seguidos da PRR 4, PRR 1, PRR 2, PGR e PRR 5.

¹ Na questão 3, os respondentes deveriam indicar apenas uma opção identificando sua unidade de atuação (PGR/PRR, PR ou PRM). Contudo, alguns membros responderam mais de uma opção, totalizando 299 respostas contra os 291 questionários respondidos.

Tal fato está refletido nos cruzamentos posteriores que consideram a unidade de atuação do Procurador. Entretanto, devido ao pequeno número de casos (menos de 3%), não houve grande impacto no resultado, sendo, assim, desconsiderado nas análises.

Na figura 6 foi identificada a proporção de respondentes na PGR e PRRs na medida em que o total de respondentes foi comparado ao total de membros lotados na unidade.

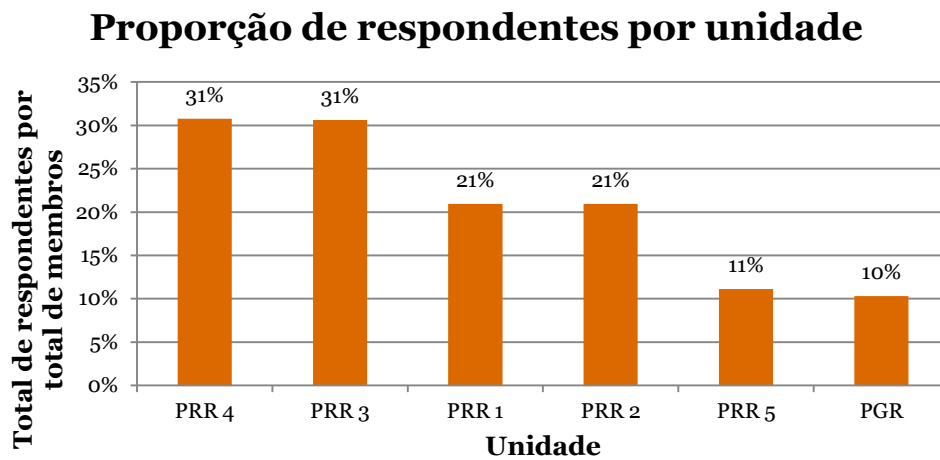


Figura 6 - Proporção de respondentes por unidade

A PRR 4 e PRR 3 obtiveram a maior taxa de resposta por PRR (31%).

3.1.3.2. PRs

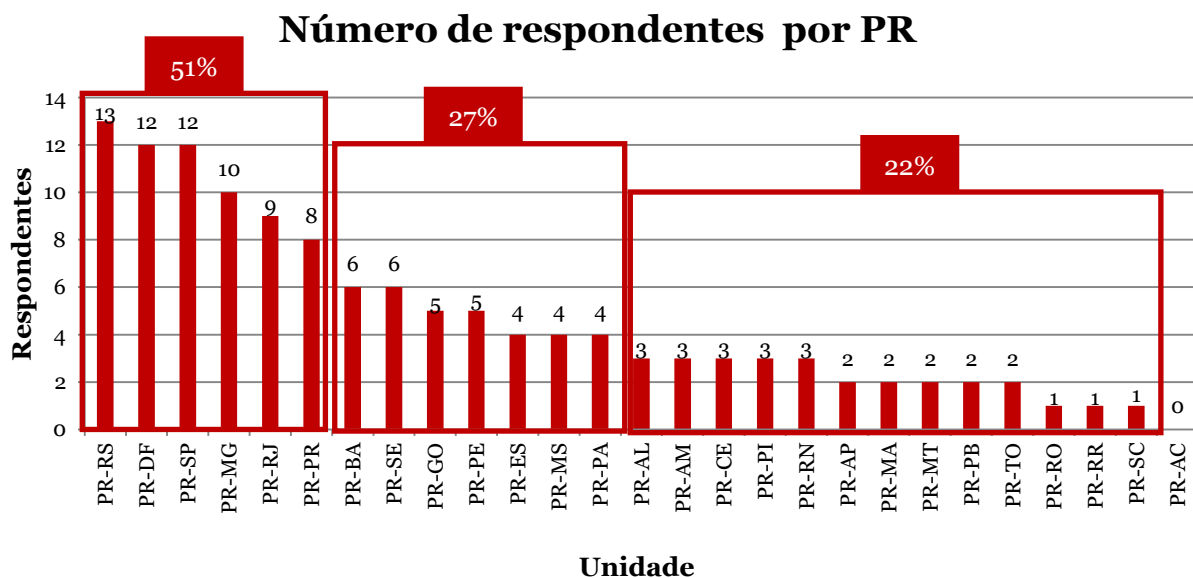


Figura 7 – Número de Respondentes por PRs

O grupo A, que abrange PR-RS, PR-DF, PR-SP, PR-MG, PR-RJ e PR-PR, corresponde a 51% dos respondentes das PRs, enquanto o grupo B representa 27% e, por último o grupo C corresponde a 22% dos respondentes baseados nas PRs.

3.1.3.3. PRMs

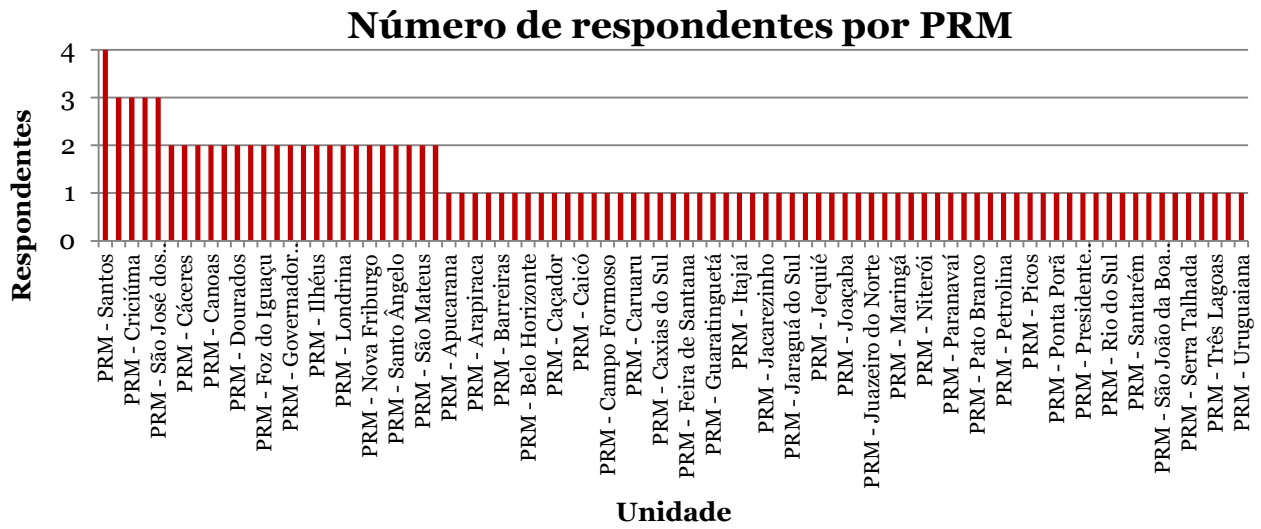


Figura 8 – Número de respondentes por PRM

Na análise das PRMs, vale ressaltar que em diversos casos em que se obteve apenas um respondente, existe, de fato, apenas um procurador baseado na unidade.

Ao todo 119 membros nas PRMs responderam a pesquisa. Para uma melhor visualização e identificação das PRMs respondentes, segue tabela explicativa.

Unidade	Respondentes	Unidade	Respondentes	Unidade	Respondentes
Santos	4	Bagé	1	Juazeiro do Norte	1
Blumenau	3	Barreiras	1	Lajeado	1
Criciúma	3	Bauru	1	Maringá	1
São Gonçalo	3	Belo Horizonte	1	Montes Claros	1
São José dos Campos	3	Bento Gonçalves	1	Niterói	1
Altamira	2	Caçador	1	Novo Hamburgo	1
Cáceres	2	Cachoeiro de Itapemirim	1	Paranavaí	1
Campinas	2	Caicó	1	Passo Fundo	1
Canoas	2	Campina Grande	1	Pato Branco	1
Corumbá	2	Campo Formoso	1	Paulo Afonso	1
Dourados	2	Campos dos Goytacazes	1	Petrolina	1
Eunápolis	2	Caruaru	1	Petrópolis	1
Foz do Iguaçu	2	Cascavel	1	Picos	1
Franca	2	Caxias do Sul	1	Piracicaba	1
Governador Valadares	2	Concórdia	1	Ponta Porã	1
Guarulhos	2	Feira de Santana	1	Pouso Alegre	1
Ilhéus	2	Francisco Beltrão	1	Presidente Prudente	1
Juiz de Fora	2	Guaratinguetá	1	Resende	1
Londrina	2	Ipatinga	1	Rio do Sul	1
Marabá	2	Itajaí	1	Rio Verde	1
Nova Friburgo	2	Itaperuna	1	Santarém	1
Santa Maria	2	Jacarezinho	1	São Bernardo do Campo	1
Santo Ângelo	2	Jales	1	São João da Boa Vista	1
São João de Meriti	2	Jaraguá do Sul	1	São José do Rio Preto	1
São Mateus	2	Jaú	1	Serra Talhada	1
Uberaba	2	Jequié	1	Sete Lagoas	1
Apucarana	1	Ji-Paraná	1	Três Lagoas	1
Araçatuba	1	Joaçaba	1	Tupã	1
Arapiraca	1	Joinville	1	Uruguaiana	1

Tabela 2 - Respondentes por PRMs

3.1.3.4. UFs

Para a análise por estado foram agrupados os respondentes das PRs e PRMs.

Proporção de respondentes por UF

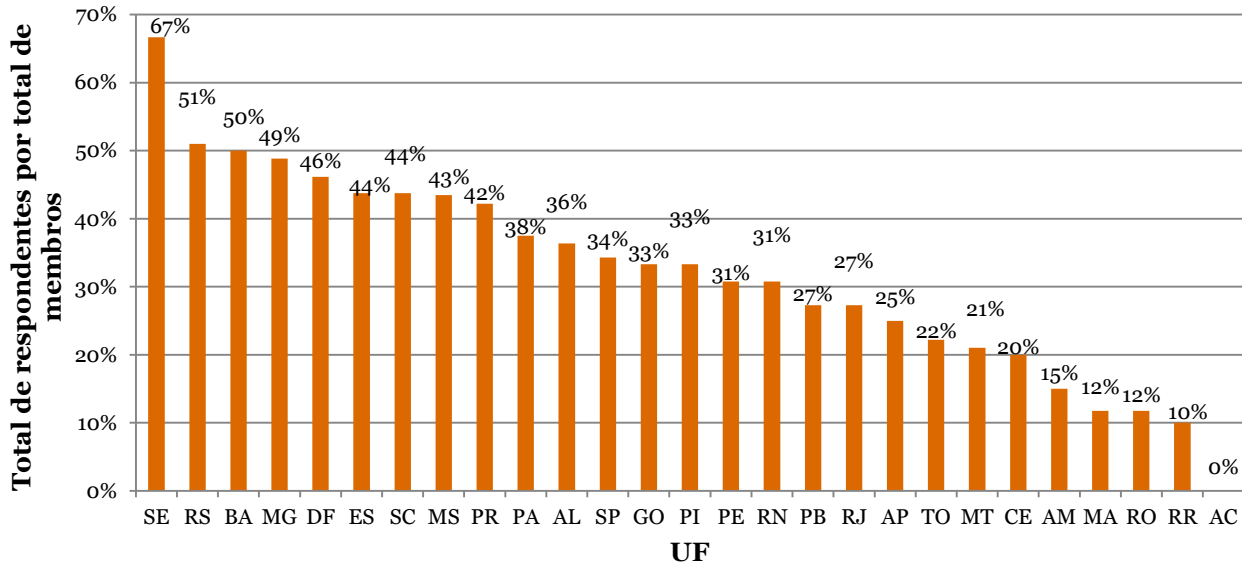


Figura 9 - Proporção de respondentes por Unidade da Federação

67% dos membros lotados em Sergipe responderam a pesquisa.

3.1.4. Questão 4. Tempo de Atuação no MPF

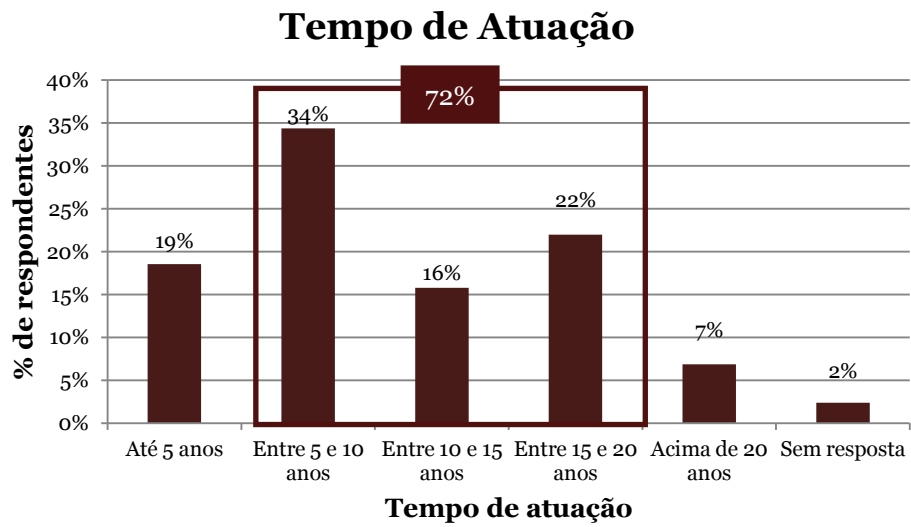


Figura 10 - Tempo de atuação

A maioria absoluta dos respondentes (72%) possuem entre 5 e 20 anos de atuação no MPF.

3.2. Perguntas de qualificação e quantificação da atuação



3.2.1. Questão 5. Qual a quantidade de processos judiciais recebidos em 2011 sob sua titularidade?

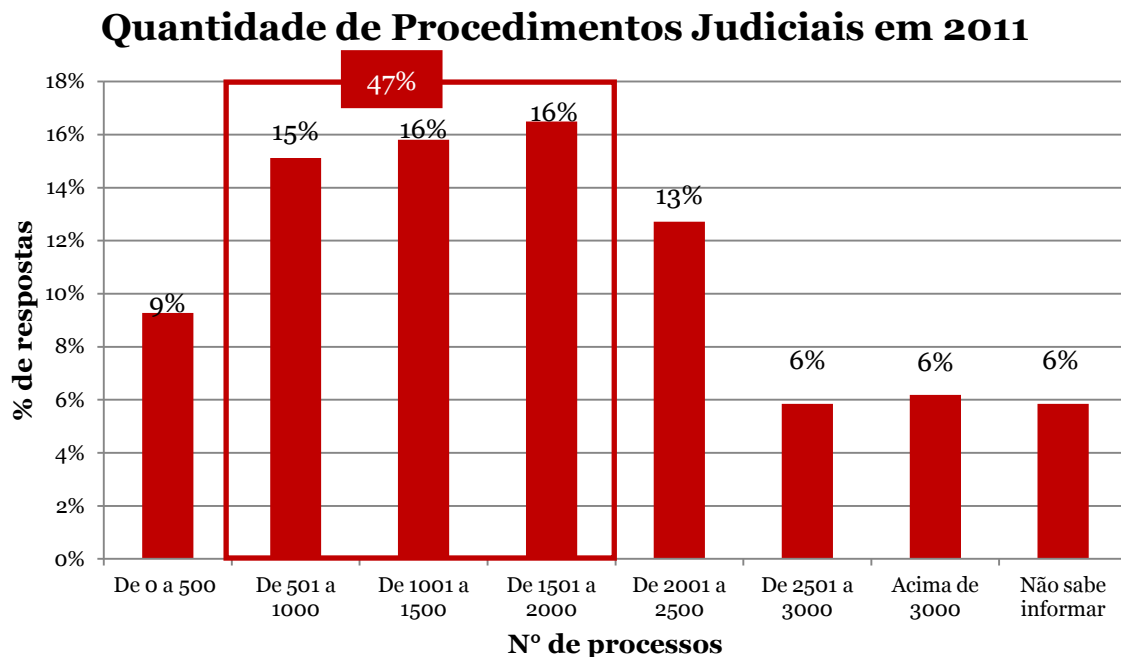


Figura 11 - Número de procedimentos judiciais em 2011

47% dos procuradores informaram que receberam entre 501 a 2000 procedimentos em 2011.

Para responder a pergunta, os procuradores foram instruídos (caso quisessem) a extrair os dados no Sistema Único e considerar a quantidade de autos judiciais e inquéritos policiais recebidos para sua atuação em 2011, fosse como titular do feito ou como substituto.

Treze por cento da amostra não respondeu a pergunta.

3.2.2. Questão 6. Qual a quantidade de procedimentos extrajudiciais recebidos em 2011 sob sua titularidade?

Quantidade de Procedimentos Extrajudiciais em 2011

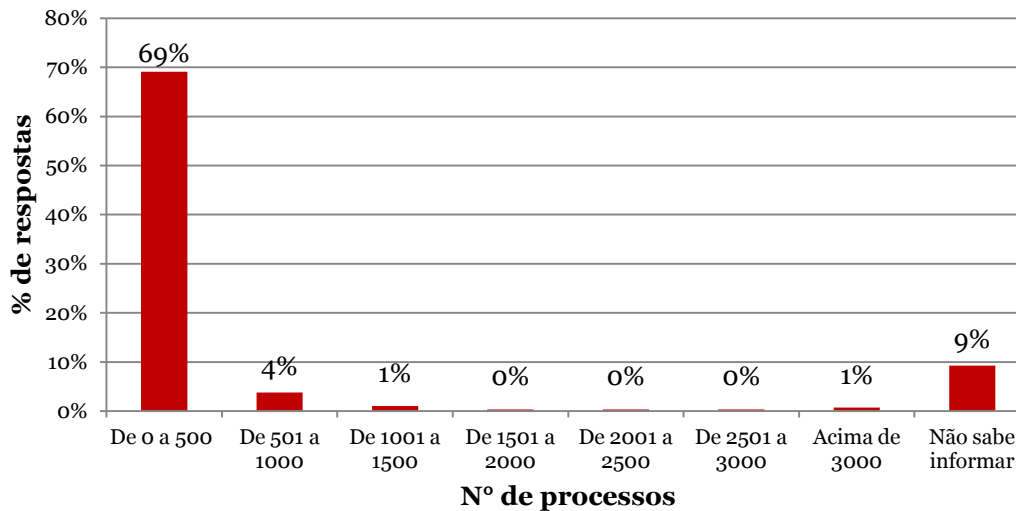
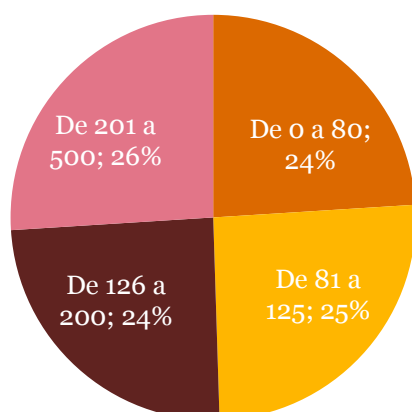


Figura 12 - Quantidade de procedimentos extrajudiciais

Quinze por cento da amostra não respondeu a questão. 69% dos respondentes estão na faixa de 0 a 500 procedimentos extrajudiciais recebidos em 2011.

De forma semelhante à questão anterior, os entrevistados foram instruídos a extrair os dados do Sistema Único e considerar a quantidade de autos administrativos distribuídos em 2011, com o vínculo de titular, aos escritórios de atuação de titularidade do Procurador da República em 2011.

Recorte da faixa de 0 a 500 procedimentos



Entre os membros que responderam de 0 a 500 procedimentos, 2% recebeu até 80 procedimentos, 25% entre 81 a 125 procedimentos, 24% entre 126 a 200 e 26% entre 201 a 500.

Dos membros que receberam mais de 3000 procedimentos extrajudiciais, 81% do tempo foi dedicado à temática Criminal.

Figura 13 - Recorte da faixa de 0 a 500 procedimentos

3.2.3. Questão 7. *Fracione em percentual a quantidade de tempo dedicado em procedimentos administrativos e procedimentos finalísticos.*

Percentual de Tempo Dedicado

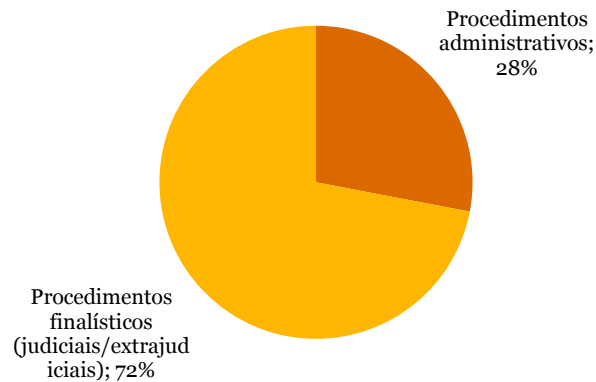


Figura 14 - Percentual de tempo dedicado

De acordo com o resultado da questão, em média, 72% do tempo dos Procuradores é dedicado a procedimentos finalísticos, ou seja, procedimentos judiciais e extrajudiciais.

Consequentemente, o restante de seu tempo, 28%, é dedicado aos procedimentos administrativos.

3.2.4. Questão 8. Considere o total de tempo dedicado aos processos/procedimentos sob sua titularidade como 100%, fracione em percentuais menores para cada temática de tal forma que a soma final resulte em 100%.

Tempo Dedicado aos Temas

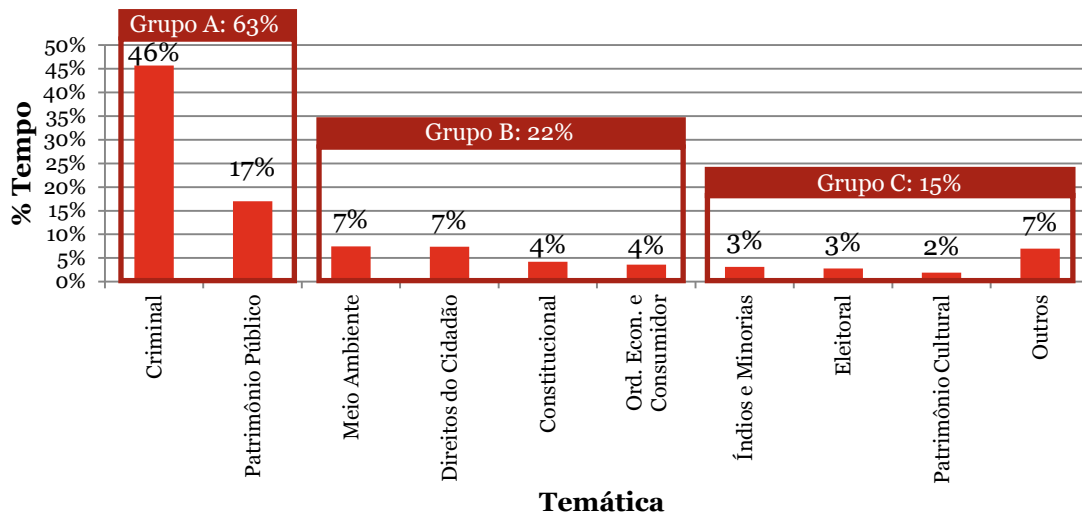


Figura 15 - Tempo dedicado aos temas

Outros							
Tema	Citações	Tema	Citações	Tema	Citações	Tema	Citações
Previdenciário	22	Controle externo da atividade policial	4	Direito Público	1	Reforma Agrária	1
<i>Custos Legis</i>	11	Cível	3	PADs	1	Idoso	1
Direito Administrativo	9	Mandados de segurança	3	PFCAT - execução	1	Amparo	1
Tributário	9	Qualidade do serviço público	2	Processual Penal	1	Propriedade Industrial	1
Procedimentos administrativos / coordenação	8	Assistencial	1	Quilombolas	1	Total de citações	87
Saúde	4	Atividades da Corregedoria	1	Propriedade intelectual	1		

Tabela 3 - Outros temas

Em média, 63% do tempo dos Procuradores é dedicado às temáticas Criminal e Patrimônio Público (Grupo A). Em seguida, 22% do tempo é dedicado às temáticas de Meio Ambiente, Direitos do Cidadão, Constitucional e Ordem Econômica e Consumidor. Por último, 16% do tempo dos respondentes é dividido entre os temas Índios e Minorias, Eleitoral, Patrimônio Cultural e outros temas diversos identificados na tabela abaixo do gráfico.

Previdenciário, *Custos Legis*, Direito Administrativo, Tributário e Procedimentos Administrativos foram citados por 67% dos Procuradores que indicaram outros temas.

É importante ressaltar que dentro do Grupo A, a temática Criminal desponta com 46% do tempo dedicado dos Procuradores se destacando, assim, dos demais temas.

3.2.5. Questão 9. Quanto ao nível de conhecimento dos itens abaixo, marque cada item de acordo com a escala de muito conhecimento (7) para pouco conhecimento (1) em relação aos mecanismos para o bom exercício das suas atividades.

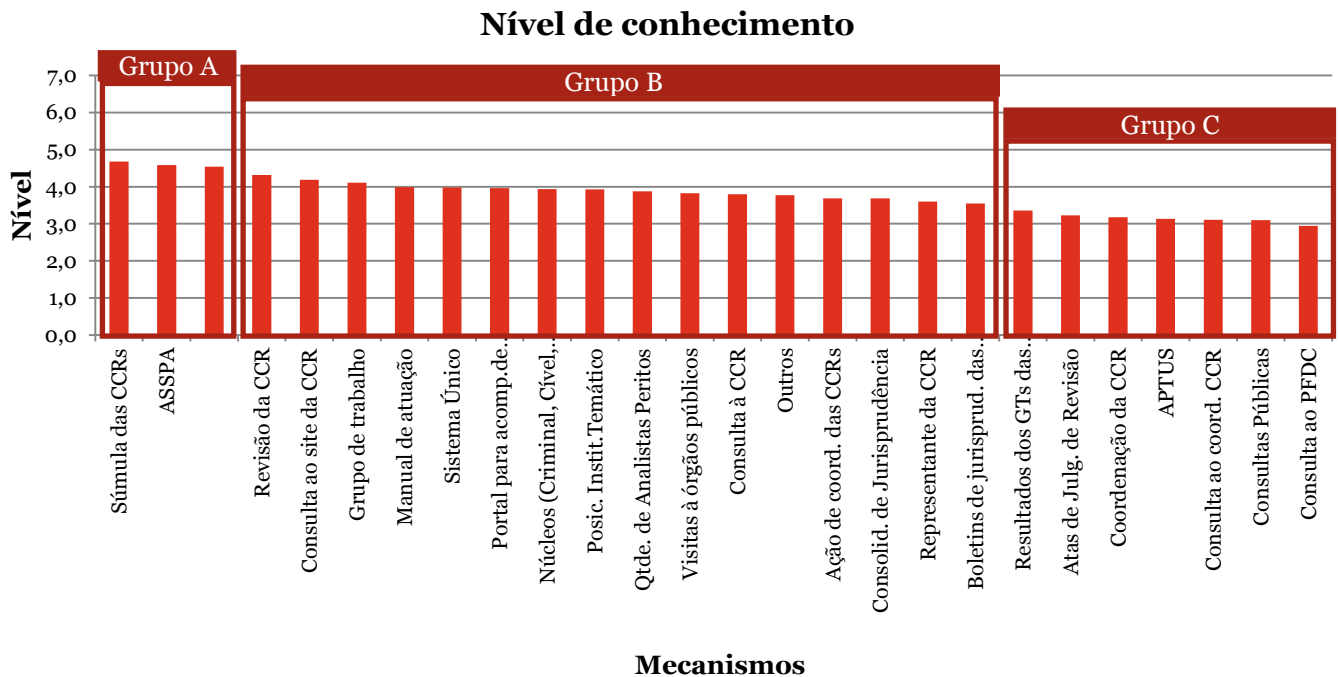


Figura 16 - Conhecimento dos mecanismos para o bom sucesso das suas atividades

A questão indagava, em um nível de 1 a 7, o nível de conhecimentos dos Procuradores de cada mecanismo identificado no gráfico. Para facilitar a compreensão do significado de cada nível, podemos interpretá-los de acordo com a escala abaixo:

Nível	1	2	3	4	5	6	7
Escala interpretada	Pouco conhecimento	← →		Conhecimento intermediário	← →		Muito conhecimento

Tabela 4 - Escala de avaliação do conhecimento

De acordo com a média das respostas dos entrevistados, todos os itens obtiveram no mínimo nível 3, demonstrando um conhecimento mínimo intermediário.

Os mecanismos destacados no Grupo A (Súmula das CCRs, ASSPA e Encontros presenciais nacionais) podem ser classificados entre conhecimento intermediário e muito conhecimento, pois estão entre os níveis 4,5 e 5.

Os mecanismos do Grupo B (Revisão da CCR, Consulta ao sítio eletrônico da CCR, Grupo de trabalho, Manual de atuação, Sistema Único, Portal para acompanhamento de processos, Núcleos – Criminal, Cível, etc-, Posicionamento institucional temático, quantitativo de analistas peritos, Visitas à órgãos públicos, Consulta à CCR, Ação de Coordenação das CCRs, Consolidação de Jurisprudência das CCRs/PFDC/Eleitoral, Representante da CCR, Boletins de jurisprudência das CCRs e outros temas) podem ser classificados entre

pouco conhecimento e conhecimento intermediário, com maior tendência ao conhecimento intermediário, pois estão entre os níveis 3,5 e 4,5.

Os mecanismos do Grupo C (Resultados dos GTs das CCRs, Atas de julgamento das sessões de revisão, Coordenação da CCR, APTUS, Consulta ao coordenador da CCR, Consultas públicas e Consulta ao Procurador Federal dos Direitos do Cidadão) podem ser classificados entre pouco conhecimento e conhecimento intermediário, pois estão entre os níveis 3 e 3,5.

Outros temas foram colocados pelos Procuradores, conforme demonstra a tabela a seguir. Os temas obtiveram nível entre 3,5 e 4.

Outros		
Redes virtuais de estudo, discussão e atuação.	Colaboração com instituições similares e complementares.	Produção de conhecimento acadêmico sobre a instituição.
Interação entre as instâncias.	Internet rápida.	Gestão avançada e nacionalmente integrada do conhecimento institucional.
Apoio PRR.	Apoio PGR .	Lotação completa.
Coordenação PGE.	Sistema eleitoral de coleta de fatos.	Bons materiais de trabalho.
Encontros presenciais regionais.	Cursos voltados à área de atuação ministrados por colegas.	Rede de membros.
Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro.	Comissão do MJ/DPDC.	Congresso Nacional.

Tabela 5 - Outros mecanismos

3.2.6. Nível de influência para tomada de decisão

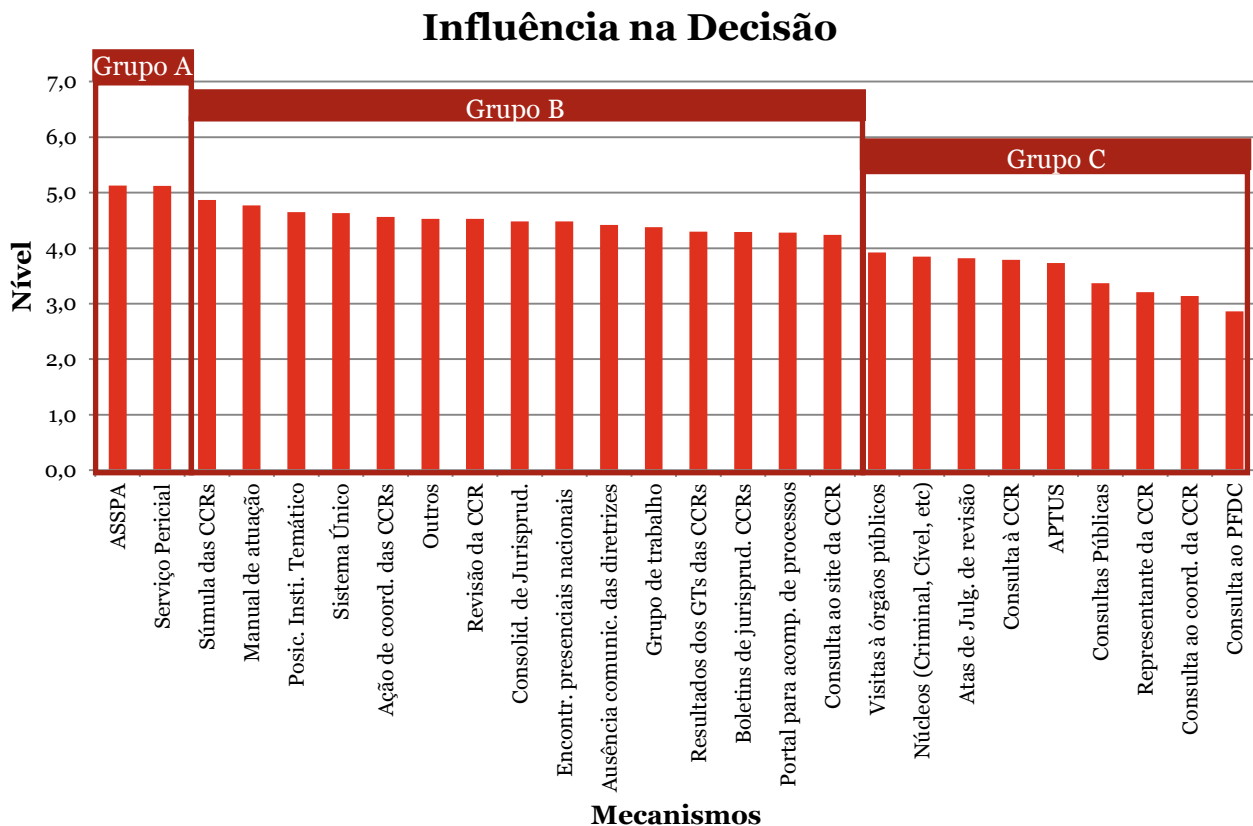


Figura 17 - Mecanismos de influência

A questão indagava, em um nível de 1 a 7, o nível de influência na decisão dos Procuradores de cada mecanismo identificado no gráfico. Para facilitar a compreensão do significado de cada nível, podemos interpretá-los de acordo com a tabela abaixo:

Nível	1	2	3	4	5	6	7
Escala interpretada	Pouco decisivo	← →		Intermediário	← →		Muito decisivo

Tabela 6 - Escala de influência na decisão

De acordo com a média das respostas dos entrevistados, todos os itens obtiveram no mínimo nível 3, demonstrando tendência mínima entre pouco decisivo e muito decisivo para a tomada de decisão.

Os mecanismos destacados no Grupo A (ASSPA e Serviço Pericial) podem ser classificados de influência intermediária ou muito influente para tomada de decisão, pois estão acima do nível 5.

Os mecanismos classificados no Grupo B (Súmula das CCRs, Manual de atuação, Posicionamento institucional temático, Sistema Único, Ação de coordenação das CCRs, outros temas, Revisão da CCR, Consolidação de jurisprudência das CCRs/PFDC/Eleitoral, Encontros presenciais nacionais, Ausência de comunicação das diretrizes de atuação, Grupo de trabalho, Resultado dos GTs das CCRs, Boletins de jurisprudência das CCRs,

Portal para acompanhamento de processos, Consulta ao sítio eletrônico das CCRs) obtiveram avaliação entre os níveis 4 e 5, podendo ser considerados de influência intermediária para as decisões dos Procuradores.

E, finalmente, os itens do Grupo C (Visitas à órgãos públicos, Núcleos –Criminal, Cível, etc-, Atas de julgamento das sessões de revisão, Consulta à CCR, APTUS, Consultas públicas, Representante da CCR, Consulta individual ao coordenador da CCR, e Consulta individual ao Procurador Federal dos Direitos do Cidadão) podem ser classificados entre pouca e influência intermediária para a tomada de decisão, pois estão entre os níveis 2,5 e 4.

Outros temas foram colocados pelos Procuradores, conforme demonstra a tabela a seguir. Os temas obtiveram média 4,5, indicando que influenciam de forma intermediária no processo de tomada de decisão.

Outros		
Interação entre as diversas instâncias.	Apoio PRR e PGR.	Coordenação da PGE.
Lotação ideal de PR e Servidores.	Internet rápida.	Encontros regionais.
Atuação integrada entre as diversas instâncias.	Sistema eleitoral de coleta de fatos e informações.	Participação nas reuniões da Associação Nacional dos Corregedores-Gerais e eventos do CNMP.
Empenho pessoal.	Cursos ministrados por colegas.	Assessoria processual.
Definição de prioridades de atuação.	Criação de forças tarefas.	Instrumentos de trabalho atualizados.
Número suficiente de Procuradores.	Troca de informações pela rede membros.	Ser ouvido.

Tabela 7 - Outros mecanismos de influência na decisão

3.2.7. Questão 11. Quanto à qualidade dos itens abaixo, marque cada item de acordo com a escala de alta qualidade (7) e baixa qualidade (1) em relação aos mecanismos para o bom exercício das suas atividades.

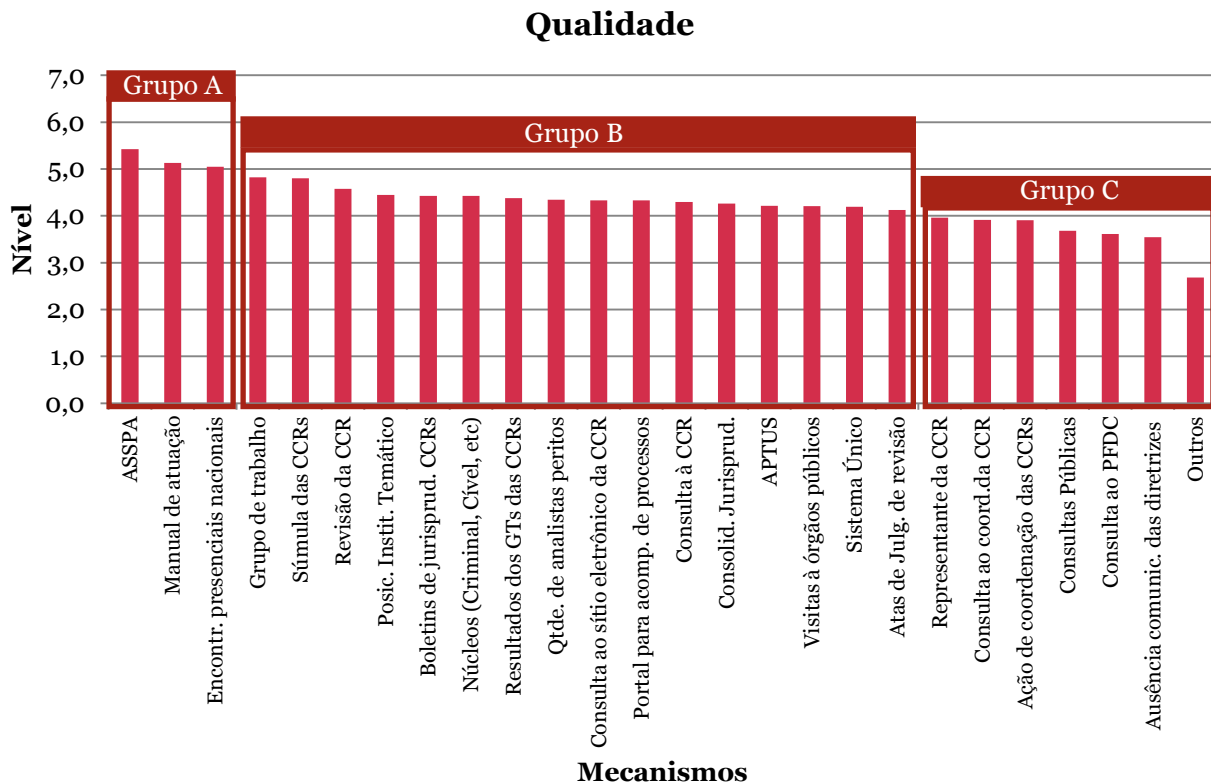


Figura 18 - Qualidade dos mecanismos

A questão indagava, em um nível de 1 a 7, o nível de qualidade de cada mecanismo identificado no gráfico. Para facilitar a compreensão do significado de cada nível, podemos interpretá-los de acordo com a tabela abaixo:

Nível	1	2	3	4	5	6	7
Escala interpretada	Baixa qualidade	← →		Qualidade Intermediária	← →		Alta qualidade

Tabela 8 - Escala da qualidade

De acordo com a média aproximada das respostas dos entrevistados, todos os itens obtiveram no mínimo nível 3,5, com exceção dos outros temas sugeridos pelos próprios Procuradores, demonstrando qualidade entre baixa e intermediária, com tendência à intermediária.

Os itens destacados no Grupo A (ASSPA, Manual de atuação e Encontros presenciais nacionais) podem ser classificados entre qualidade intermediária e alta, pois obtiveram notas entre 5 e 5,5.

Os itens classificados no Grupo B (Grupo de trabalho, Súmula das CCRs, Revisão da CCR, Posicionamento institucional temático, Boletins de jurisprudência das CCRs, Núcleos – Criminal, Cível, etc-, Resultado dos GTs das CCRs, Quantitativo de analistas peritos, Consulta ao sítio eletrônico das CCRs, Portal para

acompanhamento de processos, Consulta à CCR, Consolidação de jurisprudência das CCRs/PFDC/Eleitoral, APTUS, Visitas à órgãos públicos, Sistema Único e Atas de julgamento das sessões de revisão) possuem entre qualidade intermediária à alta, com tendência à intermediária, pois obtiveram nota entre 4 e 5.

E, finalmente, os itens do Grupo C (Representante da CCR, Consulta individual ao coordenador da CCR, Ação de coordenação das CCRs, Consultas públicas, Consulta individual ao Procurador Federal dos Direitos do Cidadão, Ausência de comunicação das diretrizes de atuação), com exceção de outros temas identificados pelos procuradores, podem ser classificados entre baixa qualidade e qualidade intermediária, com notas entre 3,5 e 4.

Outros temas identificados pelos respondentes e também localizados no Grupo C podem ser classificados entre baixa qualidade e qualidade intermediária, com tendência à baixa, pois obtiveram nota entre 2,5 e 3. Segue abaixo a listagem com os temas:

Outro	
Interação entre as diversas instâncias.	Material de trabalho.
Lotação ideal PR.	Internet.
Mecanismos de interação entre instâncias	Ser ouvido.
Encontros regionais.	Cursos ministrados por colegas.
Assessoria processual.	Apoio/continuidade do trabalho por PRR e PGR.

Tabela 9 - Outros mecanismos

Cabe ressaltar que, ao contrário das análises de conhecimento e influência na decisão, os itens apontados como “Outros” na análise de qualidade obtiveram um baixo nível de avaliação média.

A ASSPA se destaca como único item que aparece no Grupo A da análise de conhecimento, influência na decisão e qualidade.

O item Consulta individual ao PFDC, Consulta individual ao coordenador da CCR e Consulta Pública surgem nas três análises no Grupo C. A Consulta individual ao PFDC aparece em último lugar tanto na análise de conhecimento como de influência para tomada de decisão.

3.2.8. Questão 12. Marque cada item de acordo com a escala de alta barreira (7) e baixa barreira (1), no tocante aos itens que dificultam o bom exercício das suas atividades.

Barreiras para boa atuação

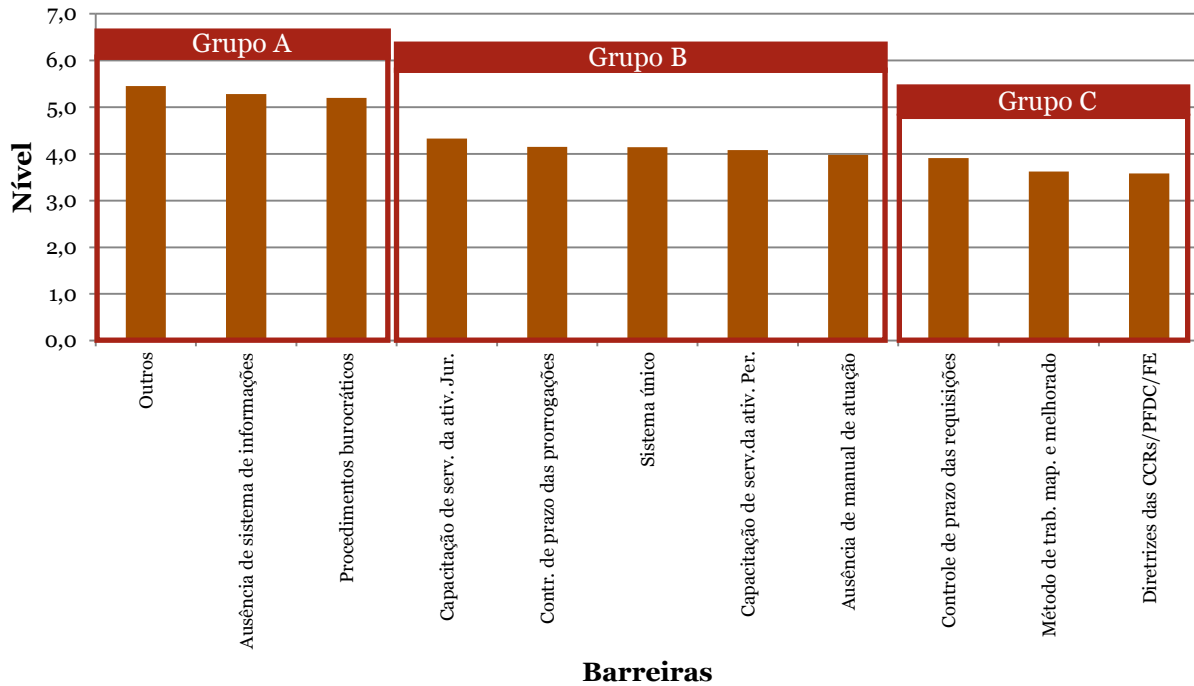


Figura 19 - Barreiras para boa atuação

A pergunta questionava em um nível de 1 a 7, o quanto cada item atuava como barreira para o bom exercício das atividades dos Procuradores. Para facilitar a compreensão do significado de cada nível, podemos interpretá-los de acordo com a tabela abaixo:

Nível	1	2	3	4	5	6	7
Escala interpretada	Baixa barreira	← →		Barreira intermediária	← →		Alta barreira

Tabela 10 - Escala do nível de barreiras

Os itens do Grupo A (Outros, Ausência de sistema de informações e Procedimentos burocráticos) podem ser classificados entre barreiras intermediárias e altas barreiras, pois foi atribuída média entre 5 e 5,5.

Os itens do Grupo B (Capacitação de servidores da atividade jurídica, Controle de prazo das prorrogações, Sistema Único, Capacitação de servidores da atividade pericial e Ausência de manual de atuação) são classificados entre barreira intermediária e alta barreira, com tendência para barreira intermediária, considerando que obtiveram média entre 4 e 4,5.

Os itens do Grupo C (Controle de prazo das requisições; Método de trabalho mapeado e melhorado; e Diretrizes das CCRs, PFDC e Função Eleitoral) obtiveram médias entre 3,5 e 4, sendo classificados entre baixa barreira e barreira intermediária, com tendência à barreira intermediária.

A média dos temas colocados pelos Procuradores (item “Outros”) foi entre 5 e 5,5, conforme identificado na análise do Grupo A. Conseqüentemente, foram classificados entre barreira intermediária e alta barreira.

A seguir tabela com os temas indicados pelos membros.

Outros		
Tema	Citações	%
Planejamento da capacidade produtiva	24	56%
Métodos, processos e sistemas	8	19%
Atuação coordenada	5	12%
Interação entre instâncias	2	5%
Definição de prioridade	2	5%
Não exclusividade a casos importantes	1	2%
Ser ouvido	1	2%
Total	43	100%

Tabela 11 - Outras barreiras

56% dos respondentes que identificaram temas no item “Outros”, indicaram aspectos relacionados ao **Planejamento da Capacidade Produtiva.**

3.2.9. Questão 13. Marque cada item de acordo com escala de muito relevante (7) e pouco relevante (1), quanto à parceria e à cooperação com as seguintes instituições:

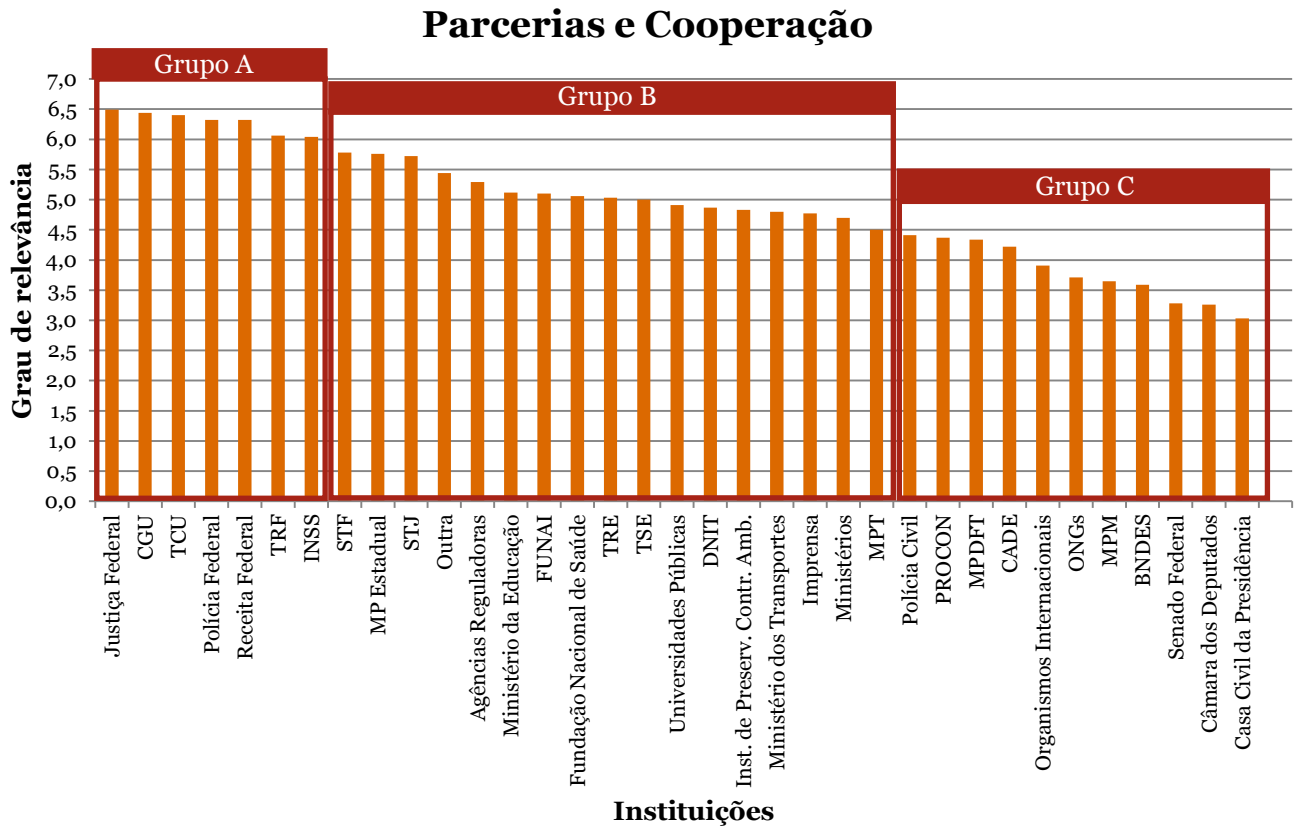


Figura 20 - Principais instituições e parcerias

A pergunta questionava em um nível de 1 a 7, a relevância da parceria e cooperação com diversas instituições. Para facilitar a compreensão do significado de cada nível, podemos interpretá-los de acordo com a tabela abaixo:

Nível	1	2	3	4	5	6	7
Escala interpretada	Pouco relevante	← →		Relevância intermediária	← →		Muito relevante

Tabela 12 - Escala da relevância das instituições e parcerias

As instituições do Grupo A (Justiça Federal, CGU, TCU, Polícia Federal, Receita Federal, TRF e INSS) podem ser classificadas entre relevância intermediária e alta relevância, com tendência para alta relevância, pois obtiveram médias entre 6 e 6,5.

As instituições do Grupo B (STF, Ministério Público Estadual, STJ, Outras, Agências Reguladoras, Ministério da Educação, FUNAI, Fundação Nacional da Saúde, TRE, TSE, Universidades Pública, DNIT, Instituto de Preservação e Controle Ambiental, Ministério dos Transportes, Imprensa, Ministérios e Ministério Público do Trabalho) obtiveram médias entre 4,5 e 6, sendo, assim, classificados como de relevância intermediária a muito relevante.

As instituições do Grupo C (Polícia Civil, Procon, Ministério Público do DF e Territórios, CADE, Organismos internacionais, ONGs, Ministério Público Militar, BNDES, Senado Federal, Câmara dos Deputados e Casa Civil da República) obtiveram médias entre 3 e 4,5, sendo classificados entre pouco relevantes e relevância intermediária com tendência para relevância intermediária.

A seguir tabela com outras instituições identificadas pelos Procuradores no item “Outras”.

Outros			
Tema	Citações	Tema	Citações
Banco Central	4	Universidades Privadas	1
Defensoria Pública da União	3	DENASUS	1
Redes de Controle	2	Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor	1
Advocacia Geral da União	2	Interpol	1
Comissão de Valores Mobiliários	2	Forças Armadas	1
Departamento Nacional de Produção de Minerais	2	Ministério da Saúde	1
Tribunais de Contas	2	OAB	1
Ibama	2	Polícia Militar	1
Caixa Econômica Federal	1	Receita Estadual	1
Conselho Nacional do Ministério Público	1	Conselhos Profissionais	1
Secretaria do Patrimônio da União	1	Conselho Nacional da Justiça	1
Correio	1	Médicos	1

Tabela 13 - Outras cooperações e instituições parceiras

3.2.10. Questão 14. Qual a intensidade de crescimento futuro das temáticas enumeradas na atuação de sua unidade.

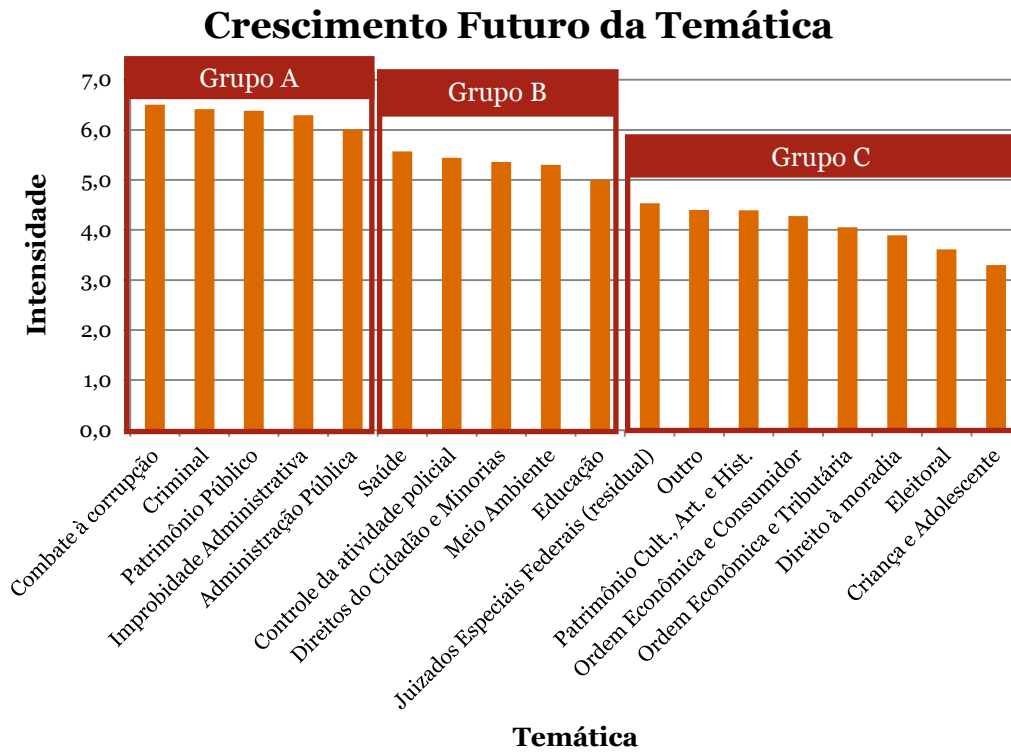


Figura 21 - Crescimento futuro da temática

A questão indagava em um nível de 1 a 7, a intensidade de crescimento futuro de cada temática. O Procurador deveria selecionar o nível da demanda futura de cada tema em sua unidade. Para facilitar a compreensão do significado de cada nível, podemos interpretá-los de acordo com a tabela abaixo:

Nível	1	2	3	4	5	6	7
Escala interpretada	Menos demandado	← →		Demanda intermediária	← →		Muito demandado

Tabela 14 - Escala de crescimento da demanda

Os temas do Grupo A (Combate à corrupção, Criminal, Patrimônio Público, Improbidade administrativa e Administração Pública) obtiveram médias entre 6 e 6,5, sendo classificados entre demanda intermediária e muito demandado, com tendência à muito demandado.

As temáticas do Grupo B (Saúde, Controle da atividade policial, Direitos do Cidadão e Minoria, Meio Ambiente e Educação), podem ser classificadas entre demanda intermediária e muito demandados, pois obtiveram médias entre 5 e 6.

Os temas do Grupo C (Juizados Especiais Federais – residual-, Outros, Patrimônio Cultural, Artístico e Histórico, Ordem Econômica e Consumidor, Ordem Econômica e Tributária, Direito à moradia, Eleitoral e Criança e Adolescente) obtiveram médias entre 3 e 4,5, sendo classificados entre menos demandado e demanda intermediária, tendendo para demanda intermediária.

A tabela a seguir lista outras temáticas identificadas pelos membros e classificadas entre demanda intermediária e muito demandados.

Outros			
Tema	Citações	Tema	Citações
Índios e quilombos	4	Constitucional	1
Ouvidoria	1	Cooperação internacional	1
Pré- Sal	1	Crimes contra o SFN	1
Reforma agrária	1	Estágio probatório	1
Rodovias Federais	1	Ética	1
Gestão administrativa	1	Concursos públicos	1

Tabela 15 - Outros temas de crescimento

3.2.11. Questão 15. Qual o nível de inter-relação entre as temáticas e PGE/CCRs/PFDC.

Nos gráficos seguintes são demonstrados os níveis de inter-relação entre as seis Câmaras de Coordenação e Revisão, a Procuradoria Geral Eleitoral e Procuradoria Federal dos Direitos dos Cidadãos.

Para facilitar a compreensão dos gráficos, seguem algumas nomenclaturas:

<p>1ª CCR: Constitucional</p> <p>2ª CCR: Criminal</p> <p>3ª CCR: Consumidor e Ordem Econômica</p> <p>4ª CCR: Meio Ambiente e Patrimônio Cultural</p>	<p>5ª CCR: Patrimônio Público e Social</p> <p>6ª CCR: Índios e Minorias</p> <p>PFDC: Procuradoria Federal dos Direitos dos Cidadãos</p> <p>PGE: Procuradoria Geral Eleitoral</p>
--	--

Para facilitar a compreensão do significado de cada nível, podemos interpretá-los de acordo com a tabela abaixo:

Nível	1	2	3	4	5	6	7
Esca interpretada	Pouca correlação	← →		Correlação intermediária	← →		Alta correlação

Tabela 16 - Escala do nível de inter-relação

Vale ressaltar que no preenchimento da questão, os membros relacionavam as CCRs ou PFDC ou PGE com as temáticas de cada CCR, da PFDC e PGE. Dessa forma, o maior nível de inter-relação nos gráficos é sempre com a temática da unidade.

De acordo com a avaliação dos Procuradores, as unidades e temáticas que tem maior correlação são Criminal com Patrimônio Público e Índios e Minorias com Direitos do Cidadão. Tal relação se comprova, pois em relação à temática Criminal, a 5ª CCR (Patrimônio Público e Social) aparece em 2º lugar; e em relação à temática Patrimônio Público, a 2ª CCR (Criminal) aparece em 2º lugar. A mesma relação acontece entre a 6ª CCR e PFDC e suas temáticas.

Da mesma forma, as unidades e temáticas que possuem menor correlação são Meio Ambiente e Patrimônio Cultural com Procuradoria Geral Eleitoral. Pois em relação à temática Meio Ambiente e Patrimônio Cultural, a PGE (cuja temática é a Eleitoral) aparece em último lugar; e em relação à temática Eleitoral, a 4ª CCR (Meio Ambiente e Patrimônio Cultural) aparece em último lugar.

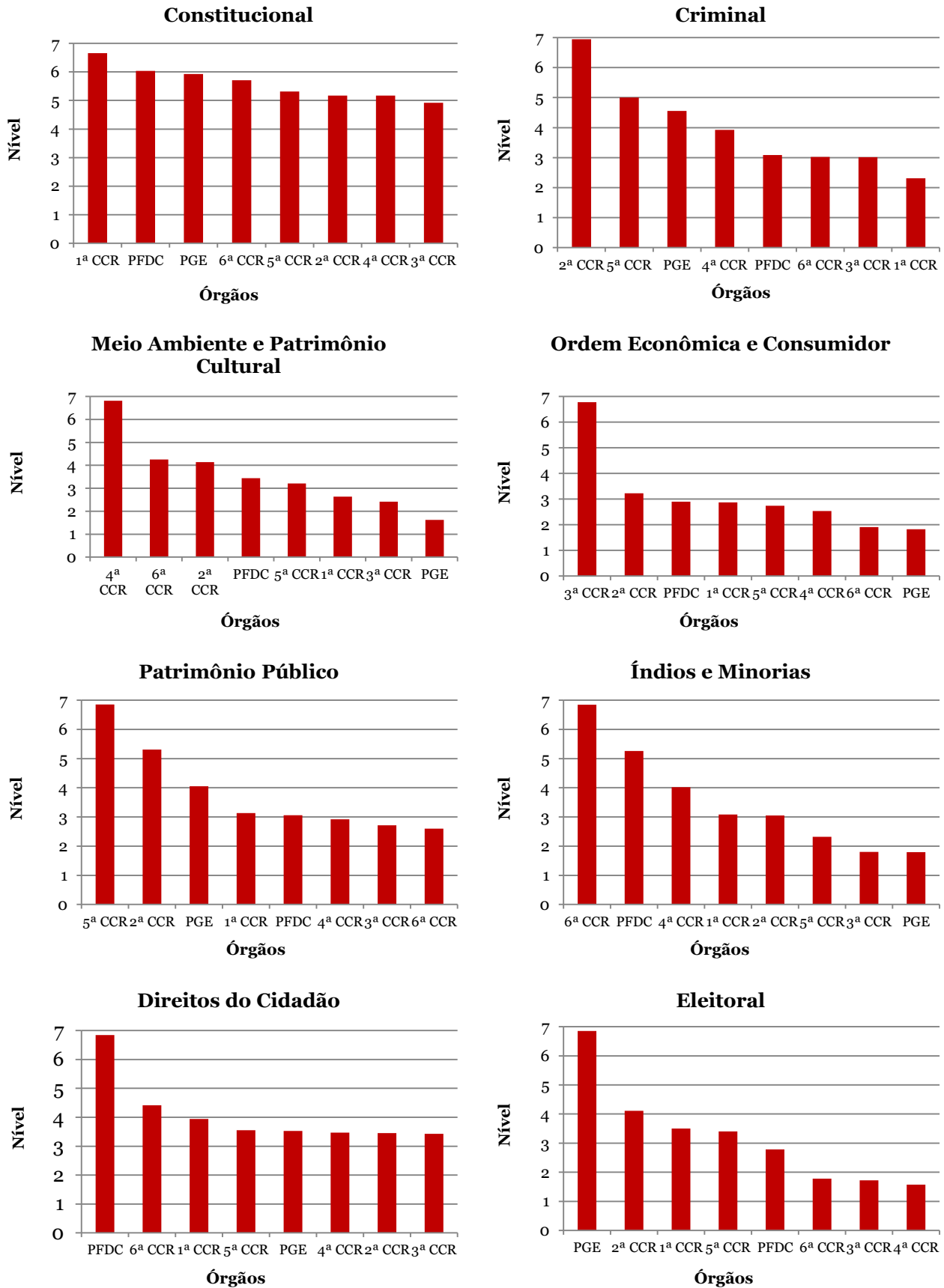


Figura 22 - Níveis de inter-relação entre as unidades

3.3. Relevância da definição de diretrizes e prioridades institucionais



3.3.1. Questão 16. Qual seu nível de conhecimento das diretrizes temáticas já estabelecidas para atuação dos membros.

Conhecimento das Diretrizes Temáticas

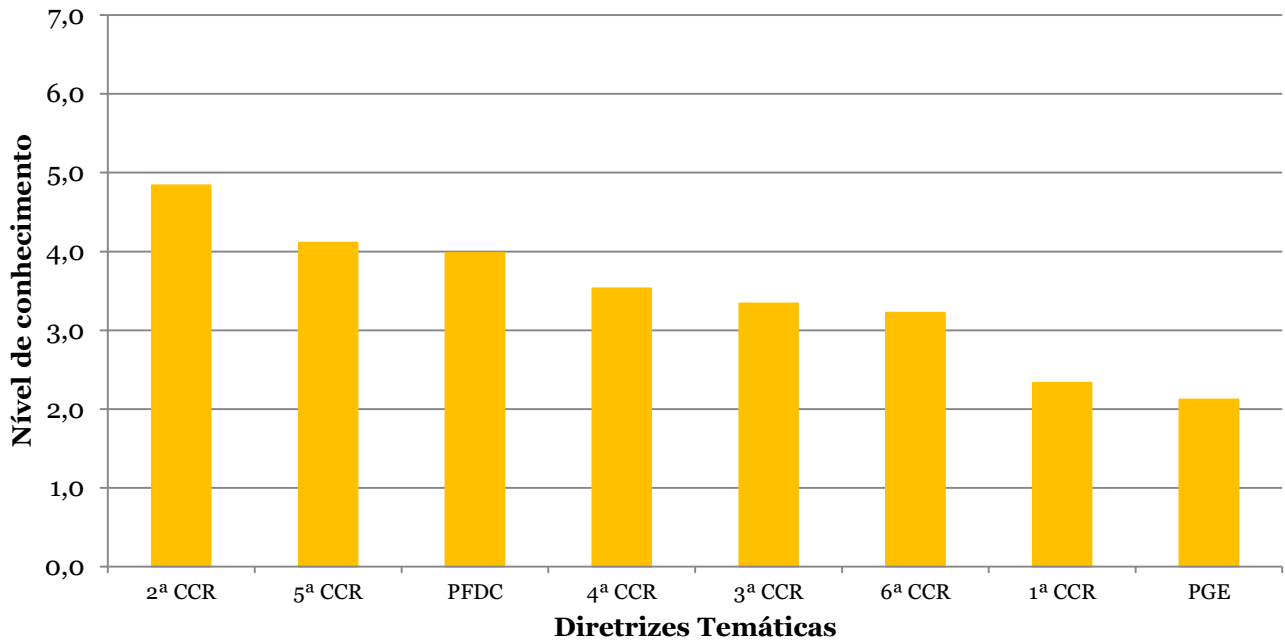


Figura 23 - Conhecimento das diretrizes temáticas

A questão indagava em um nível de 1 a 7, o conhecimento dos membros das diretrizes temáticas já estabelecidas para a atuação. Para facilitar a compreensão do significado de cada nível, podemos interpretá-los de acordo com a tabela abaixo:

Nível	1	2	3	4	5	6	7
Escala interpretada	Pouco conhecimento	← →		Conhecimento intermediária	← →		Muito conhecimento

Tabela 17 - Escala de conhecimento das diretrizes

No Grupo A se destaca apenas a temática da 2ª CCR (Criminal) com nível de conhecimento entre intermediário e muito conhecimento, tendendo ao conhecimento intermediário, pois obteve média entre 4,5 e 5.

As diretrizes temáticas do Grupo B (5ª CCR, PFDC e 4ª CCR) obtiveram notas entre 3,5 e 4,5, tendendo, assim, ao conhecimento intermediário.

E, por fim, as diretrizes temáticas do Grupo C (3ª CCR, 6ª CCR, 1ª CCR e PGE) obtiveram médias entre 2 e 3,5, sendo classificados entre pouco conhecimento e conhecimento intermediário. No Grupo C, se destacam as temáticas da 1ª CCR e PGE que tiveram médias abaixo de 2,5, tendendo ao pouco conhecimento.

3.3.2. Questão 17. Qual a relevância da definição de diretrizes e prioridades institucionais para a atuação temática do MPF?

Relevância da definição de diretrizes e prioridades

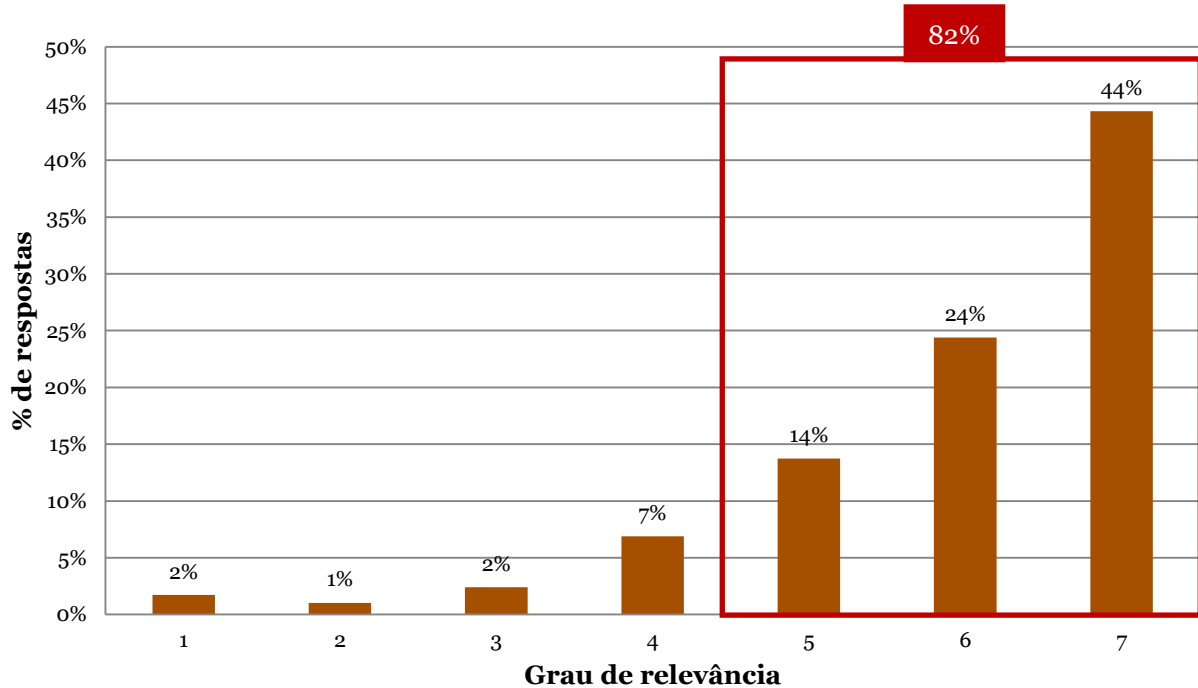


Figura 24 - Grau de relevância da definição de diretrizes

A questão indagava em um nível de 1 a 7, a relevância da definição de diretrizes para a atuação temática. Para facilitar a compreensão do significado de cada nível, podemos interpretá-los de acordo com a tabela abaixo:

Nível	1	2	3	4	5	6	7
Escala interpretada	Pouco relevante	← →		Relevância intermediária	← →		Muito relevante

Tabela 18 - Escala de relevância

A maioria absoluta (82%) dos respondentes acredita que a definição de diretrizes e prioridades está entre relevância intermediária e muito relevante.

Destaque para os 44% respondentes que definem a definição de diretrizes e prioridades como muito relevante.

Apenas 5% acredita que a definição de diretrizes e prioridades possui baixa relevância.

Cinco por cento da amostra não respondeu a questão.

3.3.3. Questão 18. Indique o seu grau de concordância com a afirmativa: “Minha atuação será direcionada pelas diretrizes e prioridades temáticas definidas pela PGE, CCRs e PFDC.”

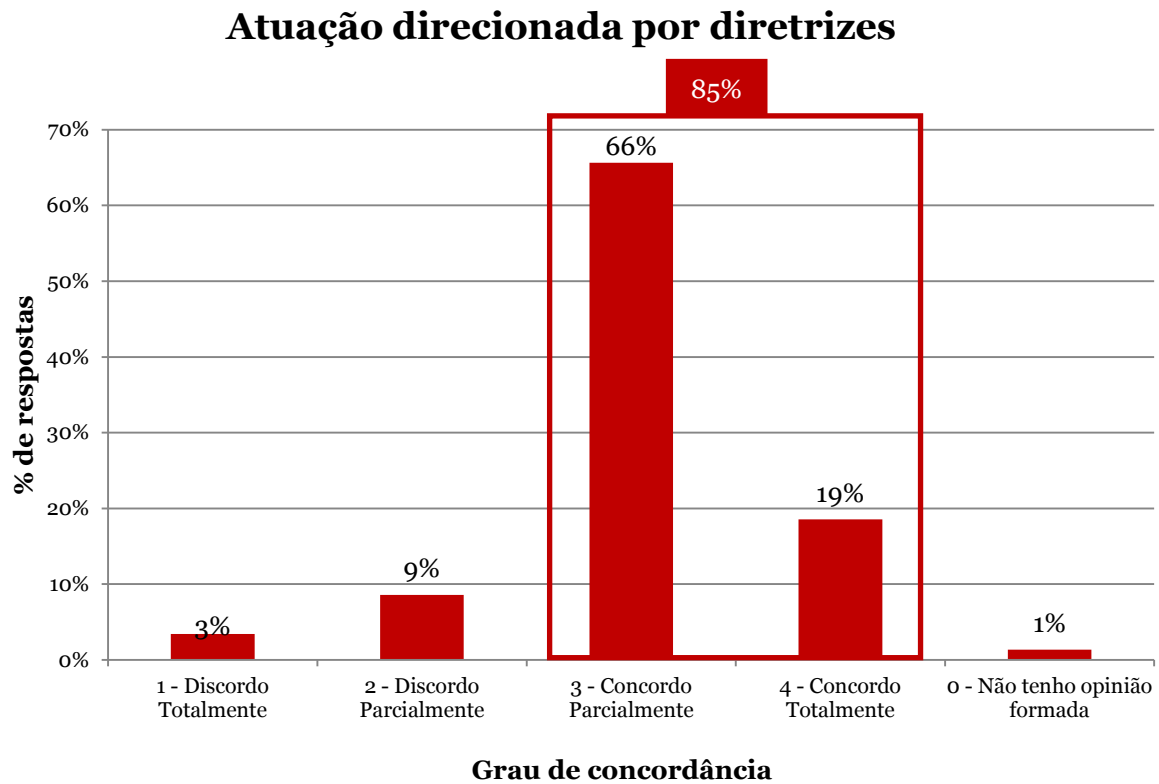


Figura 25 - Atuação direcionada por diretrizes

A maioria absoluta dos respondentes (85%) concorda parcialmente ou totalmente com a afirmação, indicando que atuariam direcionados pelas diretrizes e prioridades temáticas definidas pelo MPF.

Dois por cento da amostra não respondeu a questão.

3.3.4. *Questão 19. Considerando a resposta à pergunta anterior, enumere os principais fatores que influenciaram sua resposta.*

A questão solicitou aos membros que indicassem os principais fatores que influenciaram suas respostas sobre a intenção de atuar de acordo com as diretrizes e prioridades estabelecidas pelo MPF.

Ao todo foram obtidas 219 respostas, contudo em uma mesma resposta podem surgir diferentes fatores que foram segmentados na análise. A listagem com as respostas em sua íntegra segue como apêndices deste relatório.

A seguir os principais fatores foram agrupados e exemplificados com frases reais colocadas pelos Procuradores.

Tabela 17: Principais fatores que influenciaram a decisão

Afirmativa. “Minha atuação será direcionada pelas diretrizes e prioridades temáticas definidas pela PGE, CCRs e PFDC.”

Principais fatores	Número de fatores citados	%	Exemplos
Realidade local deve ser considerada	66	29%	“As diretrizes devem ser adotadas respeitando-se as peculiaridades locais.”
Independência funcional	28	12%	“As diretrizes e prioridades institucionais são fundamentais, no entanto a independência funcional deve ser sempre preservada.”
Atuação deve ser coordenada	28	12%	“Necessita de uma atuação coordenada.”
Unidade institucional	18	8%	“Unidade institucional fortalece o MPF.”
Importância da definição de prioridades para a atuação	16	7%	“Há necessidade de definição de prioridades para que o MPF possa apresentar resultados à sociedade e otimizar o trabalho.”
Unidade <i>versus</i> Independência Funcional	14	6%	“Penso que o princípio da Unidade pode e deve ser efetivado pelos órgãos de cúpula da instituição, sem implicar na diminuição do princípio da Independência.”
Alto volume de trabalho	9	4%	“O volume de trabalho não permite um acompanhamento adequado das diretrizes e prioridades temáticas definidas.”
Priorização deve ser democrática	5	2%	“As diretrizes e prioridades devem ser objeto de diálogo prévio e não devem ter efeito obrigatório.”
Outros fatores	43	19%	“Minha atuação se prende muito mais às posições firmadas pela jurisprudência dos tribunais superiores.”
Total	227	100%	

Tabela 19 - Principais fatores de influência na afirmativa

As citações utilizadas como exemplos foram extraídas das respostas dos participantes da pesquisa.

Todas as afirmativas encontram-se nos apêndices deste documento.

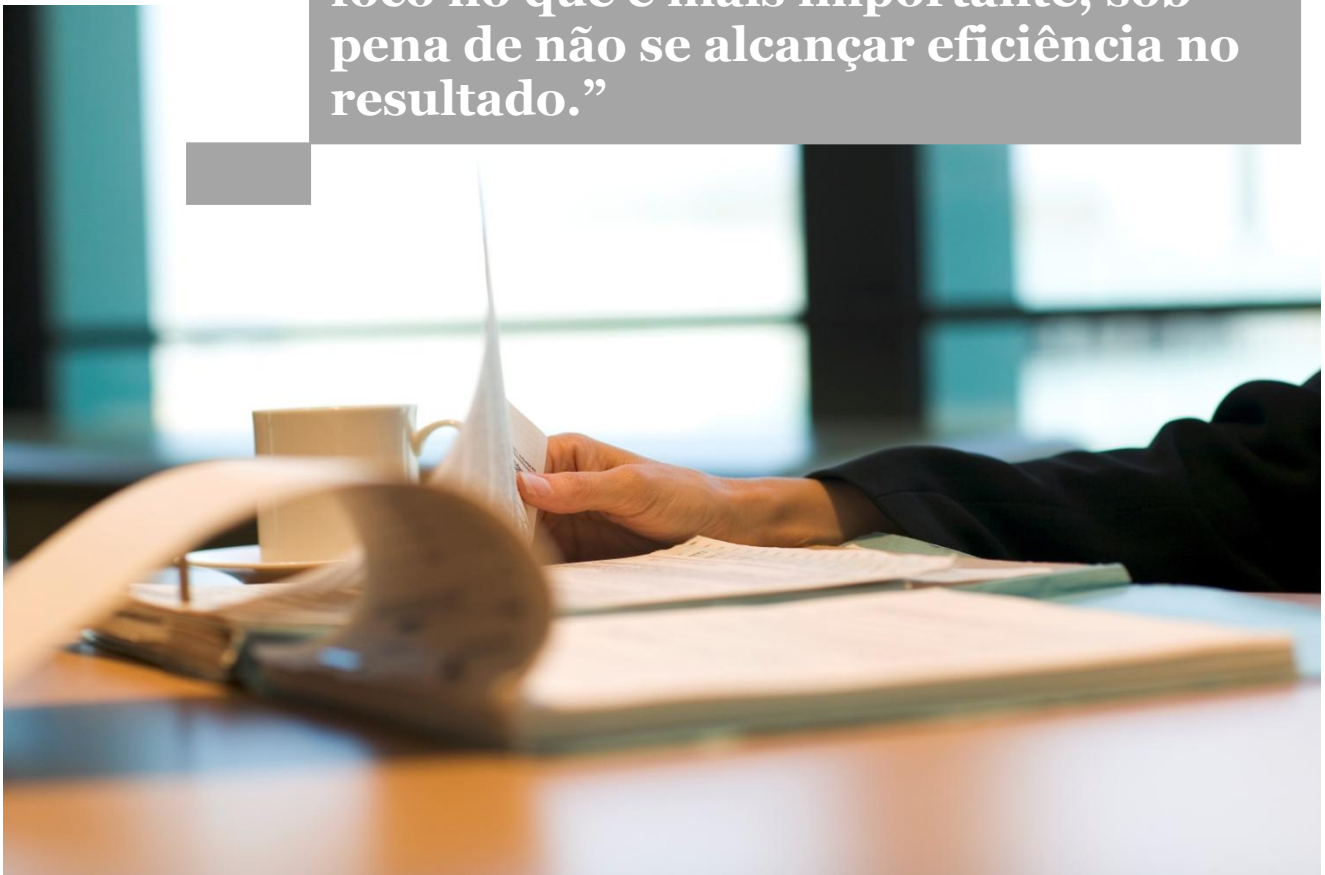
"As especificidades locais impõem estabelecimento local de prioridades."

"Necessidade da preservação da independência funcional como garantia institucional dos membros do MP."

"Unidade institucional fortalece o MPF."

"Necessidade de atuação coordenada em prol da eficiência."

"Grande volume de trabalho, assessoria e tempo escassos demandam definição de prioridade e foco no que é mais importante, sob pena de não se alcançar eficiência no resultado."



3.4. Identificação da percepção das atividades de TI



3.4.1. *Questão 20. No seu entendimento, priorize a TI que você vislumbra para o MPF.*

A pergunta solicitava ao membro que priorizasse em um nível de 1 a 4, quatro características para a TI do MPF. Para facilitar a compreensão do significado de cada nível, podemos interpretá-los de acordo com a tabela abaixo:

Nível	1	2	3	4
Escala interpretada	Baixa prioridade	←→		Alta prioridade

Tabela 20 - Escala de prioridades

A tabela abaixo mostra o número de respostas em cada nível de cada característica.

Característica	1	2	3	4	Média
AGILIDADE	82	35	27	49	2,78
INOVAÇÃO	76	54	58	70	2,53
SINERGIA	33	57	68	35	2,46
CONTROLE	35	57	58	59	2,33

Tabela 21 - Respostas por característica

Foi calculada a média ponderada, considerando o maior peso para o nível 1 e o menor para o nível 4. A partir do cálculo, obteve-se o gráfico a seguir.

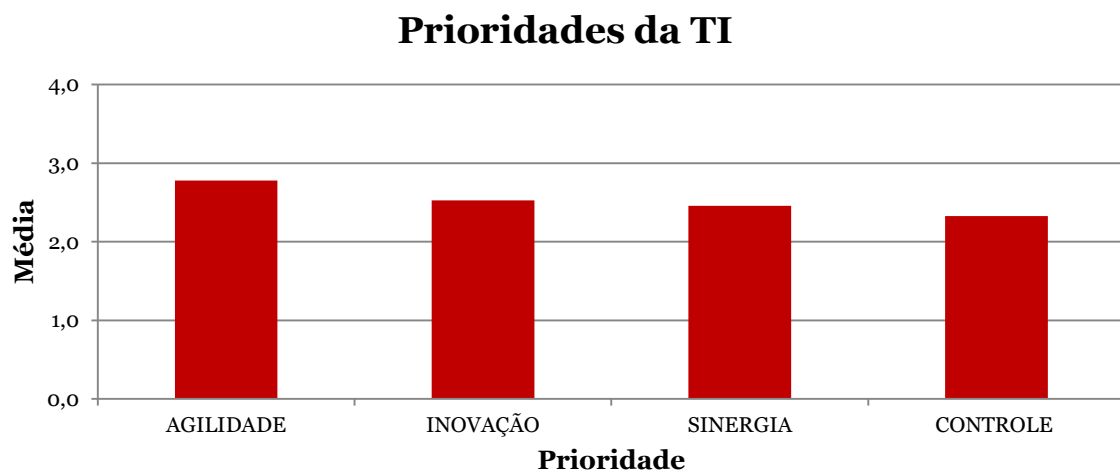


Figura 26 - Prioridades da TI

De acordo com os membros a ordem de prioridades da TI deve ser: agilidade, inovação, sinergia e controle.

Como parte do planejamento estratégico do MPF, foi realizada uma pesquisa específica para área de Tecnologia da Informação que avaliou diversos aspectos e serviços oferecidos pela área de acordo com as perspectivas da alta administração, clientes e equipe da TI do MPF.

A tabela 22 mostra a comparação entre as três perspectivas. Na última coluna foi incluída a opinião dos membros, demonstrada no gráfico 25.

Rank	Equipe de TI	Cientes Externos	Alta Administração	Membros
1	Agilidade	Agilidade	Agilidade	Agilidade
	38%	51%	56%	36%
2	Sinergia	Inovação	Sinergia	Inovação
	24%	19%	33%	34%
3	Controle	Sinergia	Controle	Sinergia
	23%	16%	6%	15%
4	Inovação	Controle	Inovação	Controle
	16%	14%	6%	15%

Tabela 22 - Perspectivas ETI, CE, AA, M

Fica clara a necessidade de agilidade como prioridade da TI, pois a característica aparece em 1º lugar em todas as perspectivas.

3.4.2. Questão 21. Grau de concordância com a frase: “As soluções oferecidas pela TI atendem as minhas necessidades.”

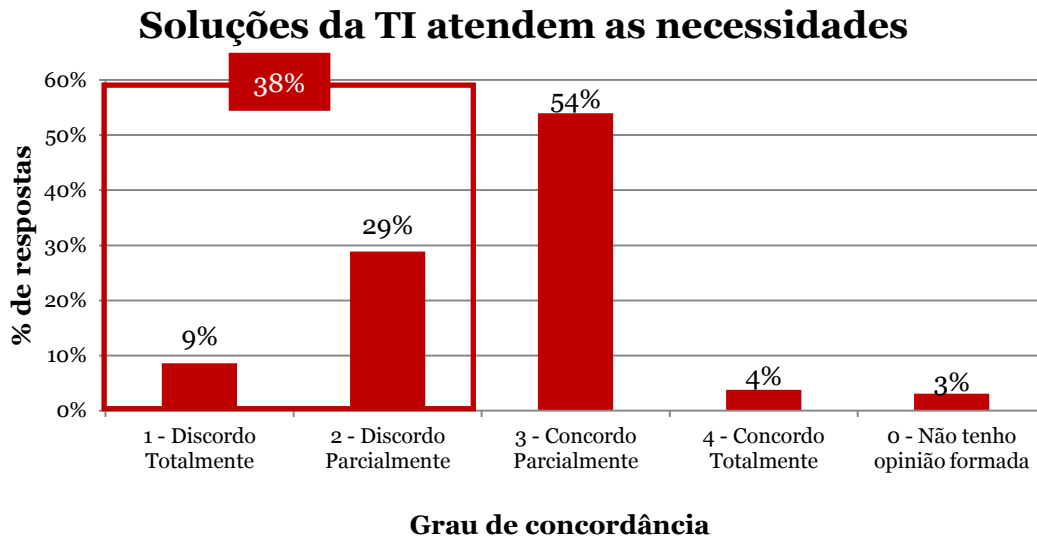


Figura 27 - Soluções de TI

Parte dos respondentes (38%) discordou totalmente ou parcialmente da afirmativa; contra 54% que concordou parcialmente com a afirmativa.

Dois por cento da amostra não respondeu a questão.

O gráfico a seguir compara a pergunta de acordo com as perspectivas da equipe de TI, clientes externos, alta administração e membros.

Soluções da TI atendem as necessidades - Perspectivas

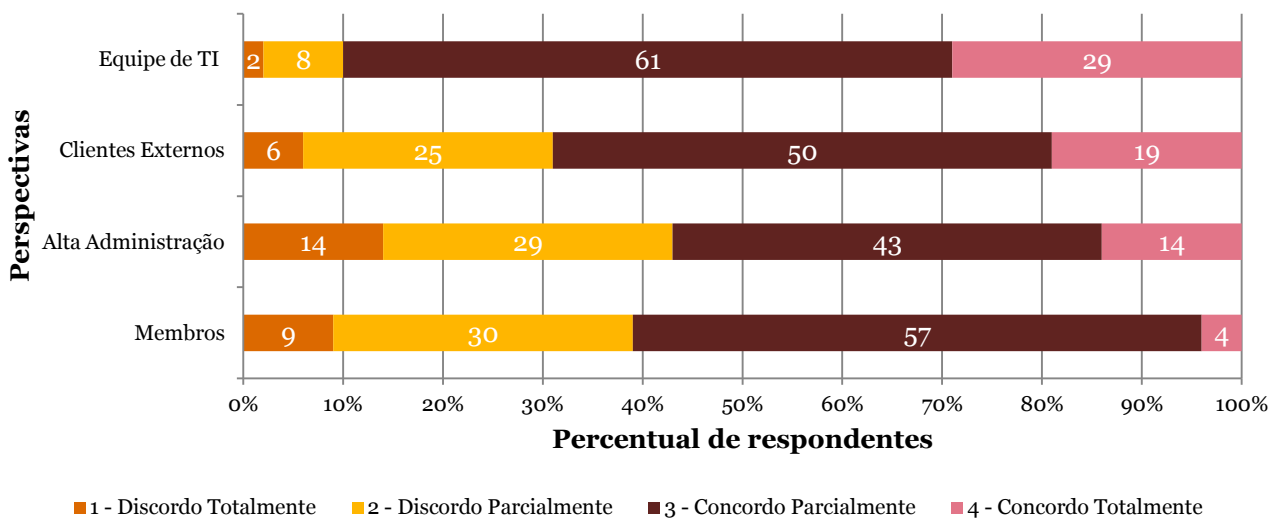


Figura 28 - Soluções da TI atendem as necessidades por perspectiva

3.4.3. Questão 22. Grau de concordância com a frase: “Os sistemas do MPF fornecem as informações em tempo para o desempenho de suas atividades.”

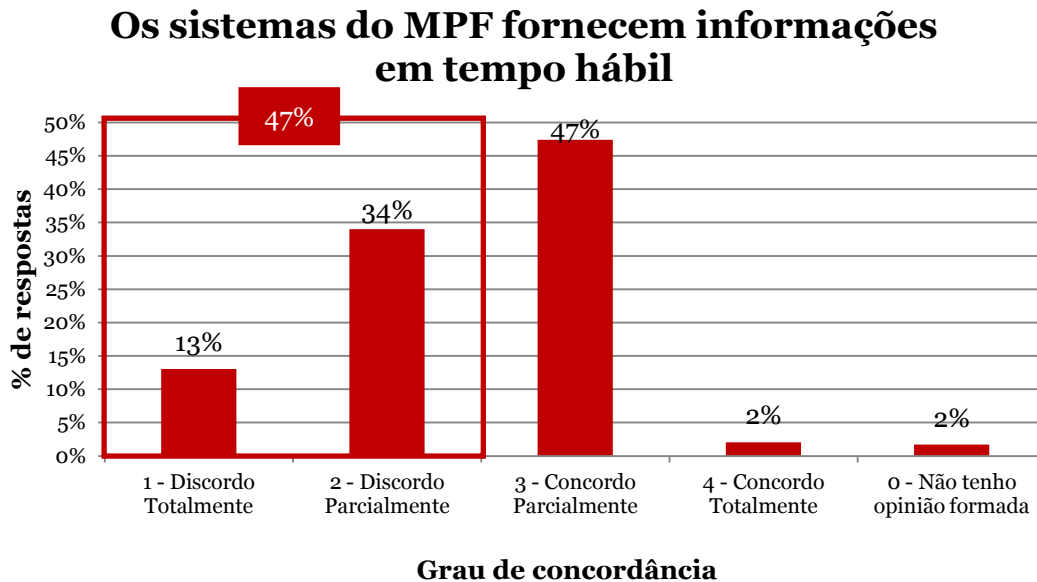


Figura 29 - Sistemas de informações

Grande parte da amostra (47%) discordou parcialmente ou totalmente da afirmação; contra o mesmo percentual que concordou apenas parcialmente com a afirmativa.

Dois por cento da amostra não respondeu a questão.

A seguir comparação da questão com as perspectivas da equipe de TI, clientes externos e alta administração.

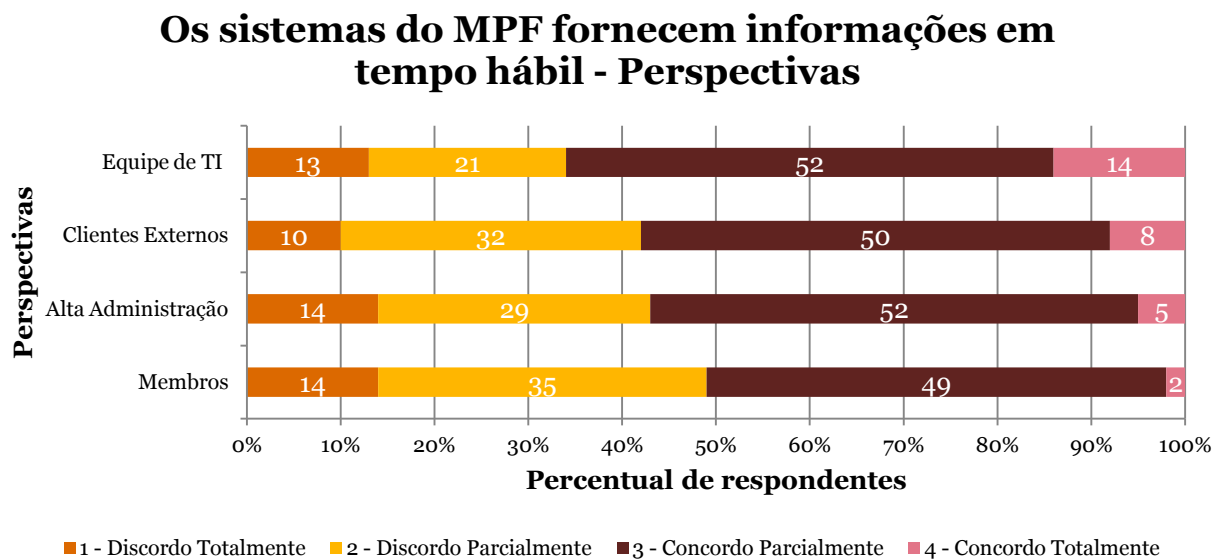


Figura 30 - Os sistemas do MPF fornecem informações em tempo hábil por perspectiva

3.4.4. Questão 23. Comentários sobre a atuação temática do MPF não contemplados nessa pesquisa.

A última questão da pesquisa solicitava aos membros comentários sobre tópicos que não foram abordados na pesquisa.

Ao todo, 61 pessoas responderam a questão. De forma semelhante à questão 19 em uma mesma resposta surgiram diferentes fatores que foram segmentados na análise.

Citações relacionadas a “Nada a comentar”, elogios ou críticas à pesquisa não foram contabilizados por não responderem fidedignamente a pergunta original. Entretanto, todas as respostas estão disponíveis em sua íntegra no apêndices.

Tabela 23: Outras questões não abordadas na pesquisa

“Comentários sobre a atuação temática do MPF não contemplados nessa pesquisa.”

Comentários	Número de citados	%	Exemplos
Melhoria da capacidade produtiva e otimização da força de trabalho	17	33%	"Necessidade de dar aos Procuradores maiores informações e treinamento na área administrativa."
Respaldo institucional para definição de prioridade	14	27%	"Fixar prioridades, planejar, e deixar o restante da demanda acumulando não trará, com certeza, a necessária tranquilidade aos membros do Ministério Público. O respaldo institucional é imprescindível."
Atuação coordenada	9	18%	"Necessidade de atuação mais coordenada."
Sugestão de temas diversos para foco	8	16%	"É fundamental direcionar a atividade da instituição para o combate ao crime do colarinho branco."
Atuação como fiscal da lei	3	6%	"A atuação do MPF como <i>custos legis</i> (fiscal da lei) nos processos judiciais (mandados de segurança, desapropriações, previdenciários, etc.) não foram devidamente delineados na pesquisa, apesar de imenso volume de trabalho que representam."
Total	51	100%	

Tabela 23 - Outras questões não abordadas na pesquisa

4. Cruzamento das questões

4.1. Relevância da definição de diretrizes por unidade

4.1.1. PGR e PRRs

Todas as unidades possuem nível de relevância da definição de diretrizes de atuação igual ou superior a 5. De acordo com a escala de interpretação utilizada anteriormente, a PRR 2, PGR e PRR 3 se destacam apresentando nível entre 6 e 7, ou seja, entre relevância intermediária e alta relevância, com tendência para alta relevância. Já a PRR 4, PRR 1 e PRR 5 apresentam níveis entre 5 e 6, ou seja entre relevância intermediária e alta relevância.

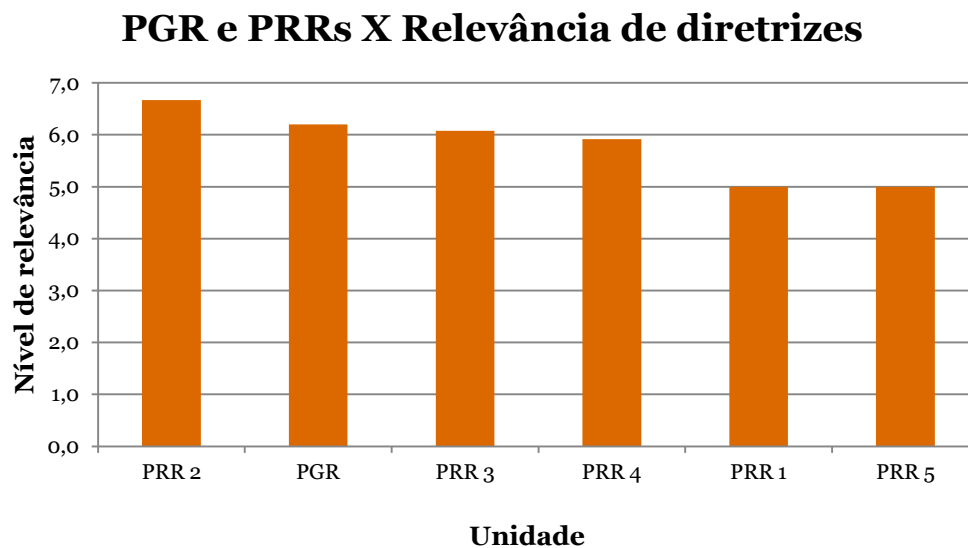


Figura 31 – PGR e PRRs pela relevância da definição de diretrizes

4.1.2. PRs

O Grupo A (MA, MS e MT) identificou nível 7 de relevância, indicando que a definição de diretrizes para atuação é de alta relevância.

As PRs do Grupo B (SE, SP, MG, PA, RN e RS) apresentam níveis entre 6,5 E 7 de relevância das diretrizes para atuação, ou seja, entre relevância intermediária e alta relevância, com tendência para alta relevância.

As unidades do Grupo C (BA, CE, PI, RJ, SC, PR, DF, AL, AM, AP, PB, PE, TO, ES, GO e RO) apresentam níveis entre 4 e 6, ou seja, entre relevância intermediária e alta relevância. No grupo C, vale destacar a PR RO, que apresentou o menor nível de relevância da definição de diretrizes (4).

PRs X Relevância de diretrizes

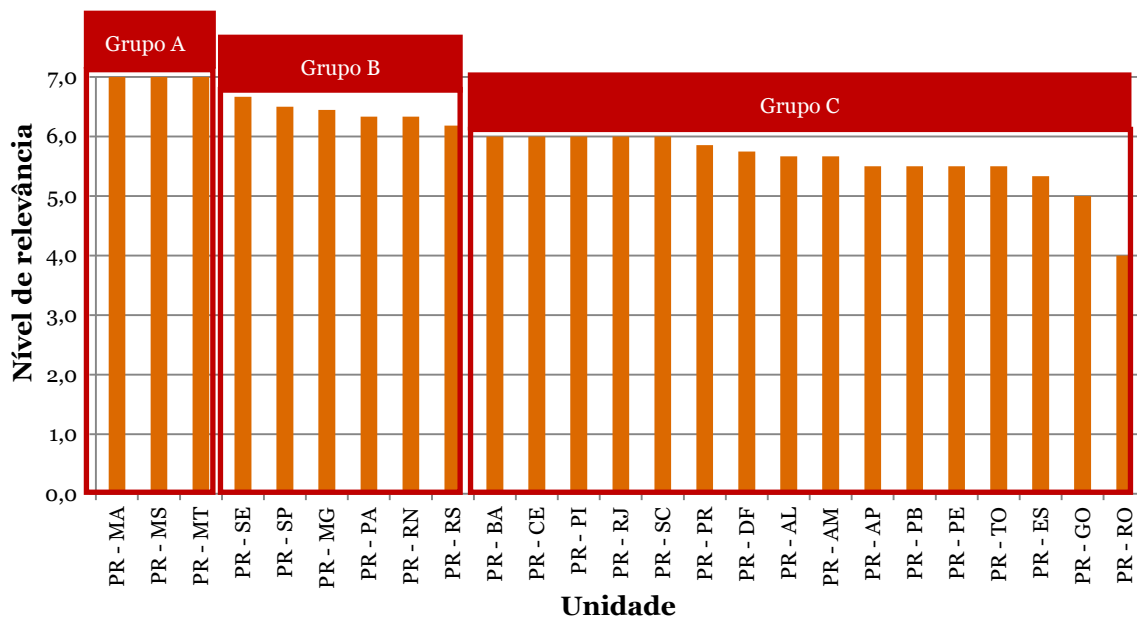


Figura 32 - PRs pela relevância da definição de diretrizes

4.1.3. PRMs

Grupos PRM X Relevância da definição de diretrizes

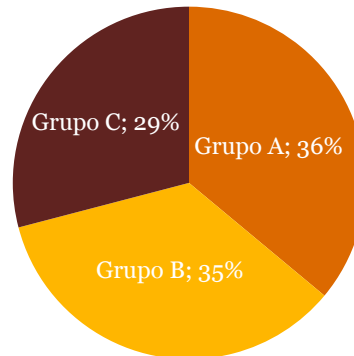


Figura 33 - Grupos de PRMs pela relevância da definição de diretrizes

O Grupo A, que representa 36% das PRMs, abrange as Procuradorias nos Municípios que definiram nível máximo (7) de relevância da definição de diretrizes.

PRMs - GRUPO A			
UNIDADE	MÉDIA	UNIDADE	MÉDIA
PRM - São João de Meriti	7,00	PRM - Maringá	7,00
PRM - Uberaba	7,00	PRM - Montes Claros	7,00
PRM - Bagé	7,00	PRM - Novo Hamburgo	7,00
PRM - Barreiras	7,00	PRM - Passo Fundo	7,00
PRM - Caçador	7,00	PRM - Petrópolis	7,00
PRM - Cachoeiro de Itapemirim	7,00	PRM - Picos	7,00
PRM - Campina Grande	7,00	PRM - Resende	7,00
PRM - Campo Formoso	7,00	PRM - Rio Verde	7,00
PRM - Campos dos Goytacazes	7,00	PRM - São João da Boa Vista	7,00
PRM - Caruaru	7,00	PRM - São José do Rio Preto	7,00
PRM - Cascavel	7,00	PRM - São Mateus	7,00
PRM - Caxias do Sul	7,00	PRM - Ipatinga	7,00
PRM - Corumbá	7,00	PRM - Jequié	7,00
PRM - Eunápolis	7,00	PRM - Três Lagoas	7,00
PRM - Ilhéus	7,00	PRM - Petrolina	7,00
PRM - Jaraguá do Sul	7,00		

Tabela 24 - PRMs (Grupo A)

O Grupo B, que representa 35% das PRMs, abrange as Procuradorias da República nos Municípios que definiram nível entre 6 e 7 de relevância, ou seja, entre nível intermediário e de alta relevância, com tendência para alta relevância.

PRMs - GRUPO B			
UNIDADE	MÉDIA	UNIDADE	MÉDIA
PRM - Sete Lagoas	7,00	PRM - Franca	6,00
PRM - Altamira	6,50	PRM - Francisco Beltrão	6,00
PRM - Cáceres	6,50	PRM - Jales	6,00
PRM - Marabá	6,50	PRM - Jaú	6,00
PRM - Santo Ângelo	6,50	PRM - Juazeiro do Norte	6,00
PRM - Londrina	6,50	PRM - Niterói	6,00
PRM - Santa Maria	6,50	PRM - Paulo Afonso	6,00
PRM - São José dos Campos	6,00	PRM - Santarém	6,00
PRM - Campinas	6,00	PRM - São Bernardo do Campo	6,00
PRM - Dourados	6,00	PRM - Tupã	6,00
PRM - Governador Valadares	6,00	PRM - Feira de Santana	6,00
PRM - Apucarana	6,00	PRM - Itajaí	6,00
PRM - Arapiraca	6,00	PRM - Ponta Porã	6,00
PRM - Bauru	6,00	PRM - Serra Talhada	6,00
PRM - Concórdia	6,00	PRM - Piracicaba	6,00

Tabela 25 - PRMs (Grupo B)

O Grupo C, que representa 29% das PRMs, abrange as Procuradorias da República nos Municípios que definiram nível abaixo de 6.

PRMs - GRUPO C			
UNIDADE	MÉDIA	UNIDADE	MÉDIA
PRM - Criciúma	5,67	PRM - Jacarezinho	5,00
PRM - São Gonçalo	5,50	PRM - Joinville	5,00
PRM - Guarulhos	5,50	PRM - Pouso Alegre	5,00
PRM - Juiz de Fora	5,50	PRM - Presidente Prudente	5,00
PRM - Foz do Iguaçu	5,00	PRM - Santos	4,33
PRM - Belo Horizonte	5,00	PRM - Nova Friburgo	4,00
PRM - Bento Gonçalves	5,00	PRM - Blumenau	3,67
PRM - Ji-Paraná	5,00	PRM - Canoas	3,50
PRM - Lajeado	5,00	PRM - Araçatuba	3,00
PRM - Paranavaí	5,00	PRM - Itaperuna	3,00
PRM - Rio do Sul	5,00	PRM - Guaratinguetá	2,00
PRM - Uruguaiana	5,00	PRM - Pato Branco	1,00
PRM - Caicó	5,00		

Tabela 26 - PRMs (Grupo C)

Vale ressaltar que no Grupo C as PRMs Guaratinguetá e Pato Branco definiram nível 2 e 1, respectivamente, atribuindo pouca relevância à definição de diretrizes para atuação.

4.1.4. *UFs*

As PRs e PRMs foram agrupadas em seus respectivos estados para análise.

Os estados do Grupo A (MA, MT, MS e SE) definiram entre nível 6,5 e 7 a relevância das diretrizes para atuação, ou seja, entre relevância intermediária e alta relevância, com tendência para alta relevância.

Os estados do Grupo B (BA, PA, MG, PI, ES, CE, PB, PE, RN e RS) apresentam níveis entre 6 e 6,5 de relevância das diretrizes para atuação, ou seja, entre relevância intermediária e alta relevância.

Os estados do Grupo C (RJ, AL, DF, SP, AM, PR, AP, TO, SC, GO e RO) apresentam níveis entre 4,5 e 6, ou seja, entre relevância intermediária e alta relevância.

A análise por estado apresenta o seguinte gráfico:

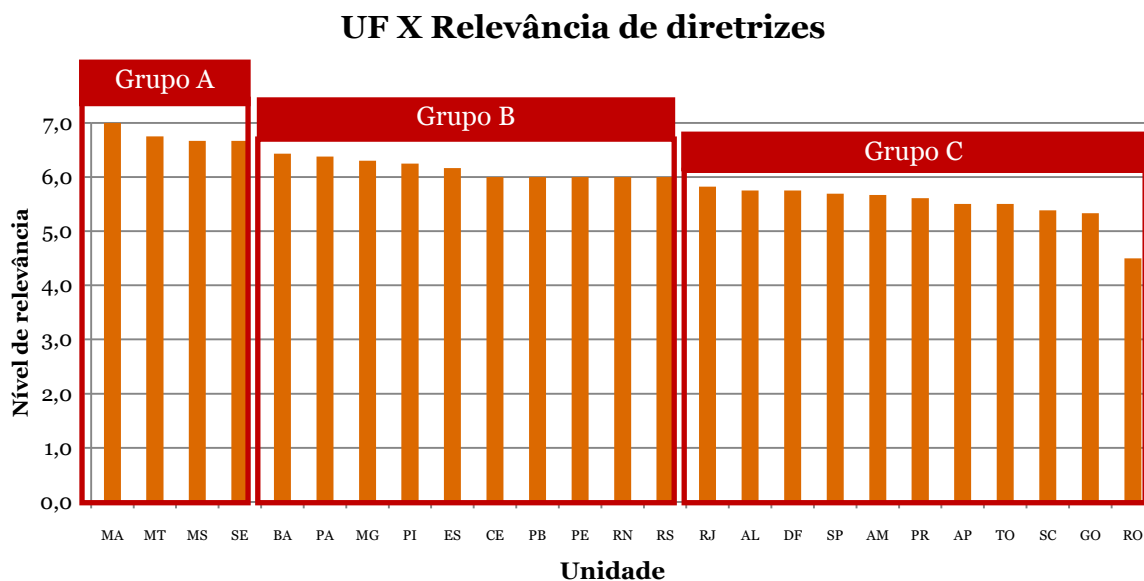


Figura 34 - Estados pela relevância da definição de diretrizes

4.2. Atuação direcionada pelas diretrizes por unidade

4.2.1. PGR e PRRs

No gráfico que avalia o grau de concordância com a frase “Minha atuação será direcionada pelas diretrizes e prioridades temáticas definidas pela PGE, CCRs e PFDC”, no caso da PGR e PRRs, percebe-se uma maior concentração de respostas entre “Concordo totalmente” e “Concordo parcialmente”.

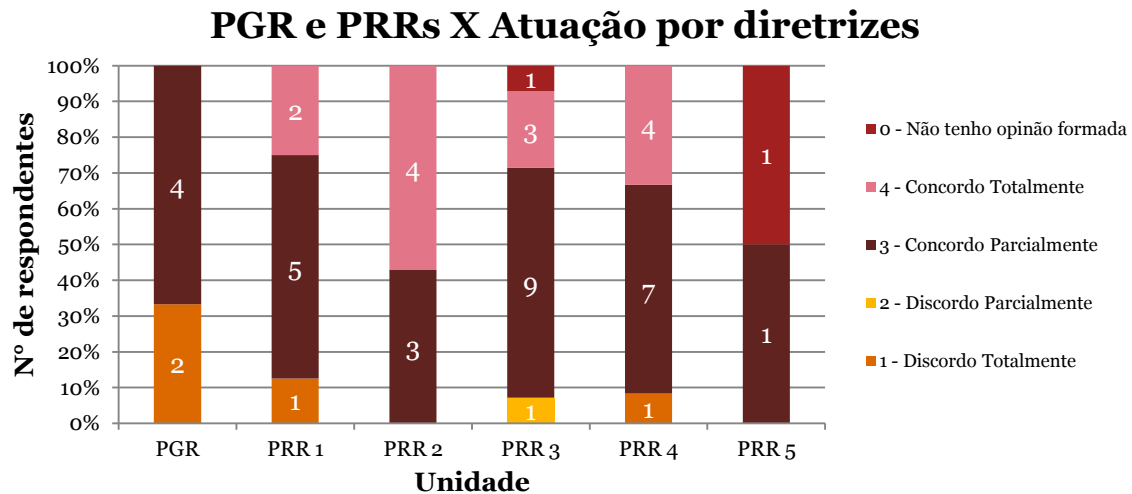


Figura 35 - PGR e PRRs pela atuação por diretrizes

Contudo, vale ressaltar que na PGR, PRR 1 e PRR 4 existem respondentes que discordam totalmente da afirmativa.

O gráfico a seguir destaca as respostas “Concordo totalmente” e “Concordo parcialmente”. É possível distinguir uma onda, destacada em cinza escuro, que demonstra a concentração das duas respostas.

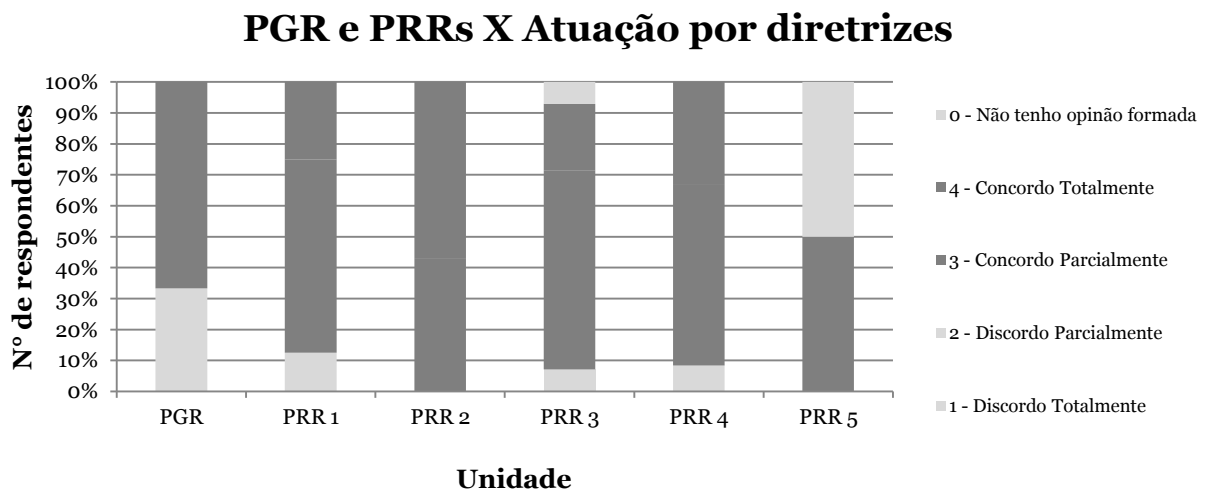


Figura 36 – PGR e PRRs (Nível de concordância com a atuação por diretrizes)

4.2.2. PRs

O gráfico referente às respostas por PRs também mostra uma maior aderência às afirmativas “Concordo totalmente” e “Concordo parcialmente”.

PRs X Atuação por diretrizes

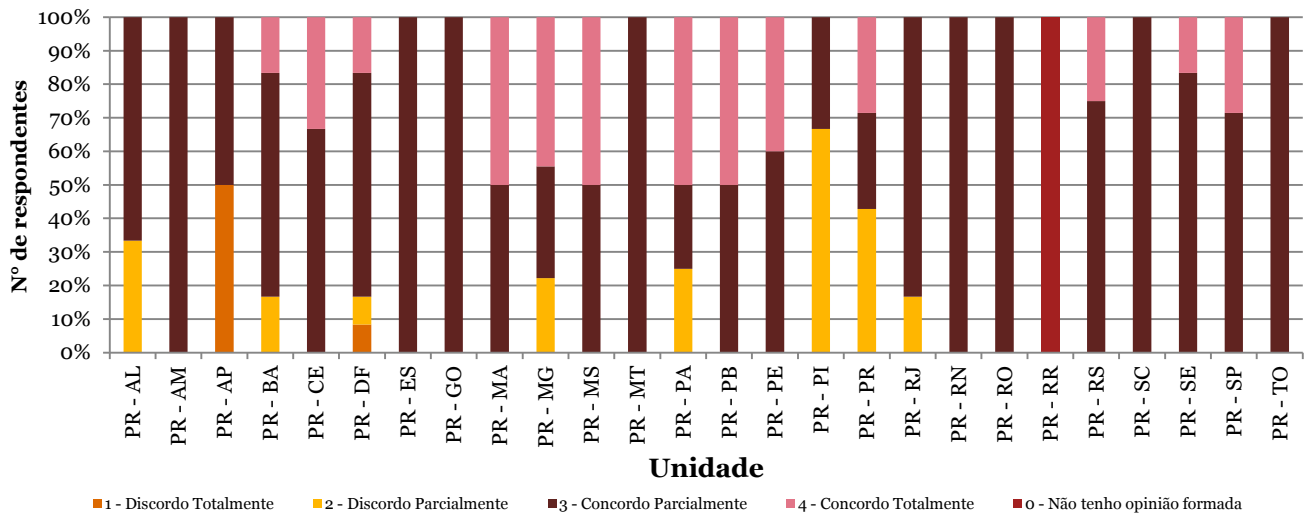


Figura 37 - PRs pela atuação por diretrizes

O gráfico a seguir destaca as respostas “Concordo totalmente” e “Concordo parcialmente” obtidas nas PRs. É possível distinguir uma onda, destacada em cinza escuro, que demonstra a aderência as duas citações.

PRs X Atuação por diretrizes

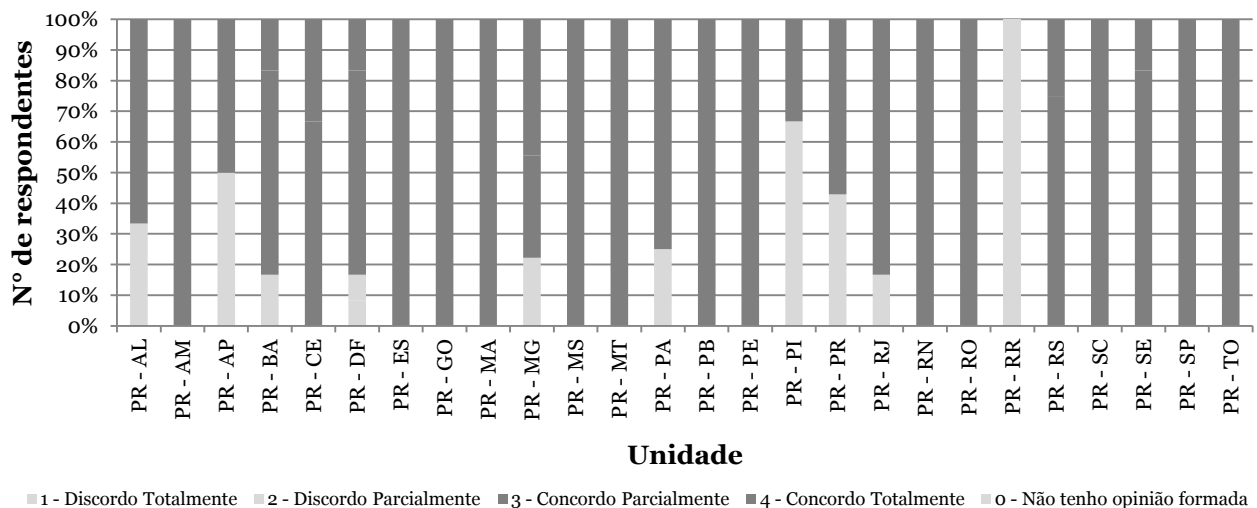


Figura 38 – PRs (Nível de concordância com a atuação por diretrizes)

4.2.3. UFs

Para a análise das respostas por estado, os participantes das PRs e PRMs foram agrupados em seus respectivos estados.

O resultado obtido é similar ao da PGR e PRRs, mostrando maior número de respostas entre “Concordo parcialmente” e “Concordo totalmente”. Destaca-se a participação dos estados AM, GO, MT, RN, RO e TO, onde todos os respondentes concordam totalmente com a afirmativa. Entretanto, deve-se considerar o total de membros participantes da pesquisa pelo número total de membros em cada unidade, análise apresentada no início deste relatório (para maiores informações vide Figura 9 - Percentual de respondentes por Unidade da Federação).

UF X Atuação por diretrizes

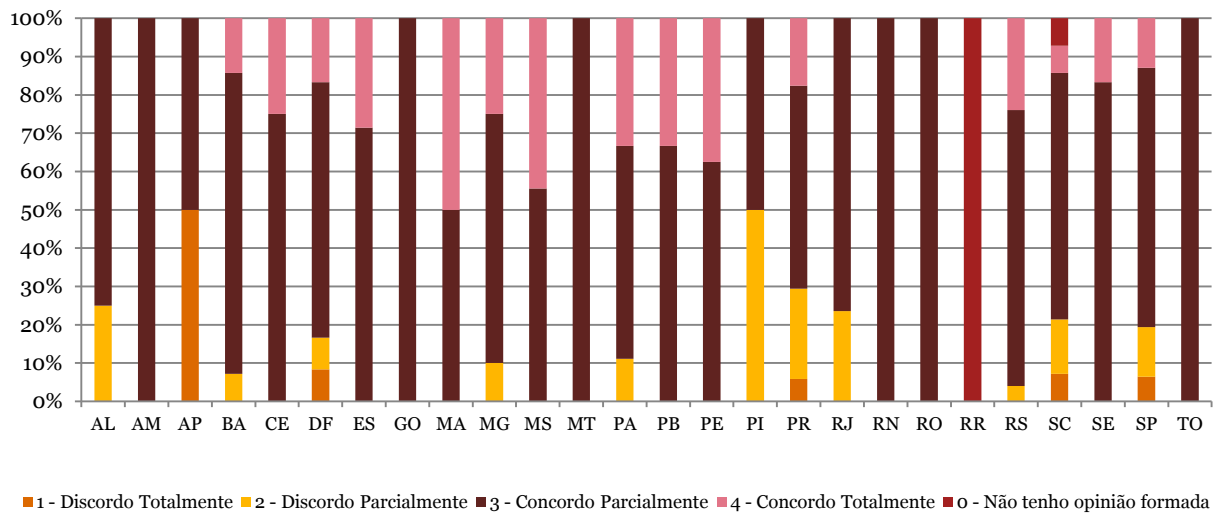


Figura 39 - UFs pela atuação por diretrizes

O próximo gráfico destaca as respostas “Concordo totalmente” e “Concordo parcialmente” por estado. Identifica-se uma onda, em cinza escuro, que ressalta a concentração das duas respostas.

UFs X Atuação por diretrizes

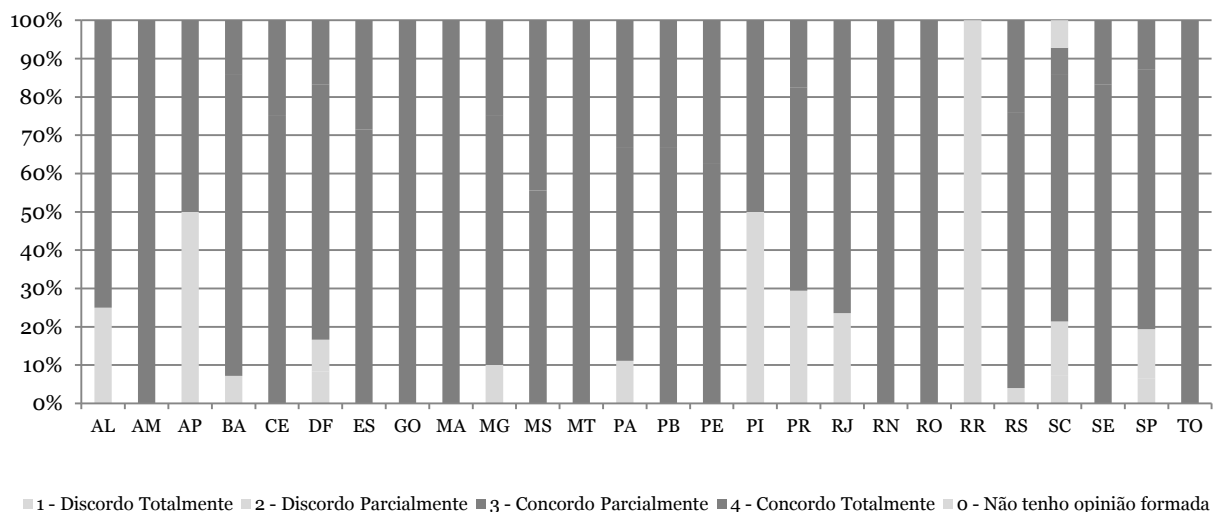


Figura 40 – UFs (Nível de concordância com a atuação por diretrizes)

4.3. Estabelecimento de diretrizes X Atuação por diretrizes

O cruzamento entre as duas questões possui 6 % de não respondentes dentre a amostra pesquisada. Dessa forma, a tabela abaixo foi construída considerando os 273 respondentes. Vale ressaltar que os percentuais foram calculados com base nos 291 respondentes.

		Qual a relevância da definição de diretrizes e prioridades institucionais para a atuação temática?							Total
		1	2	3	4	5	6	7	
Grau de concordância com a afirmativa: "Minha atuação será direcionada pelas diretrizes."	4 - Concordo Totalmente	1	0	0	0	0	9	42	52
	3 - Concordo Parcialmente	0	1	3	12	37	54	78	185
	2 - Discordo Parcialmente	1	1	4	4	3	6	6	25
	1 - Discordo Totalmente	3	0	0	2	0	2	1	8
	0 - Não tenho opinião formada	0	1	0	1	0	0	1	3
	Total	5	3	7	19	40	71	128	273

Tabela 27 - Estabelecimento de diretrizes pela atuação por diretrizes

- 1) **Cor azul:** A definição de diretrizes é de alta relevância, mas a atuação do Procurador não seria direcionada pelas diretrizes. Neste quadrante foram obtidas 7 respostas (2% do total).
- 2) **Cor amarela:** A definição de diretrizes é de baixa relevância e, se existisse a atuação do Procurador não seria direcionada pelas diretrizes. Neste quadrante foram obtidas 4 respostas (1% do total).
- 3) **Cor vinho:** A definição de diretrizes é de baixa relevância, contudo, se existisse, a atuação do Procurador seria direcionada pelas diretrizes. Neste quadrante foram obtidas 11 respostas (4% do total).
- 4) **Cor laranja:** A definição de diretrizes é de alta relevância e a atuação do Procurador seria direcionada pelas diretrizes. Neste quadrante foram obtidas 251 respostas (86% do total).

Após a segmentação entre as 4 cores, foram aplicados conceitos de Gestão da Mudança que permitem o melhor entendimento do cruzamento e suas aplicações. É possível identificar 4 perfis no processo de Gestão da Mudança (IESE, 2006):

- 1) **Freios:** Resistentes à mudança e podem, inclusive, tomar ações para sabotar a mudança.
- 2) **Céticos:** Não acreditam na mudança.
- 3) **Leais:** Fazem o que a instituição/liderança solicita.
- 4) **Fazedores/Paladinos:** Falam e implementam a mudança.

Aplicando os quatro perfis à amostra foi possível criar a matriz a seguir, sendo que o tamanho das esferas indica o número de respondentes em cada quadrante.

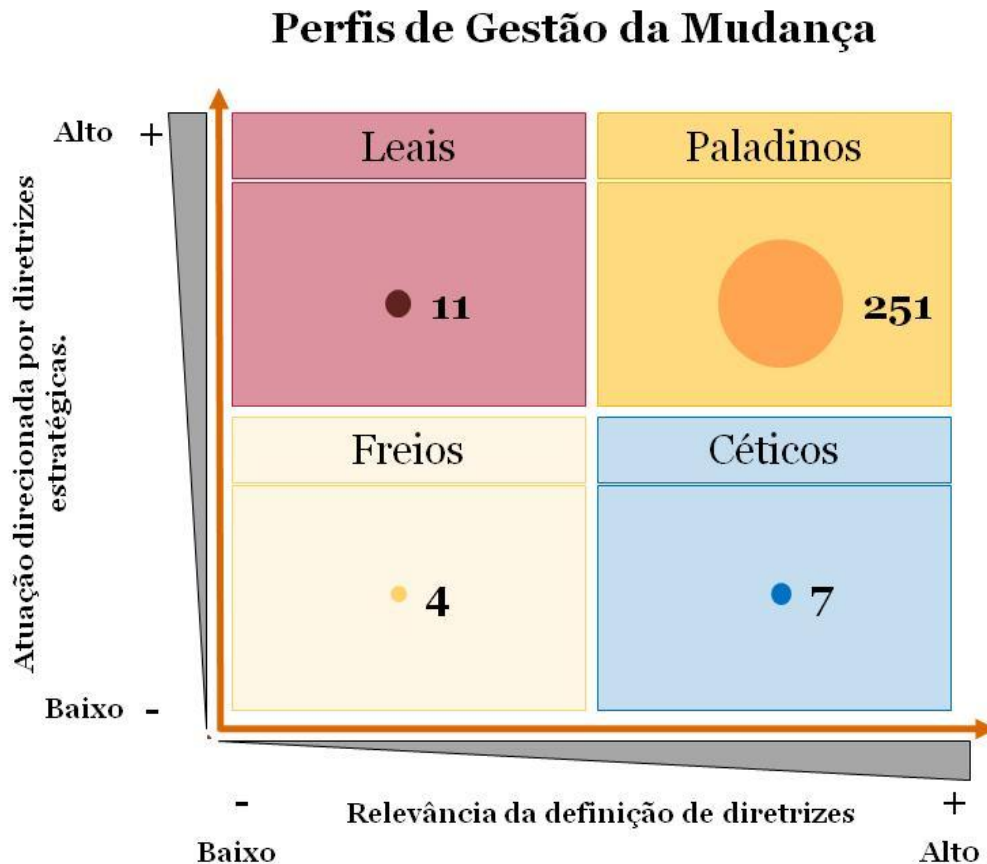


Figura 41 - Perfis de Gestão da Mudança na Pesquisa

- 1) **Cor azul (2%): CÉTICOS** – alta relevância da definição de diretrizes e baixa atuação direcionada por diretrizes.
- 2) **Cor amarela (1%): FREIOS** – baixa relevância da definição de diretrizes e baixa atuação direcionada por diretrizes.
- 3) **Cor vinho (4%): LEAIS** – baixa relevância da definição de diretrizes e alta atuação direcionada por diretrizes.
- 4) **Cor laranja (82%): FAZEDORES/PALADINOS** – alta relevância da definição de diretrizes e alta atuação direcionada por diretrizes.

*De acordo com o retrato da amostra, o cenário é positivo para mudanças. Ou seja, **86% dos respondentes estão predispostos à mudança.***

Contudo, podemos levantar a seguinte hipótese: Os membros, ou grande parte dos membros, que responderam a pesquisa de Percepção da Atuação Temática do MPF, já não teriam uma predisposição maior para serem Fazedores/Paladinos?

Dessa forma, se considerarmos os 958 membros do MPF e aplicarmos um cenário negativo identificando os 667 membros do MPF que não realizaram a pesquisa como CÉTICOS, obtém-se um novo resultado:

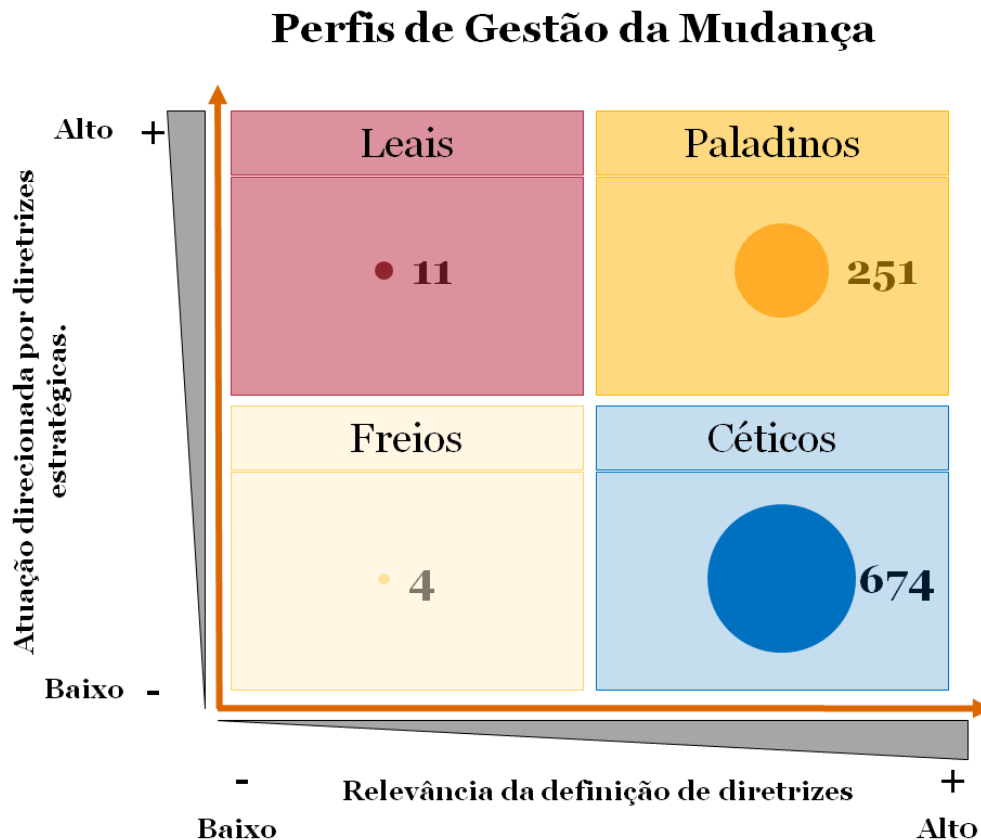


Figura 42 - Hipótese dos Perfis de Gestão da Mudança na Instituição

- 1) **Cor azul (70%): CÉTICOS**
- 2) **Cor amarela (0%): FREIOS**
- 3) **Cor vinho (1%): LEAIS**
- 4) **Cor laranja (26%): FAZEDORES/PALADINOS**

Na hipótese de cenário conservador, 70% dos membros possuem um perfil CÉTICO, ou seja, acreditam que a definição de diretrizes é de alta relevância, porém, possuem dúvidas sobre sua implementação e resultados.

Opiniões de acordo com os Perfis de Gestão da Mudança²

Paladino

“Já é tempo de nos profissionalizar.”

“Há necessidade de serem estabelecidas prioridades nacionais pela PFDC, CCRs, e Estaduais pelas PRs, PRMs, tudo com amplo debate entre os colegas.”

Freio

“Das poucas vezes que vi alguma diretriz de atuação, isso sempre foi feito sem planejamento. Prefiro atuar de acordo com a demanda local e me reportar à Justiça sempre que possível, para evitar a burocracia das Câmaras.”

Leal

“Direcionarei minha atuação em tal sentido, desde que haja ampla discussão com a classe. Estou disposto, inclusive, a abrir mão de minha opinião pessoal sobre determinado tema, desde que haja consenso em toda a carreira, e não apenas nos órgãos de coordenação.”

“Acho que houve um avanço significativo da atuação temática nos últimos anos, mas precisa ser muito melhorado ainda, inclusive com realização de maior número de encontros regionais das câmaras com os membros.”

Cético

“Reservo-me o direito de seguir minhas convicções quando não concordar com as diretrizes institucionais.”

“Não há como estabelecer diretrizes ou qualquer tipo de instrução para atuação temática se não temos bancos de dados detalhados sobre nossa atuação!”

² As opiniões expressas acima foram extraídas das questões abertas da pesquisa e encontram-se na íntegra nos apêndices deste relatório.

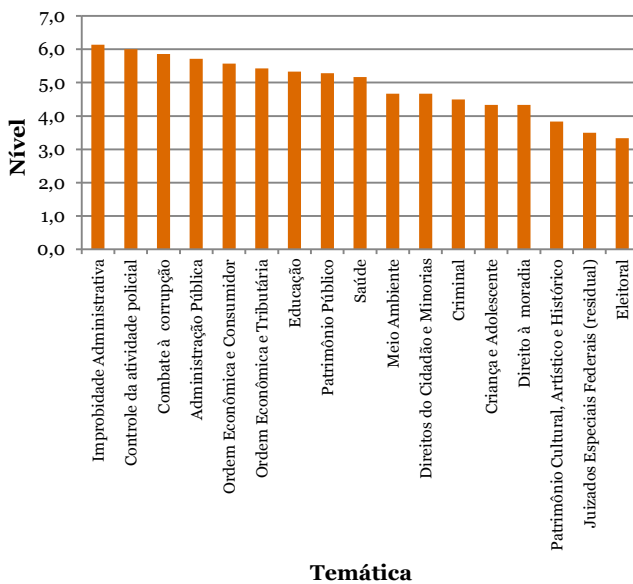
4.4. Crescimento da temática por unidade

4.4.1. PGR e PRRs

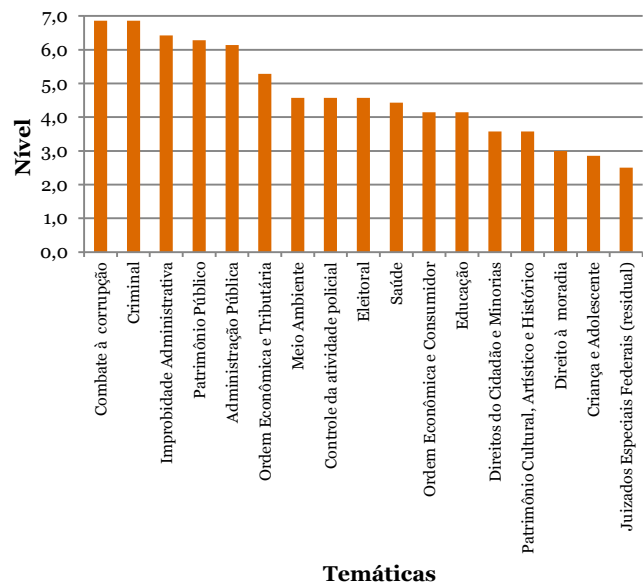
Analisando as respostas da PGR e PRRs, o tema Combate à Corrupção aparece, com exceção da PGR, em 1º lugar em todas as outras Unidades. O tema Criminal aparece na PRR 1, PRR 2, PRR 3 e PRR 4 como segundo tema que mais será demandado nas unidades.

O tema Juizados Especiais Federais aparece entre os três temas que menos serão demandados entre cinco unidades, sendo que na PRR 1, PRR 3 e PRR 5 aparece como o tema de menor demanda futura. De forma similar, o tema Direito à Moradia também aparece entre os três temas de menor demanda futura na PRR 1, PRR 2, PRR 3, PRR 4 e PRR 5.

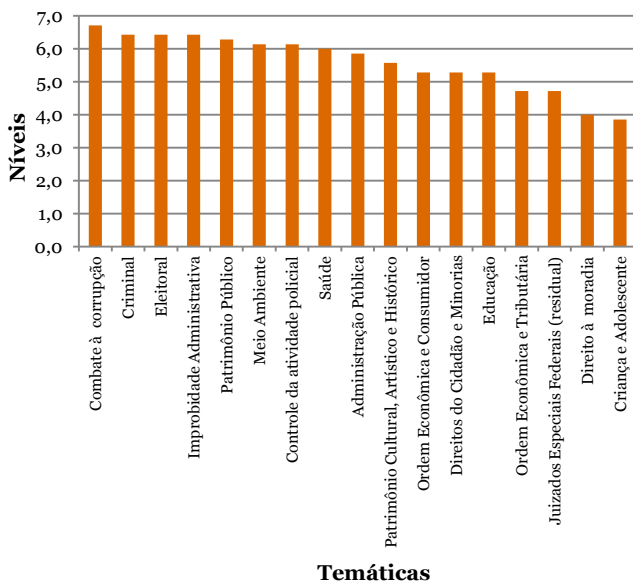
PGR X Crescimento das temáticas



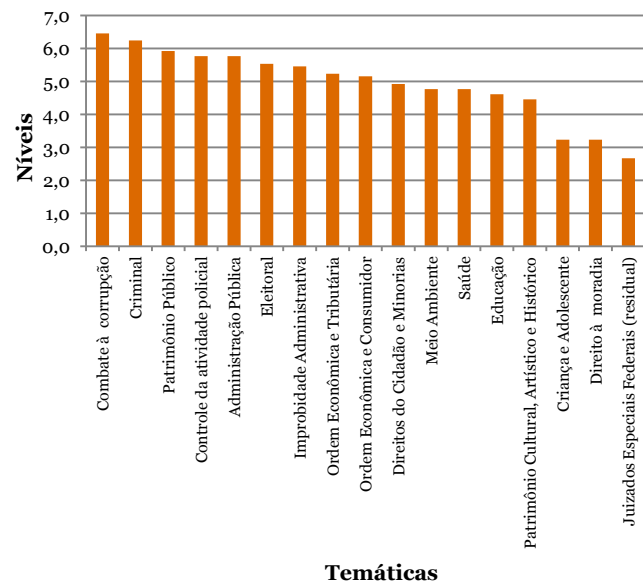
PRR 1 X Crescimento das temáticas



PRR 2 X Crescimento das temáticas



PRR 3 X Crescimento das temáticas



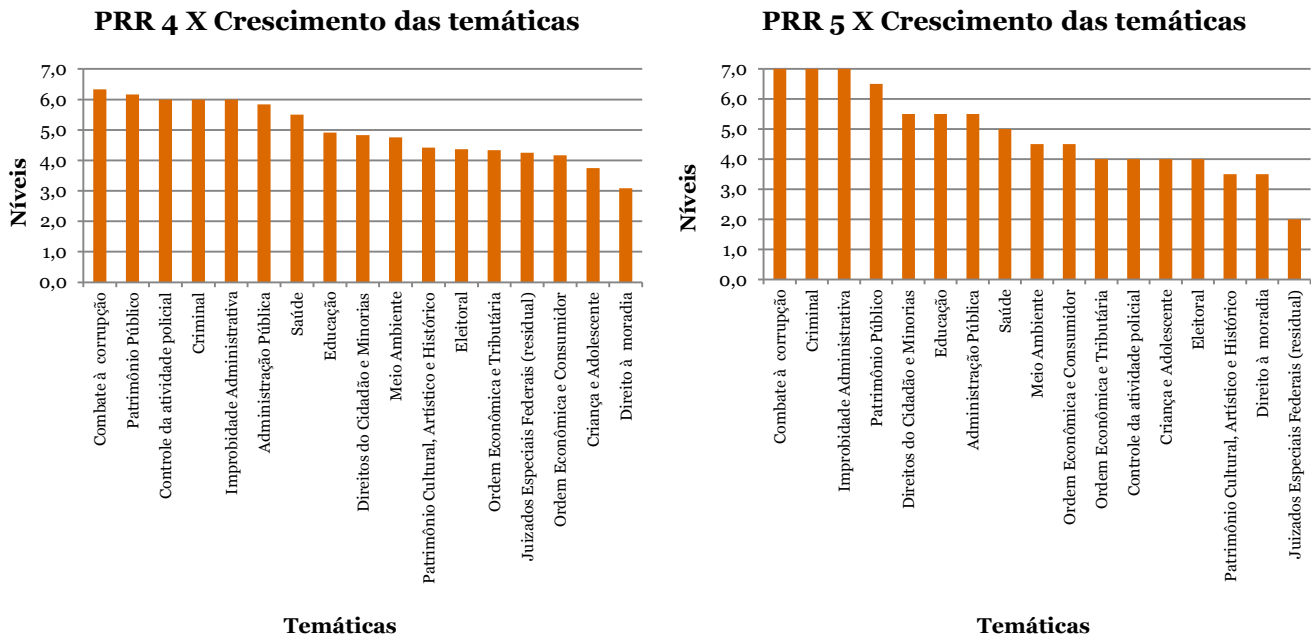


Figura 43 - Unidades pelo crescimento das temáticas

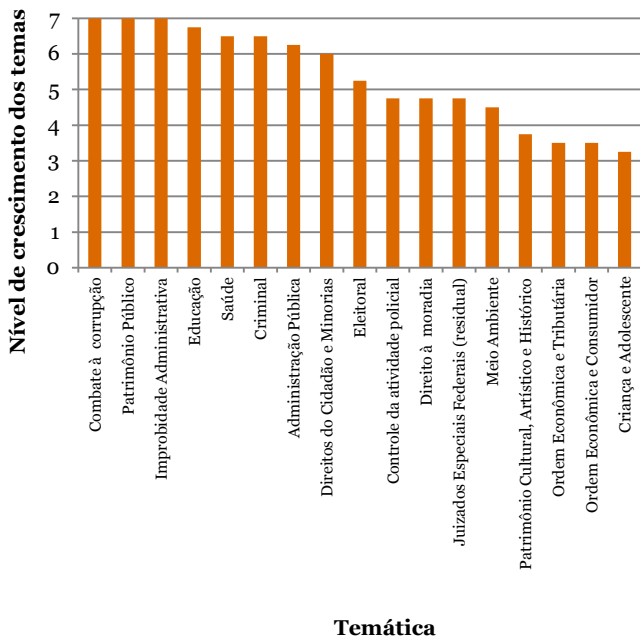
4.4.2. Estados

O tema Combate à Corrupção aparece entre os três primeiros temas de maior demanda futura de 21 Estados, sendo que em 13 deles (AL, BA, CE, DF, ES, PB, PE, PI, RJ, RO, RS, SE e TO) o tema aparece em primeiro lugar. O tema Patrimônio Público aparece entre os três principais temas de maior crescimento futuro em 18 Estados (AL, AP, BA, DF, ES, GO, MG, PA, PB, PE, PI, PR, RJ, RO, SC, SE, SP e TO). O tema Criminal aparece entre os três principais temas de maior demanda futura em 12 Estados (ES, MG, MS, MT, PB, PE, PI, PR, RJ, RS, SC e SP).

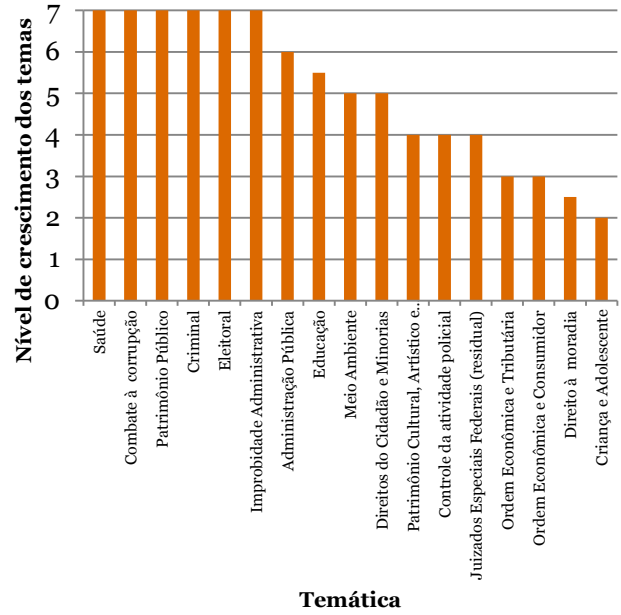
Criança e Adolescente aparece como um dos três temas de menor demanda futura em 21 Estados, sendo que em 10 deles (AL, AM, AP, BA, CE, ES, MG, PB, PR e SE) o tema aparece em último lugar. A temática Ordem Econômica e Tributária surge em 13 Estados (AL, AM, BA, MA, MG, MS, MT, PA, PI, RN, RS, SE e SP) entre os três temas de menor demanda futura. E, por fim, o tema Eleitoral é classificado em 12 Estados (BA, CE, DF, ES, MT, PA, PE, PR, RJ, RS, SC e SP) entre os três temas de menor crescimento futuro.

A seguir são apresentados os gráficos com o resultado dos cruzamentos de cada estado. Nos estados que foram realizadas as Consultas Públicas, abaixo de cada gráfico, será analisado se há relação entre os três temas com maior demanda futura e os temas que foram levantados nas consultas.

Alagoas



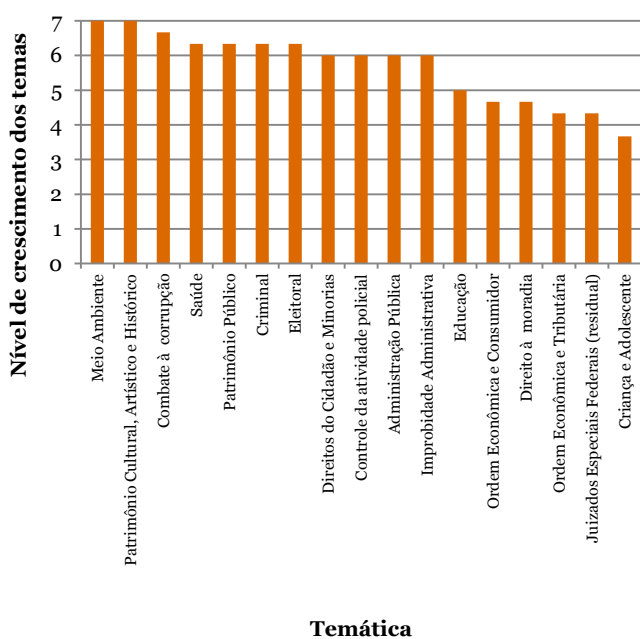
Amapá



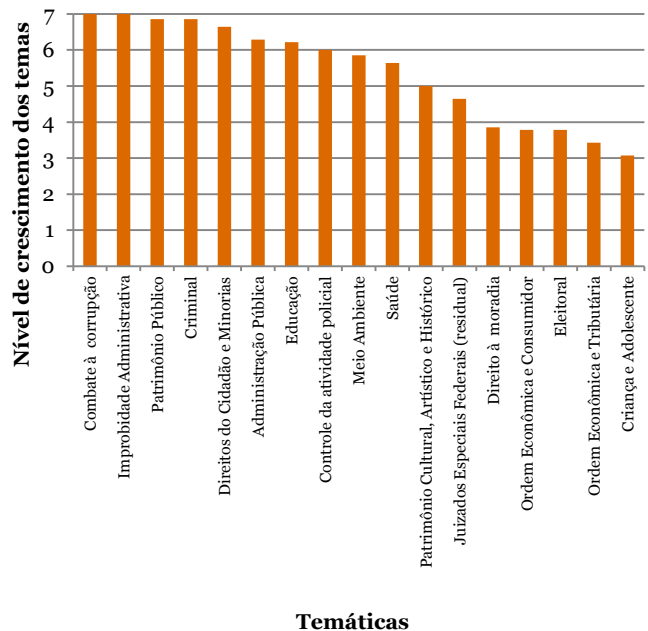
Os temas Combate à Corrupção e Patrimônio Público surgiram na consulta pública de Alagoas. De acordo com a população o tema Combate à Corrupção possui atuação percebida, mas pode melhorar e benefício altamente percebido. O tema Patrimônio Público possui atuação percebida, mas pode melhorar e o benefício não foi avaliado.

No Amapá não foi realizada consulta pública.

Amazonas



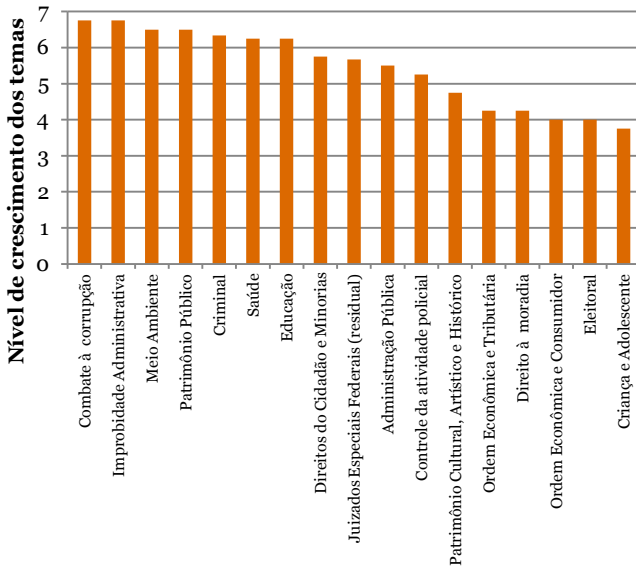
Bahia



No Amazonas não foi realizada consulta pública.

Na Bahia não foi realizada consulta pública.

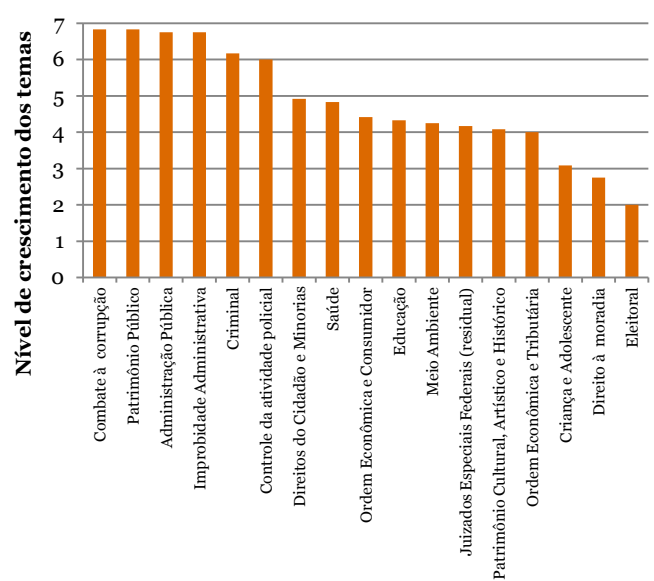
Ceará



Temáticas

Os temas Meio Ambiente e Combate à Corrupção - entre os três primeiros temas apontados com a maior demanda futura - foram citados na consulta pública do Estado. De acordo com a população, a atuação do MPF na temática Meio Ambiente é percebida, mas pode melhorar, enquanto, o benefício da atuação é altamente percebido. No tema Combate à Corrupção, a atuação não é percebida e o benefício da atuação é pouco percebido.

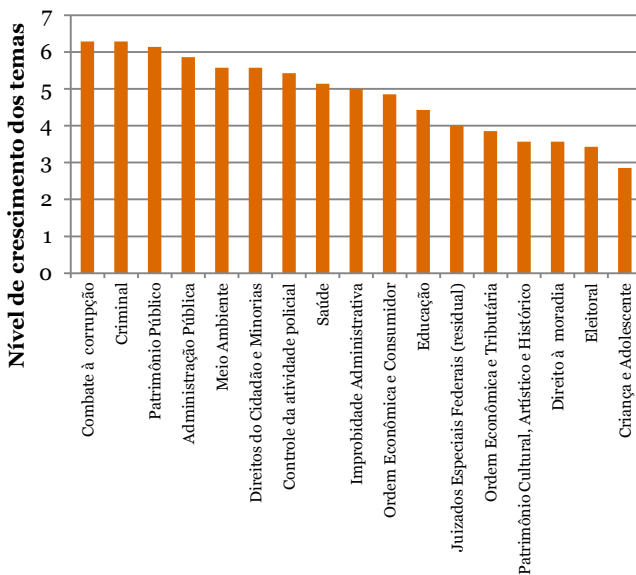
Distrito Federal



Temáticas

O tema Patrimônio Público - entre os três primeiros temas apontados com a maior demanda futura - foi citado na consulta pública com atuação percebida, mas pode melhorar e benefício percebido.

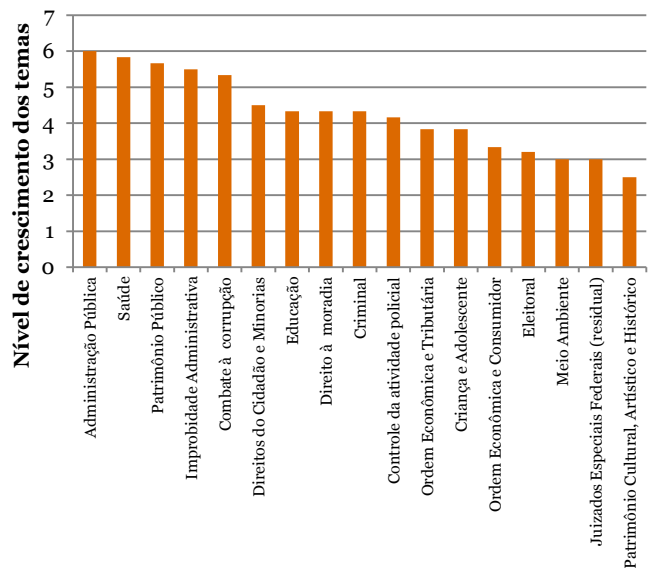
Espírito Santo



Temáticas

Não há ligação direta entre os três principais temas e os temas das consultas públicas.

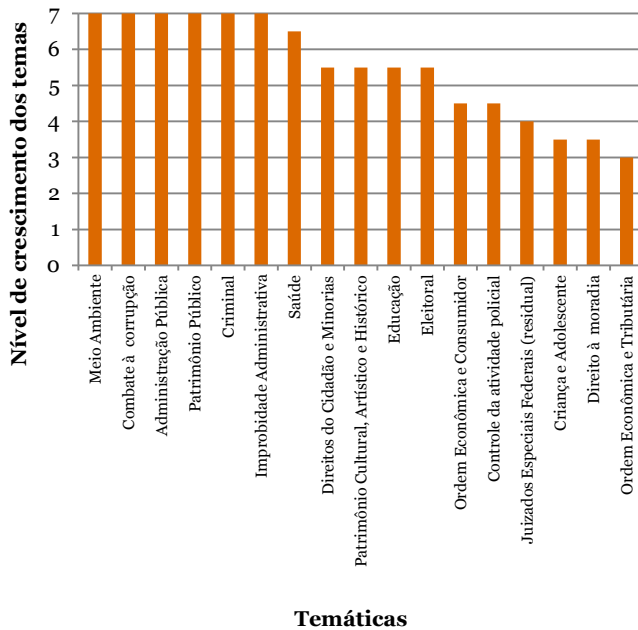
Goias



Temáticas

Não há ligação direta entre os três principais temas e os temas das consultas públicas.

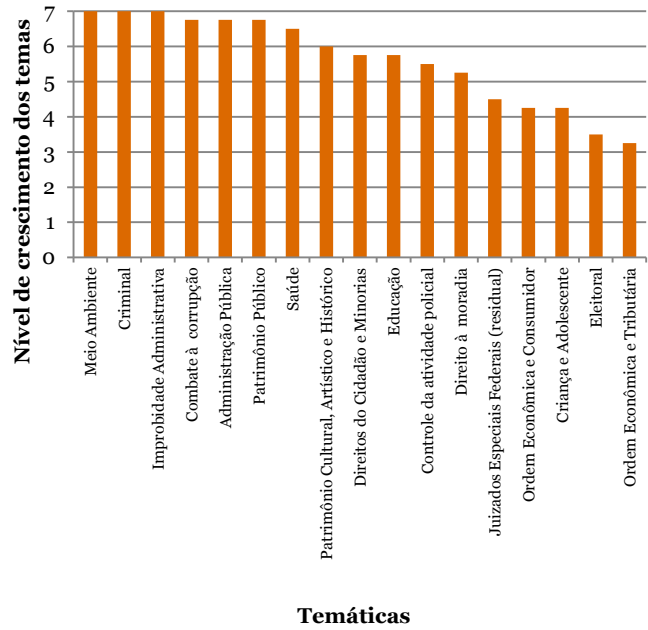
Maranhão



Temáticas

O tema Meio Ambiente surgiu na Consulta Pública do Maranhão com atuação percebida, porém, pode melhorar e benefício da atuação altamente percebido.

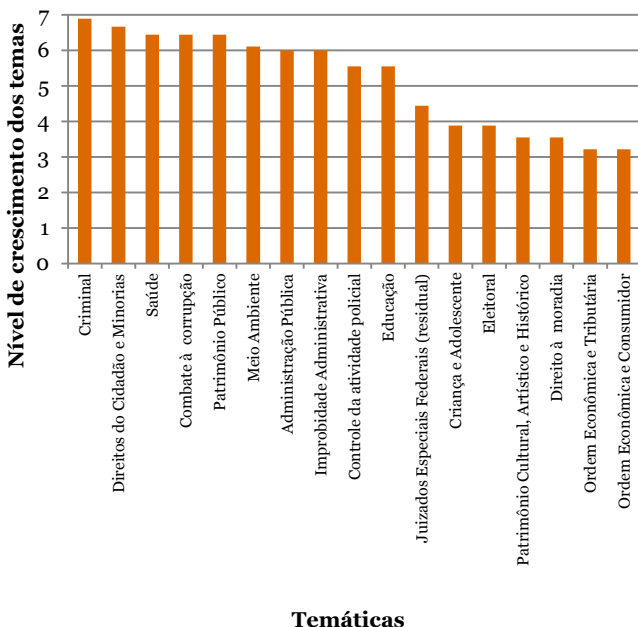
Mato Grosso



Temáticas

Os temas Meio Ambiente e Criminal, que estão entre os três temas com maior crescimento futuro no estado do Mato Grosso, surgiram na Consulta Pública do estado. Em relação ao tema Meio Ambiente, a atuação do MPF é desconhecida e o benefício é percebido. Na temática Criminal, em um ponto a atuação é desconhecida e o benefício não é percebido; e em outro ponto, a atuação é fortemente percebida e o benefício pouco percebido.

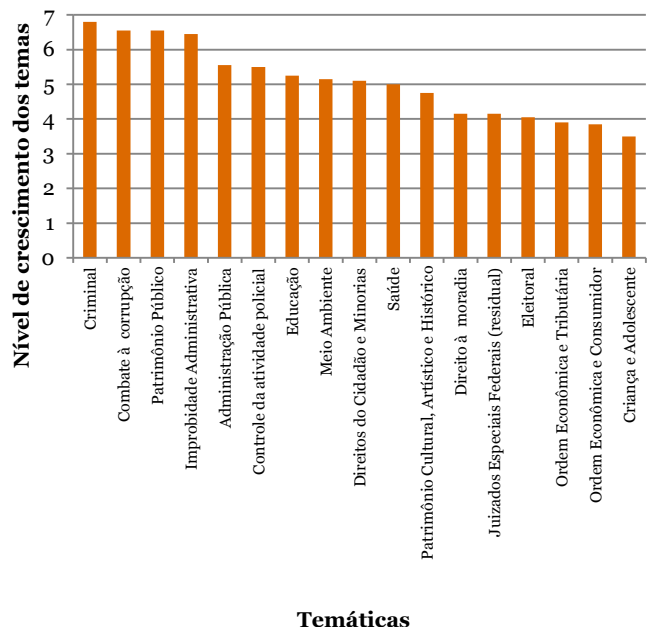
Mato Grosso do Sul



Temáticas

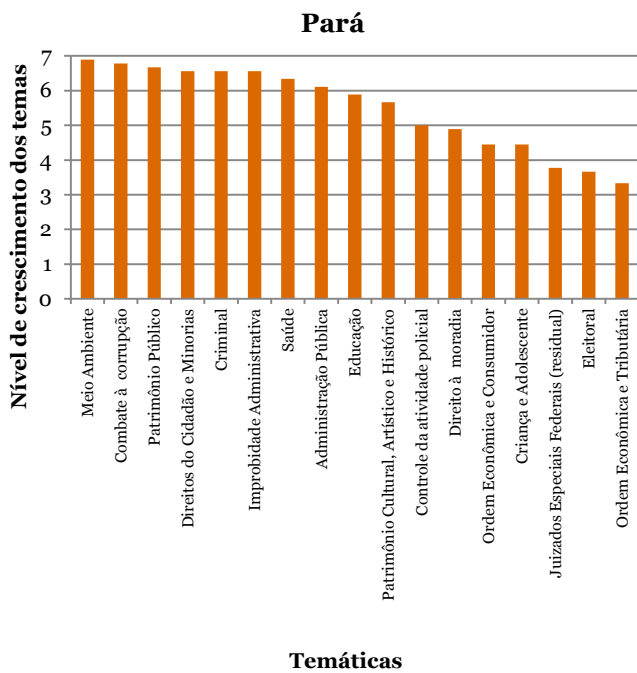
Não foi realizada consulta pública no Mato Grosso do Sul.

Minas Gerais

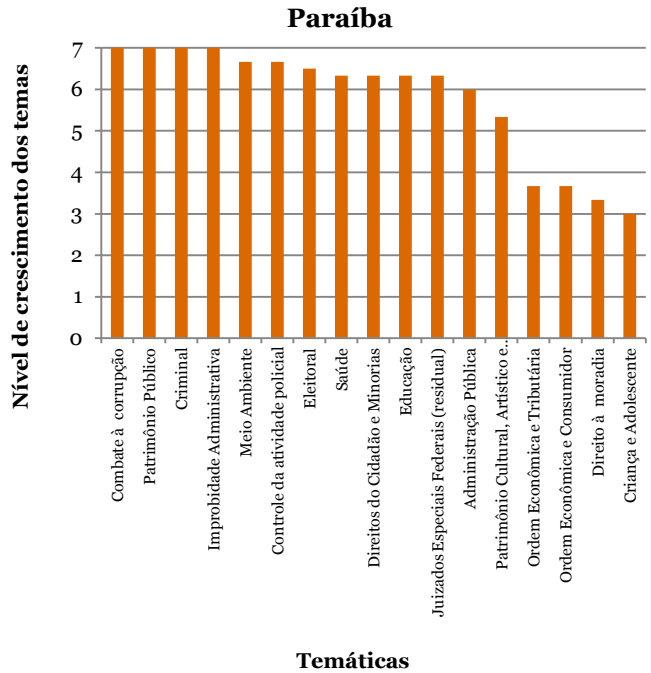


Temáticas

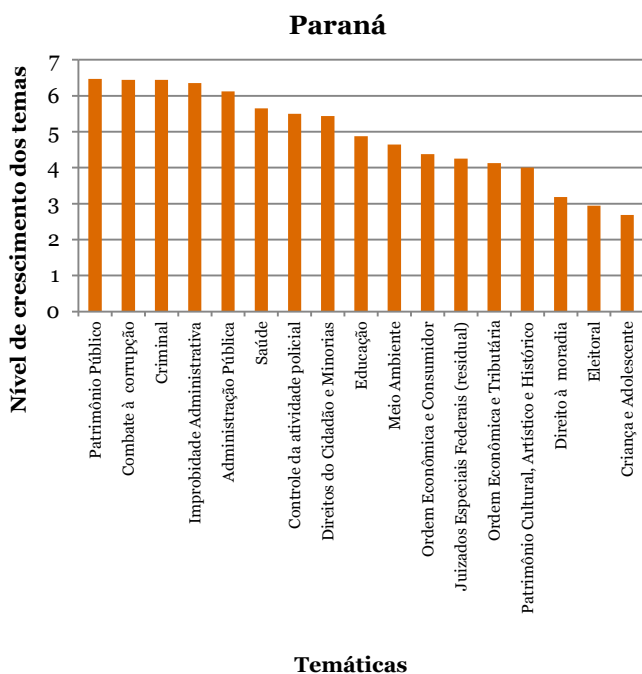
Os temas Criminal e Patrimônio Público surgiram na consulta pública de Minas Gerais, contudo as atuação e benefício percebido das duas temáticas não obtiveram resposta.



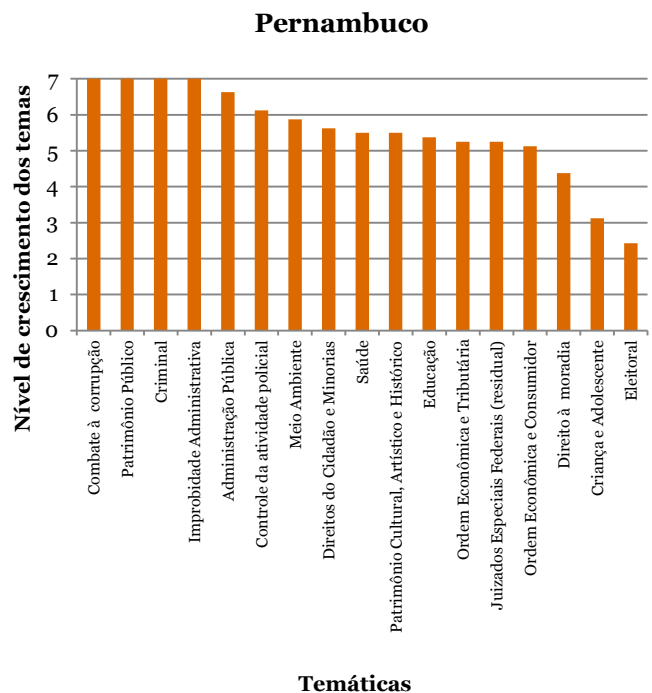
Na consulta pública do estado do Pará o tema Patrimônio Público surgiu com atuação percebida, mas pode melhorar; e benefício percebido.



O tema combate à corrupção surgiu na consulta pública da Paraíba com atuação pouco percebida e benefício altamente percebido.

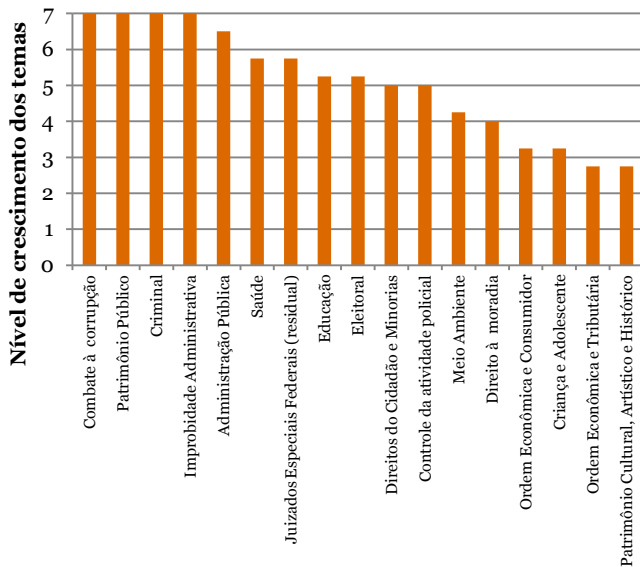


Os três temas com maior demanda futura não surgiram de forma direta na consulta pública do Paraná.



Os temas Combate à Corrupção e Patrimônio Público surgiram nas consultas públicas do estado de Pernambuco. A atuação do MPF no tema Combate à corrupção, de acordo com a população, é desconhecida e o benefício é percebido. Já o tema Patrimônio Público não teve avaliação em relação à atuação e o benefício é percebido.

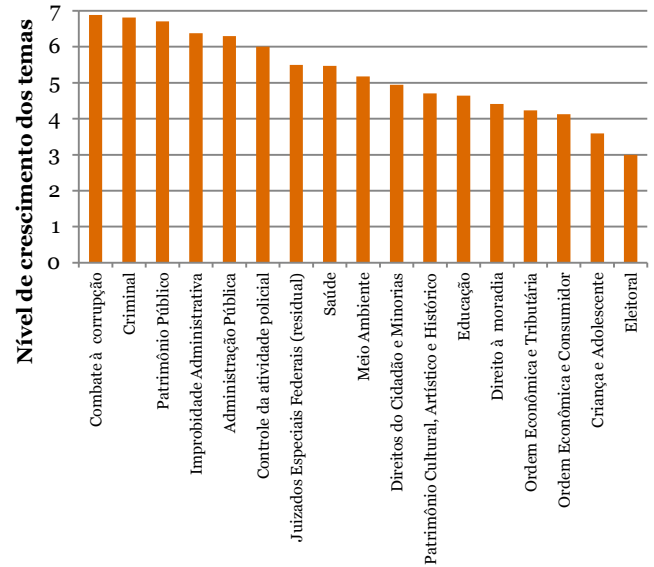
Piauí



Temáticas

O estado do Piauí não realizou consulta pública.

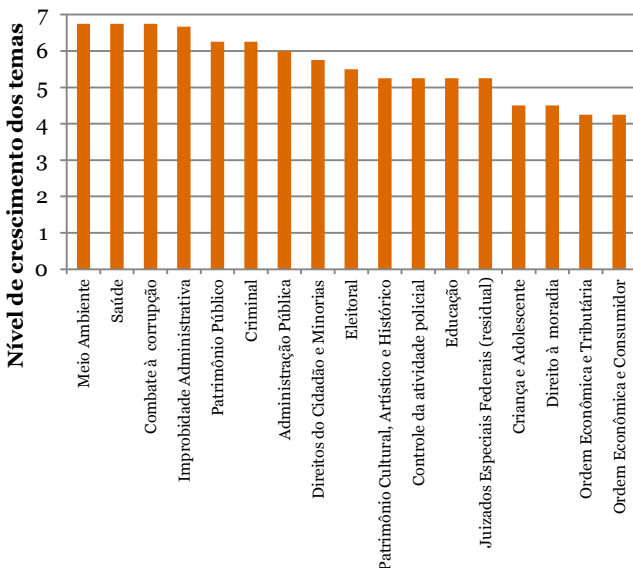
Rio de Janeiro



Temáticas

Os temas Criminal e Patrimônio Público surgiram na consulta pública do estado do Rio de Janeiro. Na temática Criminal, a sociedade afirmou que em alguns aspectos a atuação era percebida e podia melhorar e em outros que o benefício da atuação era percebido. No tema Patrimônio Público, em alguns aspectos a atuação foi pouco percebido e o benefício também; e em outros aspectos, a atuação era percebida e o benefício também.

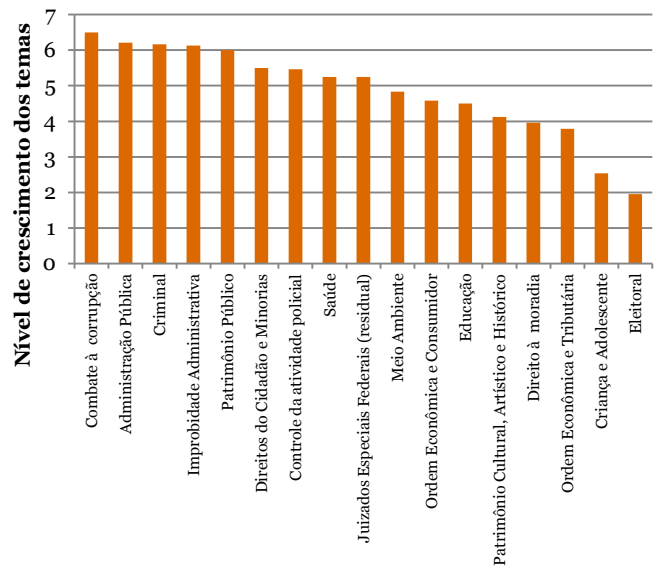
Rio Grande do Norte



Temáticas

Os temas Meio Ambiente e Criminal e Combate à Corrupção surgiram na consulta Pública do estado do Rio Grande do Norte. No tema Meio Ambiente, a atuação é percebida, mas pode melhorar e o benefício é pouco percebido, No tema Combate à Corrupção, a atuação é pouco percebida e o benefício, também, pouco percebido.

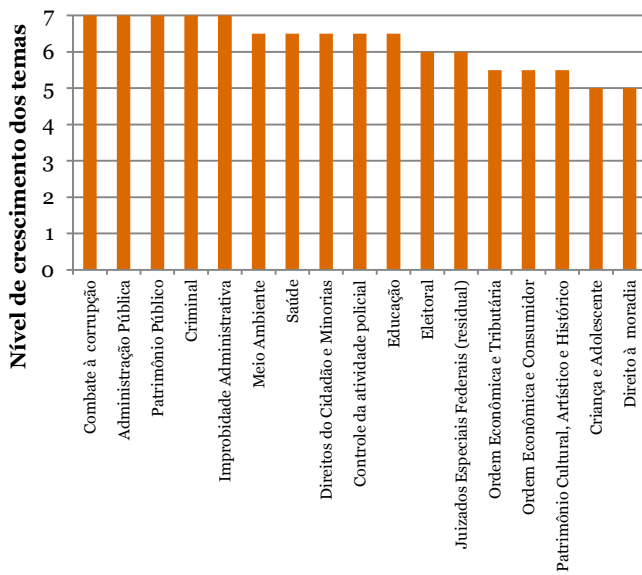
Rio Grande do Sul



Temáticas

Os temas Combate à Corrupção e Criminal surgiram na Consulta Pública do estado do Rio Grande do Sul. No Combate à corrupção a atuação é percebida, mas pode melhorar e o benefício da atuação é altamente percebido. No Criminal a atuação é percebida, mas pode melhorar e o benefício varia entre pouco percebido e percebido.

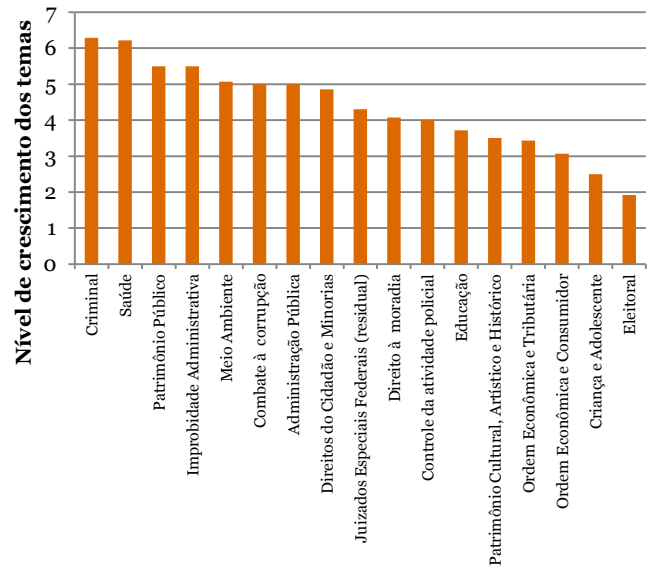
Rondônia



Temáticas

O tema Patrimônio Público surgiu na consulta do estado de Rondônia. A atuação varia desde não percebida até percebida e o benefício da atuação é percebido.

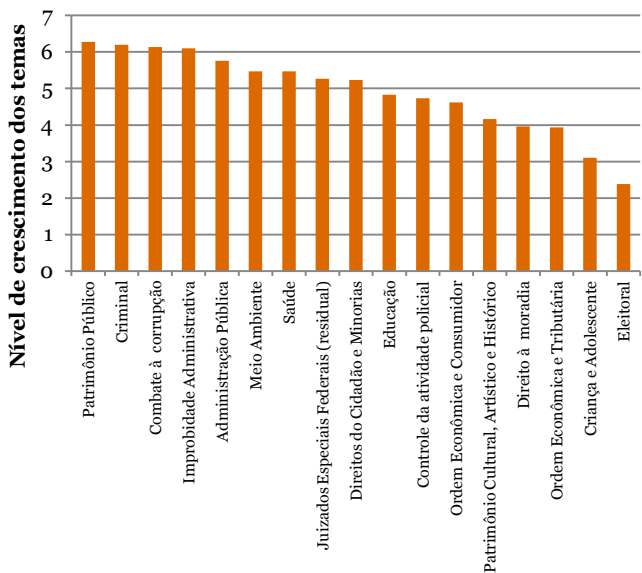
Santa Catarina



Temáticas

Os temas Criminal e Patrimônio Público surgiram na Consulta Pública de Santa Catarina. O tema Criminal possui atuação e benefício percebidos; e no tema Patrimônio Público a atuação é percebida, mas pode melhorar e o benefício é percebido.

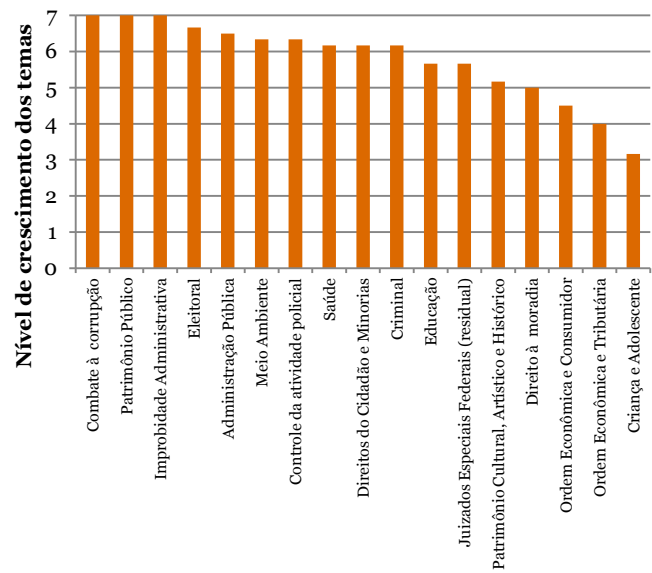
São Paulo



Temáticas

Os temas Patrimônio Público e Criminal surgiram na consulta Pública do estado de São Paulo. O tema Patrimônio Público variou entre atuação pouco percebida a percebida, mas pode melhorar e o benefício é sempre percebido. Já no tema Criminal, a atuação variou entre não percebida a percebida e o benefício entre pouco percebido e percebido.

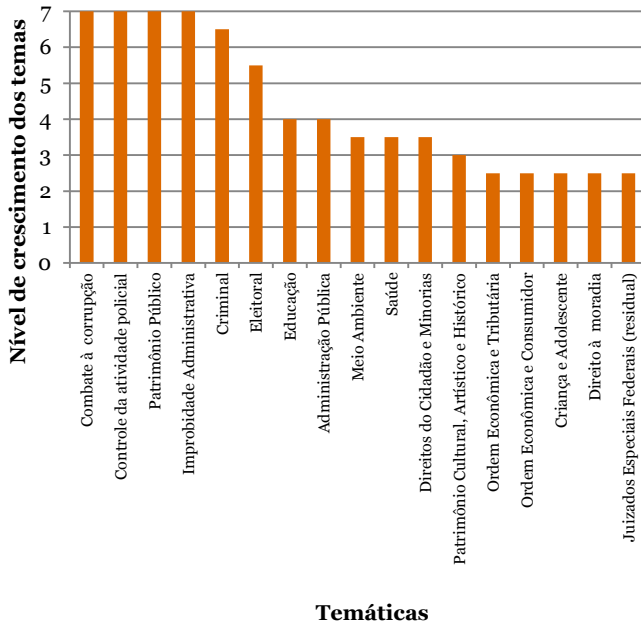
Sergipe



Temáticas

O tema Patrimônio Público surgiu na consulta pública do estado de Sergipe com atuação e benefício percebidos.

Tocantins



Não foi realizada consulta pública no estado.

Figura 44 - Unidades pelo crescimento da temática

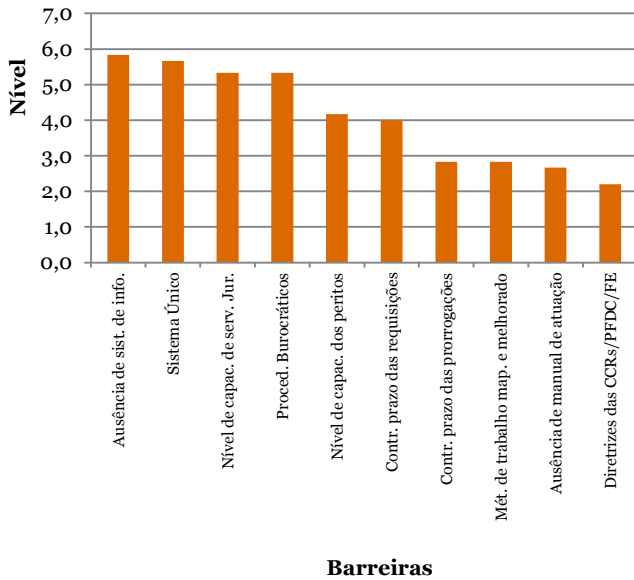
4.5. Maiores barreiras por unidade

4.5.1. PGR e PRRs

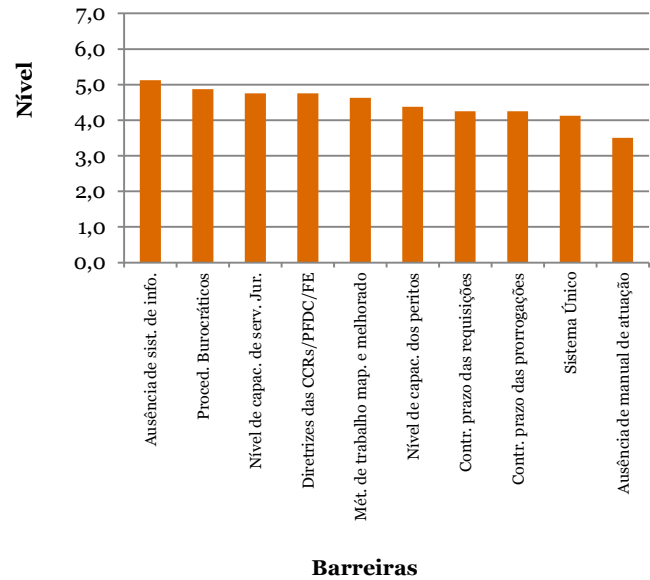
Na análise das maiores barreiras para o bom exercício das atividades dos Procuradores da PGR e PRRs, a ausência de sistemas de informação aparece como principal barreira em todas as unidades, exceto a PRR 5.

As Diretrizes das Câmaras, PFDC e Função Eleitoral aparecem entre as duas menores barreiras em quatro unidades (PGR, PRR 2, PRR 3 e PRR 4).

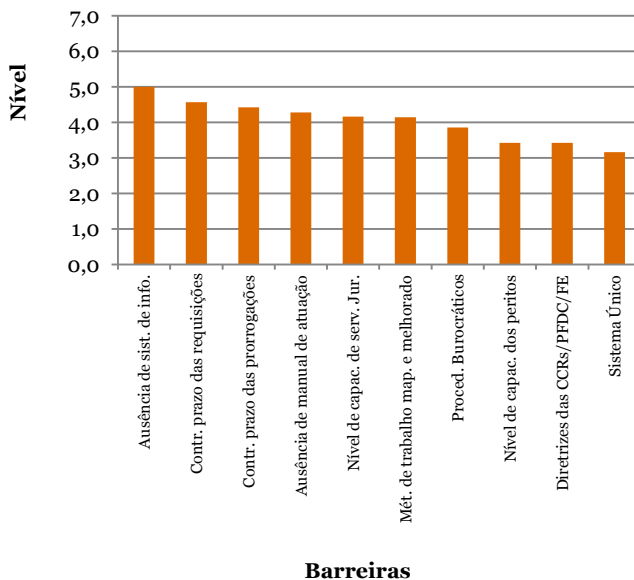
PGR



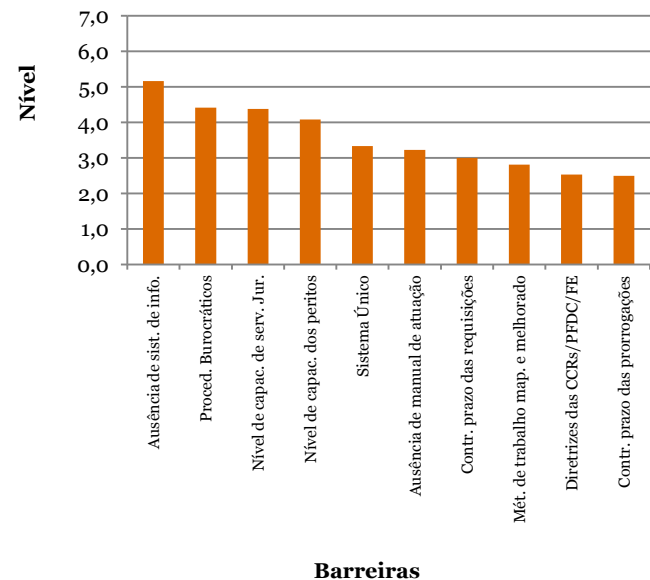
PRR 1

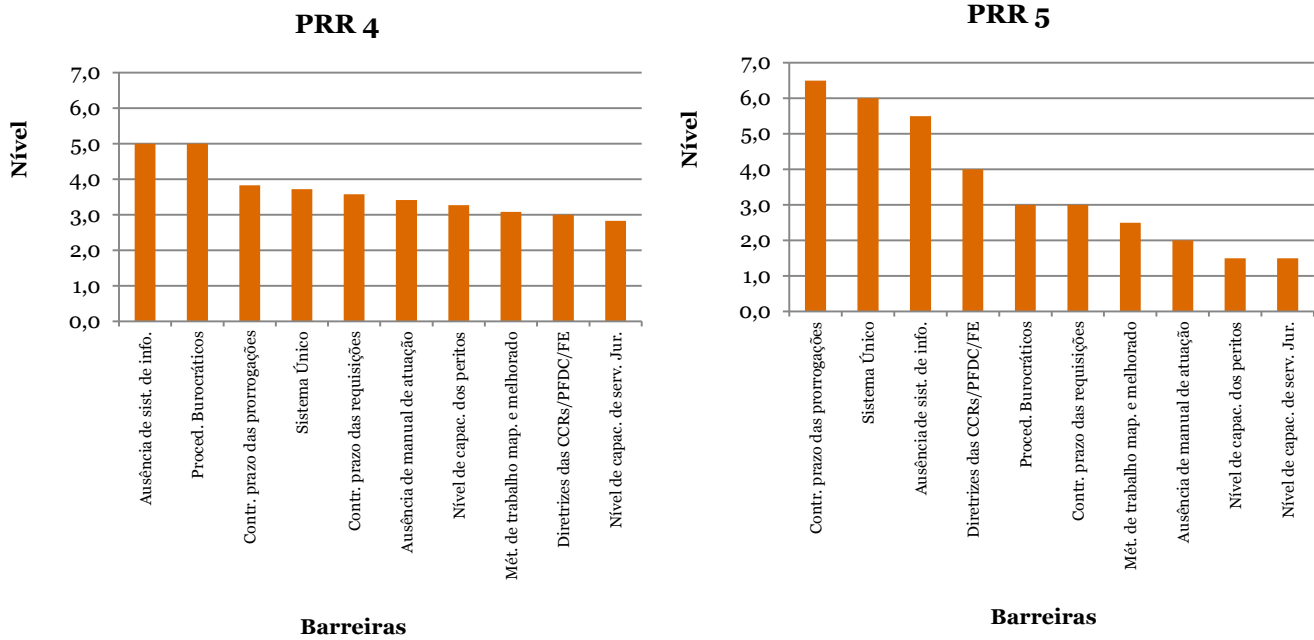


PRR 2



PRR 3



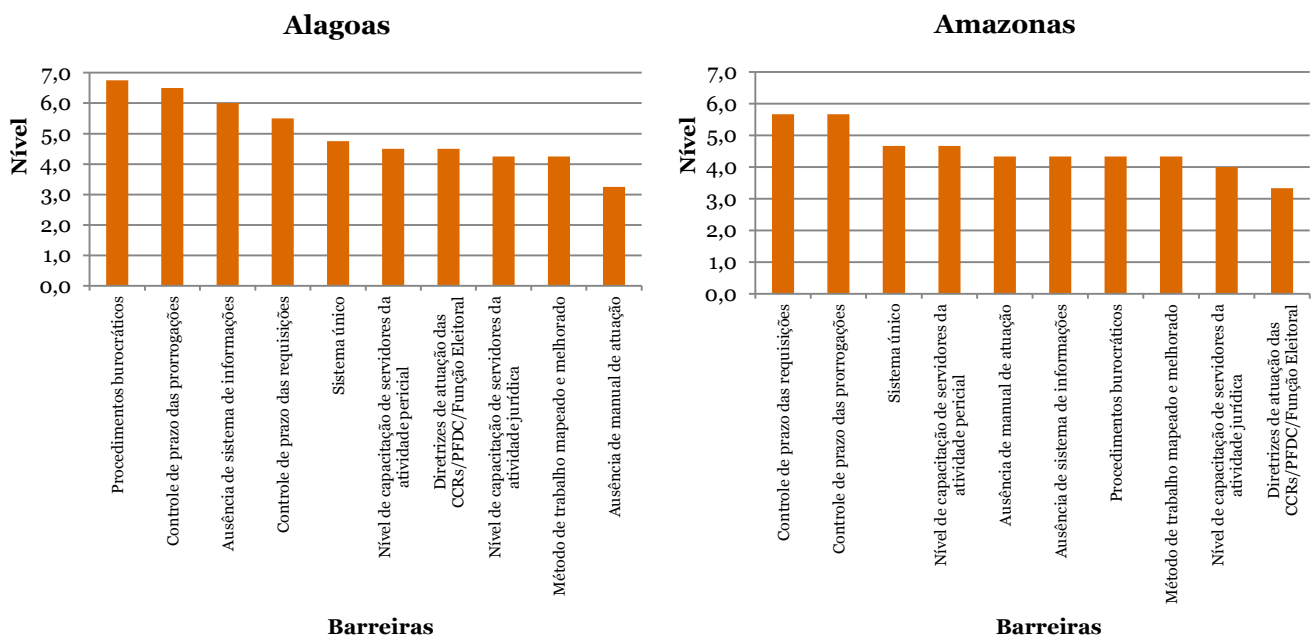


Barreiras **Barreiras**
Figura 45 - Unidades pelas barreiras

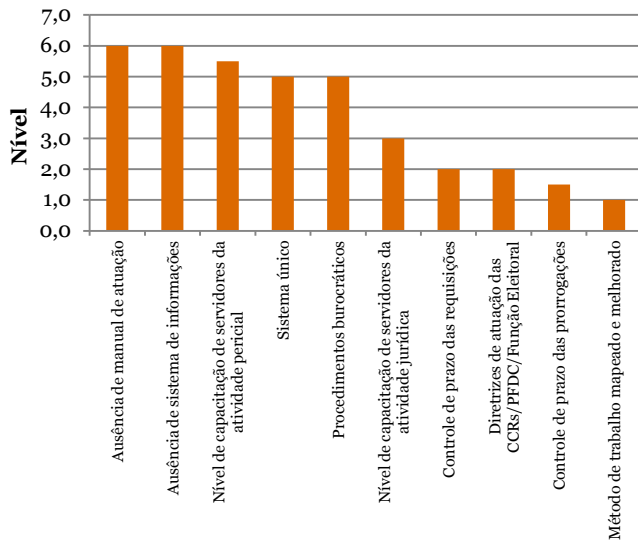
4.5.2. Estados

Na análise dos estados, os procedimentos burocráticos aparecem entre as três maiores barreiras para o bom exercício das atividades dos membros em 18 estados, sendo que em 12 deles (AL, BA, DF, GO, MG, MT, PA, PI, PR, RO, RS e SC) surge como a principal barreira. A ausência de sistemas de informação é identificada em 23 estados entre as três maiores barreiras, sendo que em 8 estados (CE, ES, MA, MS, RJ, SE, SP e TO) aparece em primeiro lugar.

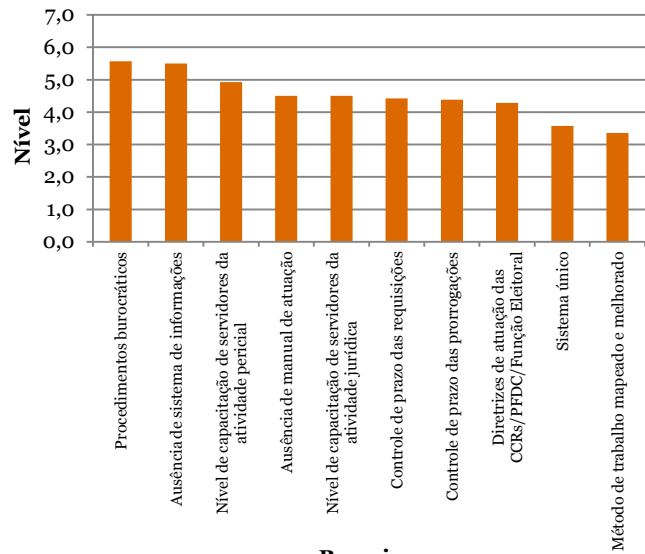
As diretrizes de atuação das Câmaras, PFDC e Função Eleitoral despontam como entre as três menores barreiras em 16 estados, sendo que em 7 (AM, DF, MG, PA, PE, PR e RS) aparece em último lugar. Método de trabalho mapeado e melhorado aparece entre as três menores barreiras em 19 estados, sendo que em 5 deles (AP, BA, CE, RJ e SE) aparece em último lugar.



Amapá

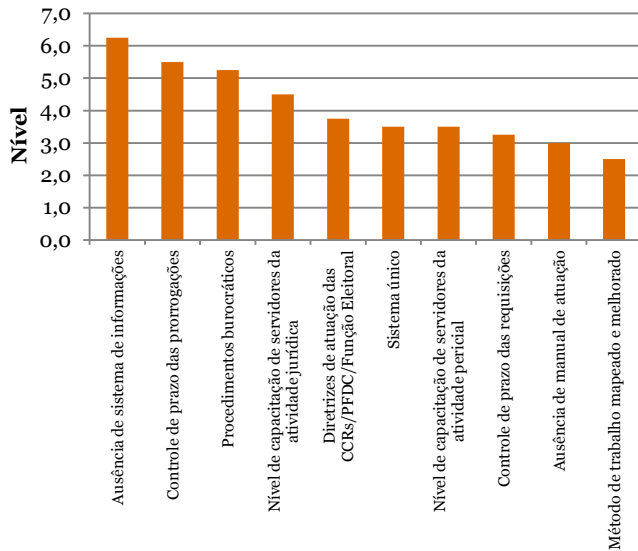


Bahia



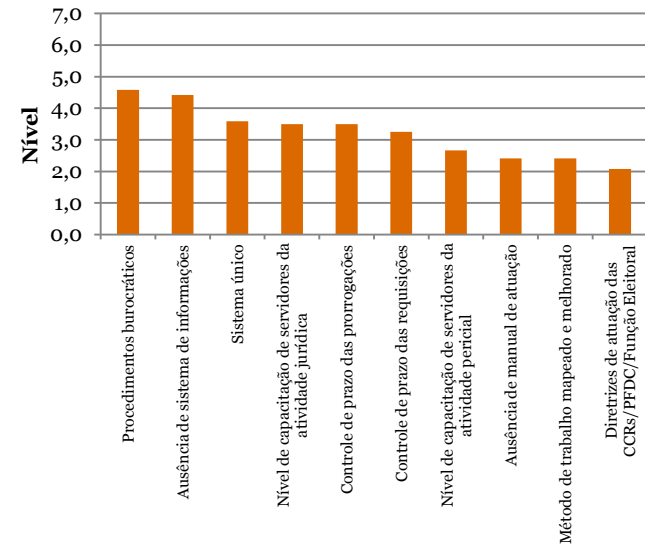
Barreiras

Ceará



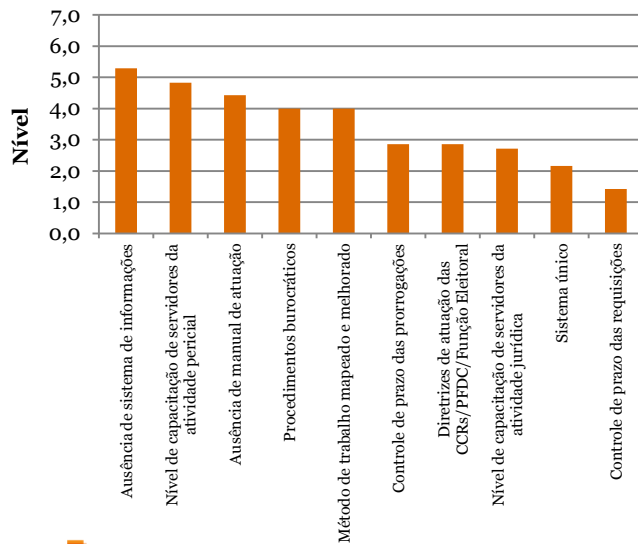
Barreiras

Distrito Federal



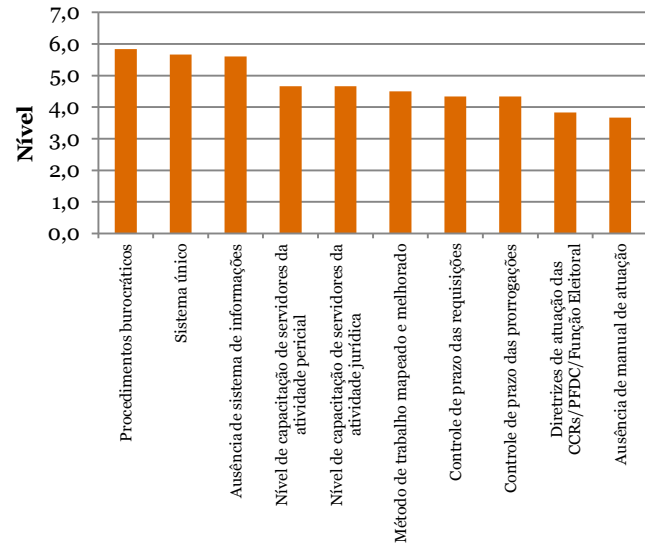
Barreiras

Espírito Santo



Barreiras

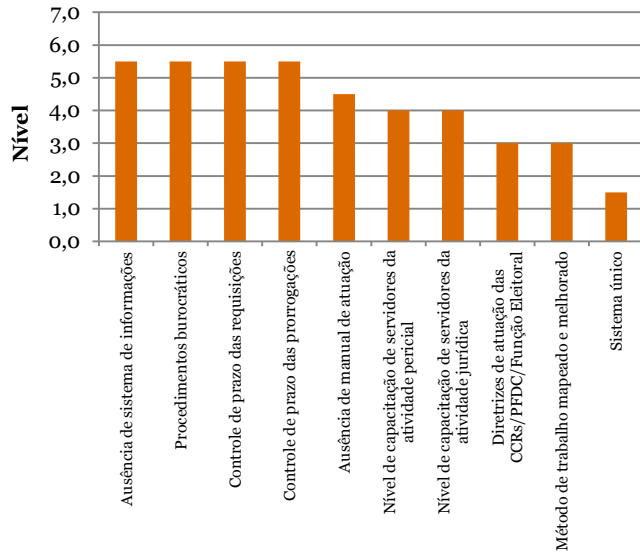
Goias



Barreiras

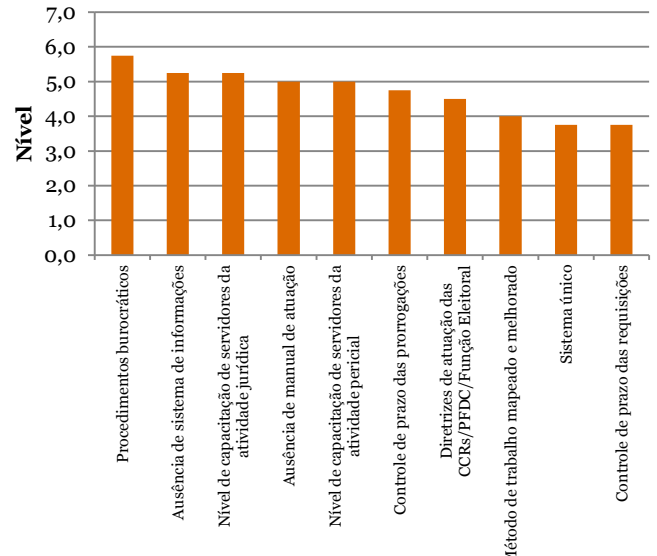
Barreiras

Maranhão



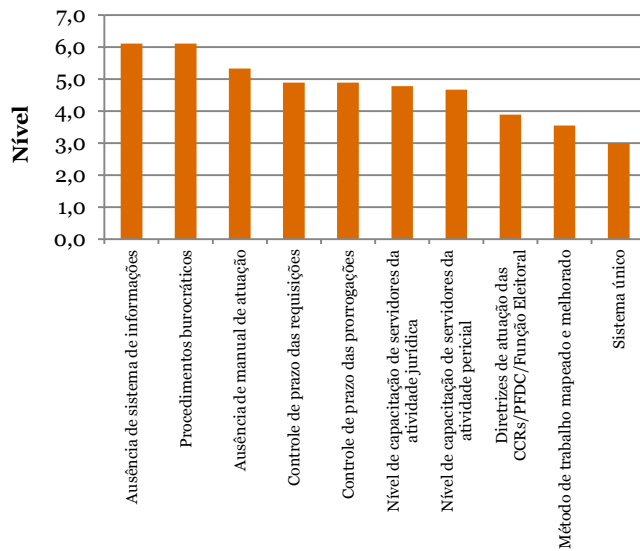
Barreiras

Mato Grosso



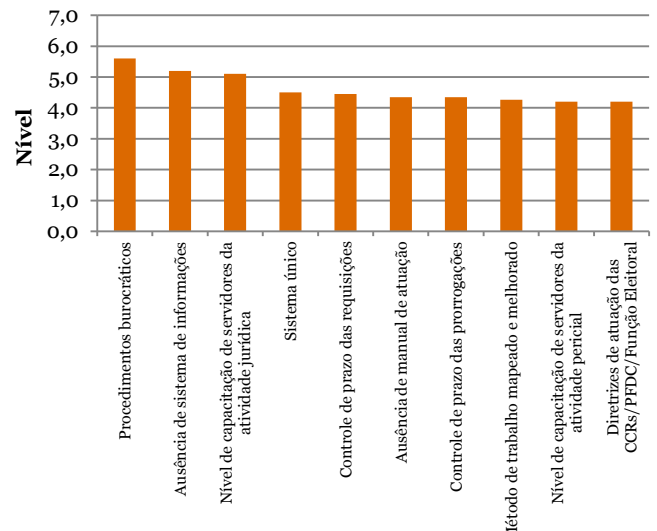
Barreiras

Mato Grosso do Sul



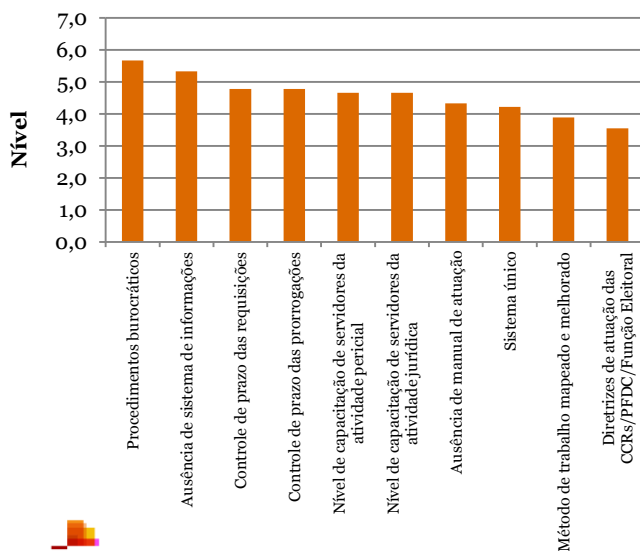
Barreiras

Minas Gerais



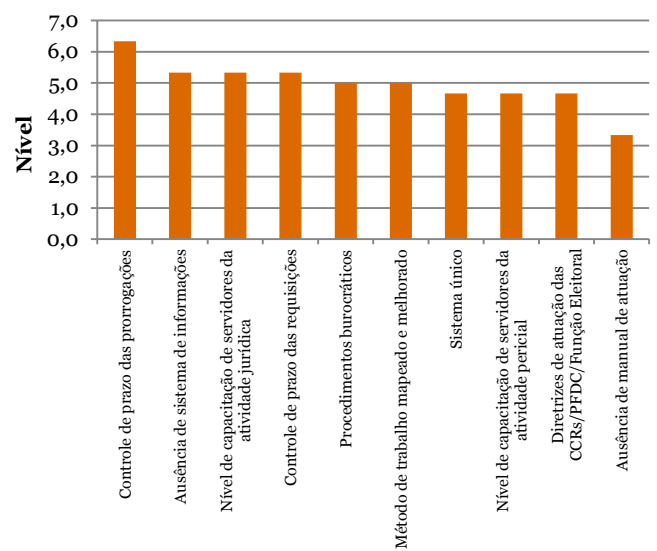
Barreiras

Pará



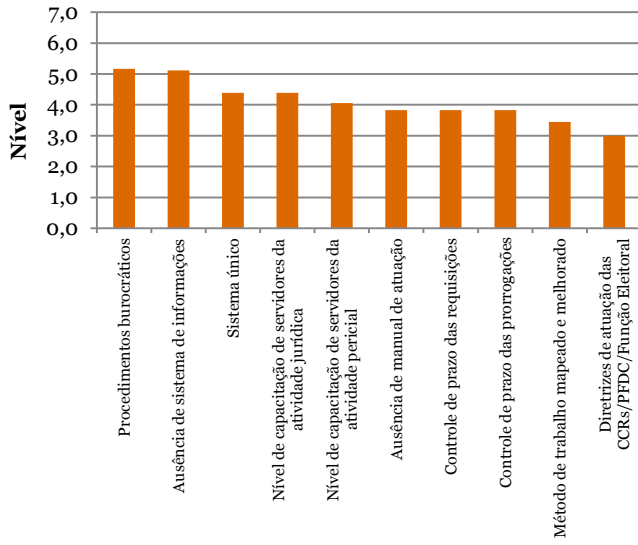
Barreiras

Paraíba



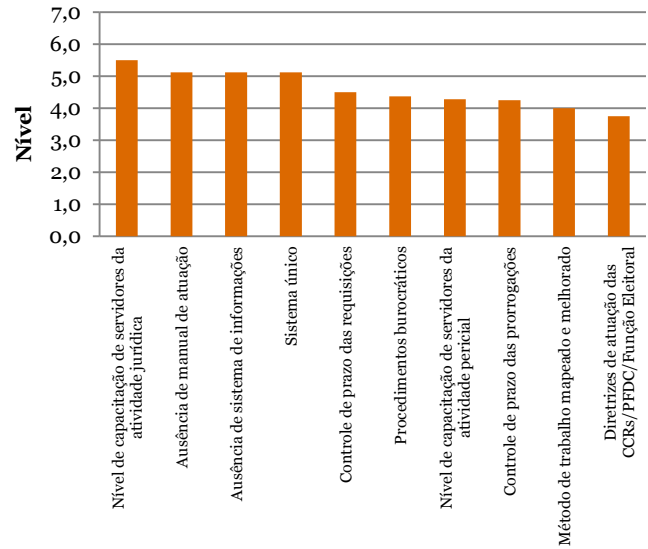
Barreiras

Paraná



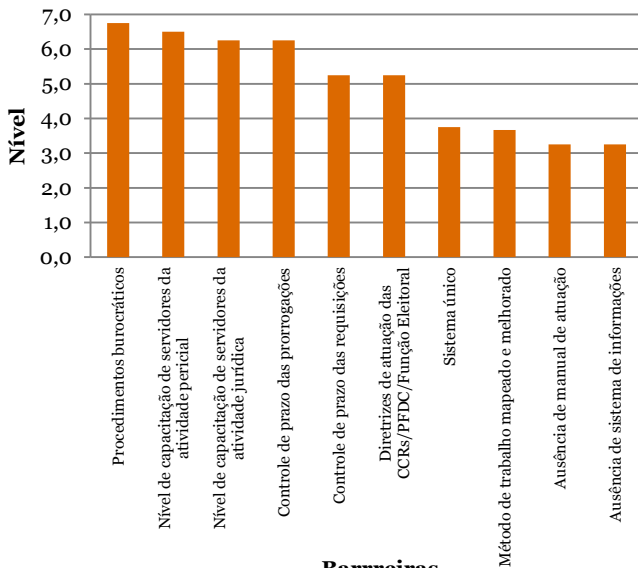
Barreiras

Pernambuco



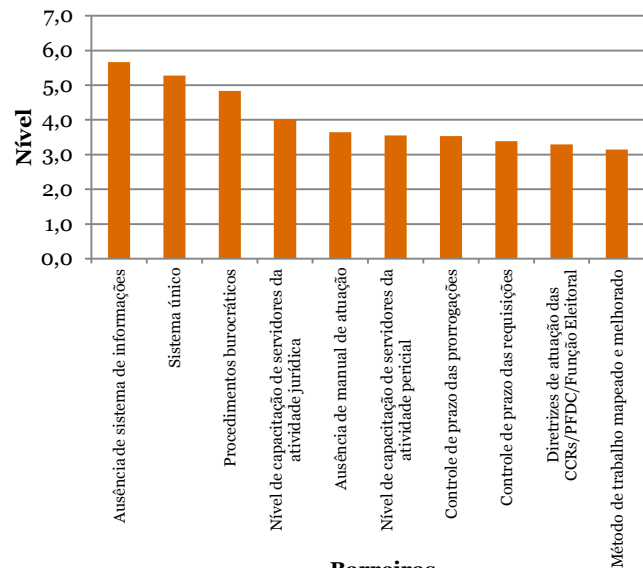
Barreiras

Piauí



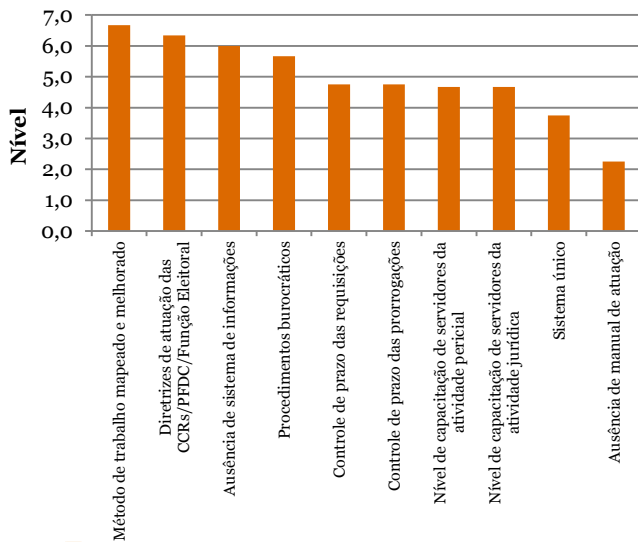
Barreiras

Rio de Janeiro



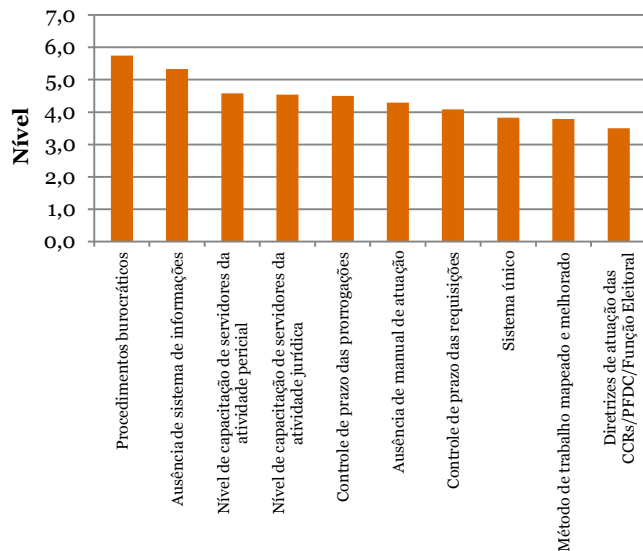
Barreiras

Rio Grande do Norte



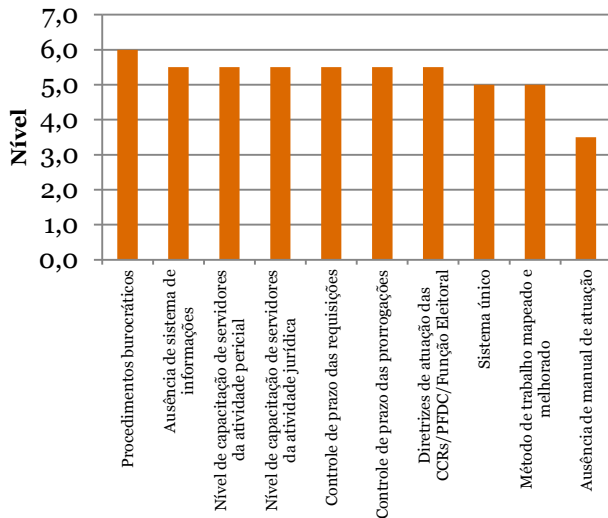
Barreiras

Rio Grande do Sul



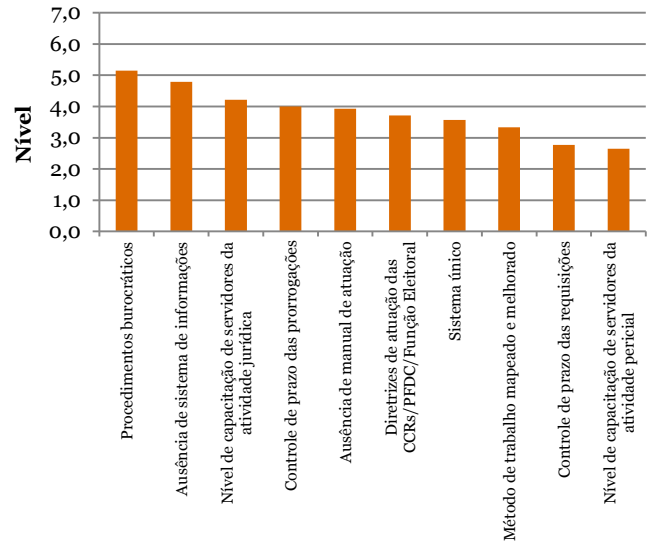
Barreiras

Rondônia



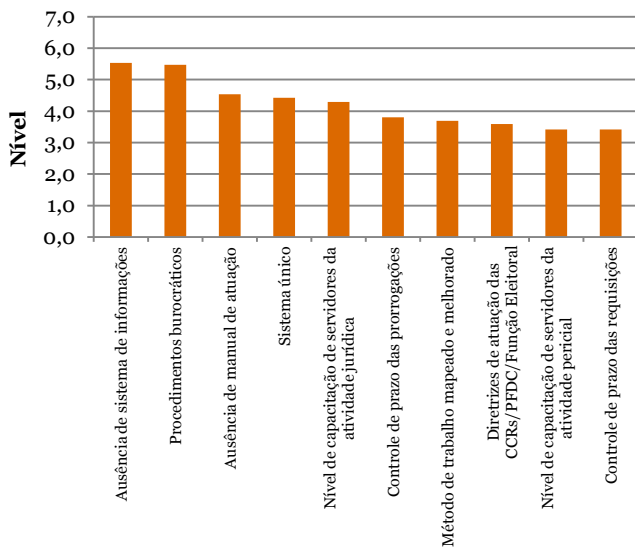
Barreiras

Santa Catarina



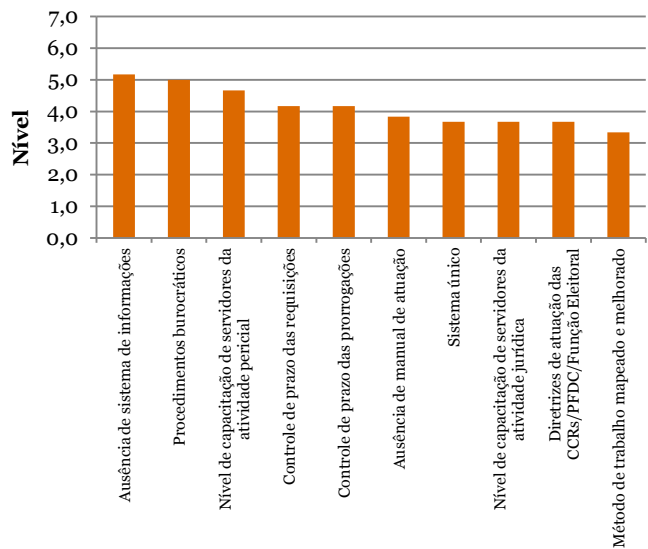
Barreiras

São Paulo



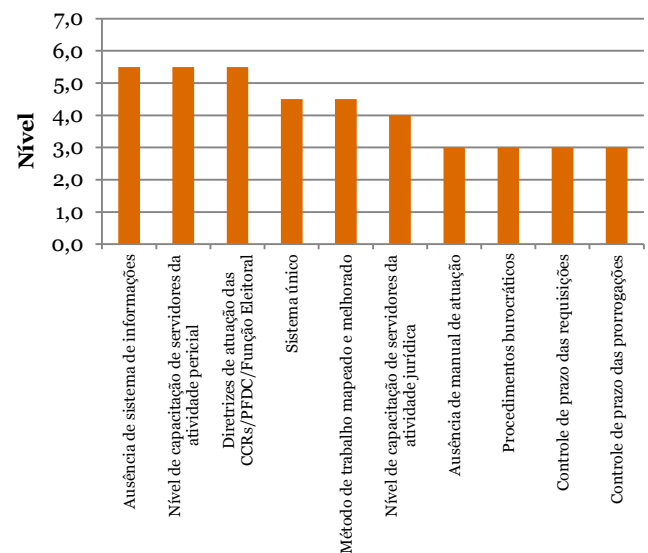
Barreiras

Sergipe



Barreiras

Tocantins



Barreiras

4.6. Conhecimento x influência na decisão x qualidade dos mecanismos

Para a avaliação e comparação dos níveis de conhecimento, influência na decisão e qualidade dos mecanismos foi utilizado o gráfico tipo “radar” que mostra o valor médio de cada mecanismo nas três categorias.

Os mecanismos foram divididos em três grupos de acordo com a soma do valor médio de cada categoria. O Grupo A engloba os mecanismos com soma acima de 14. O Grupo B agrupa os mecanismos com soma entre 12 e 13. E, por último, o Grupo C abrange os mecanismos com soma entre 10 e 11.

Abaixo a tabela com as informações de cada mecanismo:

Mecanismo	Conhecimento	Influência	Qualidade	Grupo	Somas das categorias
Súmula das CCRs	5	5	5	A	15
ASSPA	5	5	5	A	15
Encontr. presenciais nacionais	5	4	5	A	14
Revisão da CCR	4	5	5	A	14
Manual de atuação	4	5	5	A	14
Grupo de trabalho	4	4	5	B	13
Sistema Único	4	5	4	B	13
Posic. Instit.Temático	4	5	4	B	13
Ação de coord. das CCRs	4	5	4	B	13
Consulta ao site da CCR	4	4	4	B	12
Portal para acomp.de processos	4	4	4	B	12
Núcleos (Criminal, Cível, etc)	4	4	4	B	12
Visitas à órgãos públicos	4	4	4	B	12
Consulta à CCR	4	4	4	B	12
Consolid. de Jurisprudência	4	4	4	B	12
Boletins de jurisprud. das CCRs	4	4	4	B	12
Outros	4	5	3	B	12
Representante da CCR	4	3	4	C	11
Resultados dos GTs das CCRs	3	4	4	C	11
Atas de Julg. de Revisão	3	4	4	C	11
APTUS	3	4	4	C	11
Consulta ao coord. CCR	3	3	4	C	10
Consultas Públicas	3	3	4	C	10
Consulta ao PFDC	3	3	4	C	10

Tabela 28 - Análise dos mecanismos

A seguir apresentamos a análise dos grupos. Grupo A:

Grupo A

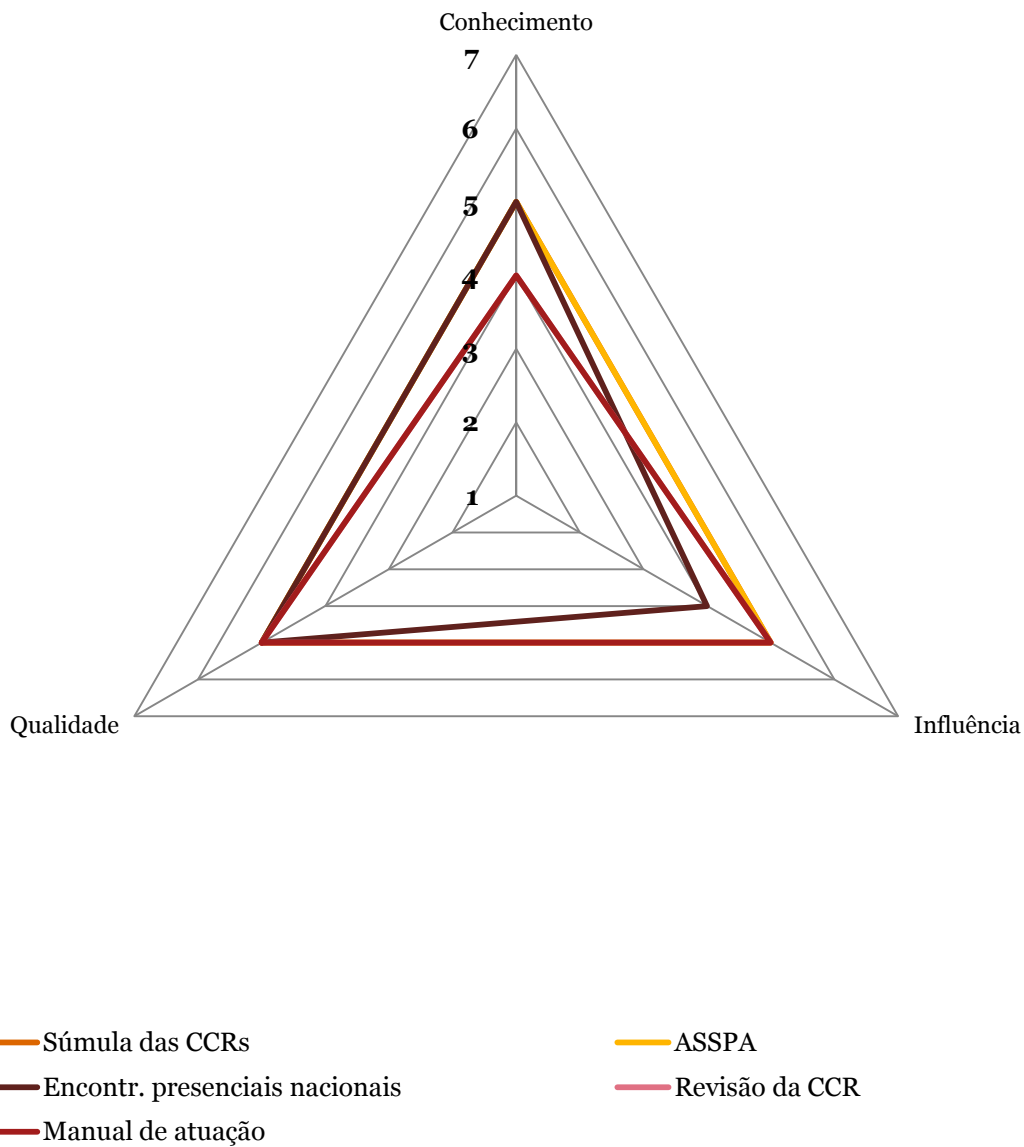
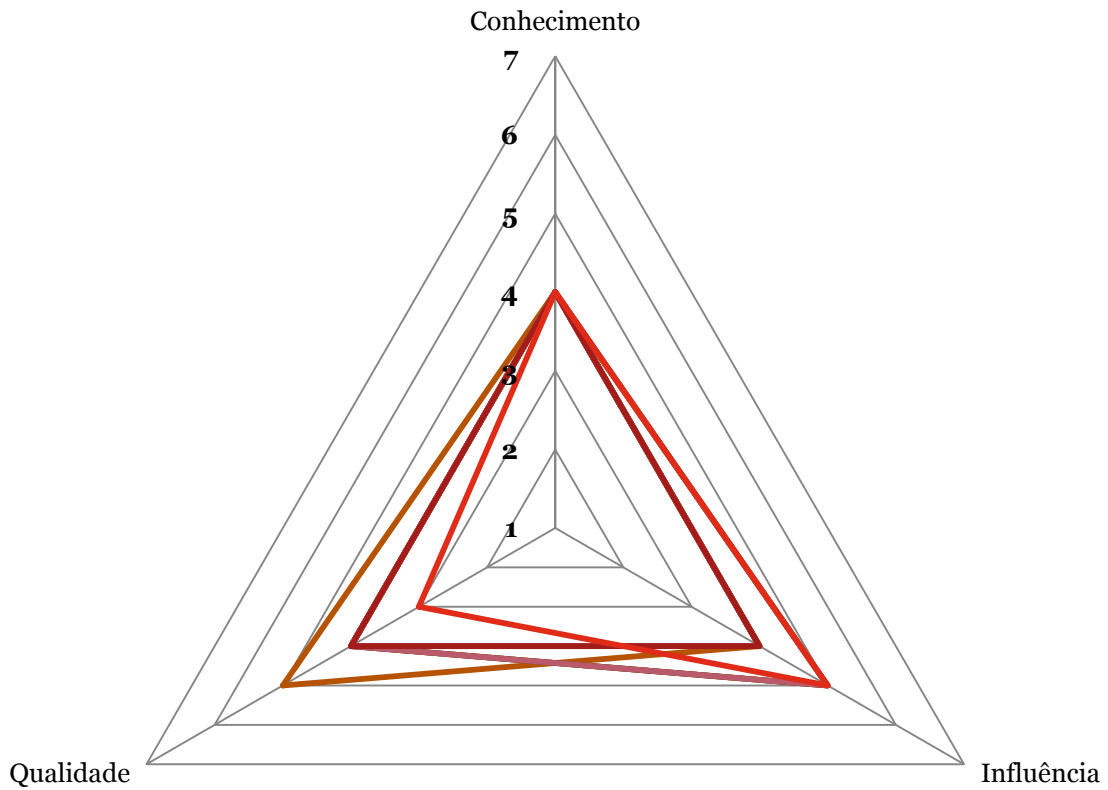


Figura 47 - Análise dos mecanismos (Grupo A)

A ASSPA e Súmula das CCRs se destacam como os mecanismos de maior soma, com nota média 5 em relação ao conhecimento, influência na decisão e qualidade.

Segue o gráfico do Grupo B:

Grupo B

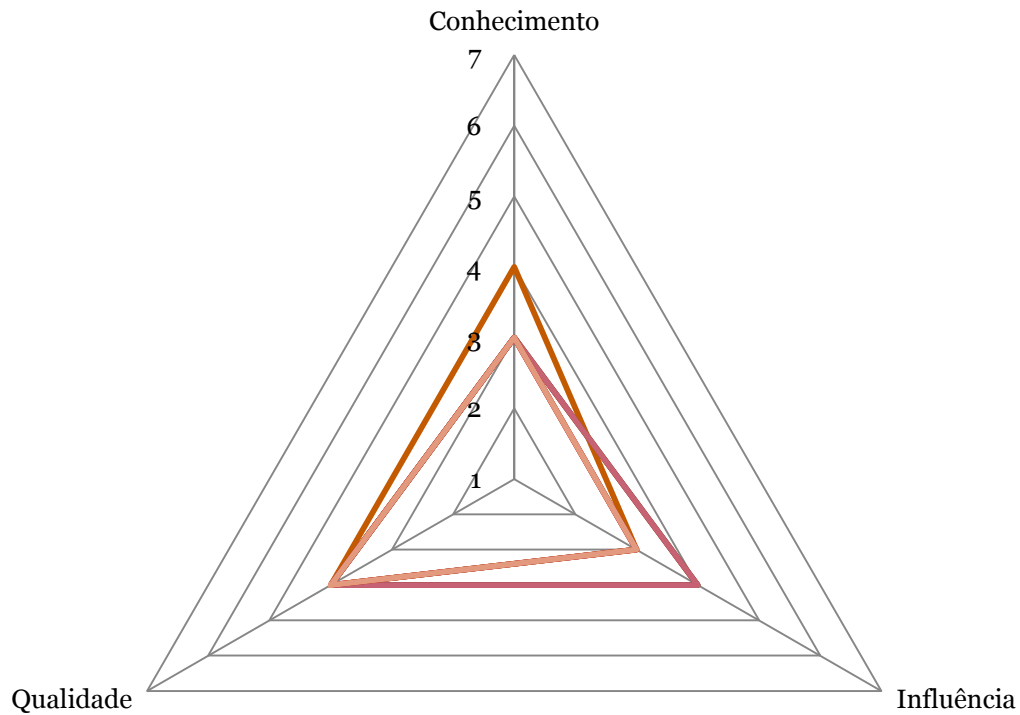


- | | | |
|----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| — Grupo de trabalho | — Sistema Único | — Posic. Instit. Temático |
| — Ação de coord. das CCRs | — Consulta ao site da CCR | — Portal para acomp. de processos |
| — Núcleos (Criminal, Cível, etc) | — Visitas à órgãos públicos | — Consulta à CCR |
| — Consolid. de Jurisprudência | — Boletins de jurisprud. das CCRs | — Outros |

Figura 48 - Análise dos mecanismos (Grupo B)

Gráfico do Grupo C:

Grupo C



- Representante da CCR
- Resultados dos GTs das CCRs
- Atas de Julg. de Revisão
- APTUS
- Consulta ao coord. CCR
- Consultas Públicas
- Consulta ao PFDC

Figura 49 - Análise dos mecanismos (Grupo C)

A Consulta individual ao PFDC, Consulta individual ao coordenador da CCR e Consulta Pública aparecem empatados com a menor soma entre os mecanismos.

4.6.1. Grupo A – Representação da avaliação dos mecanismos

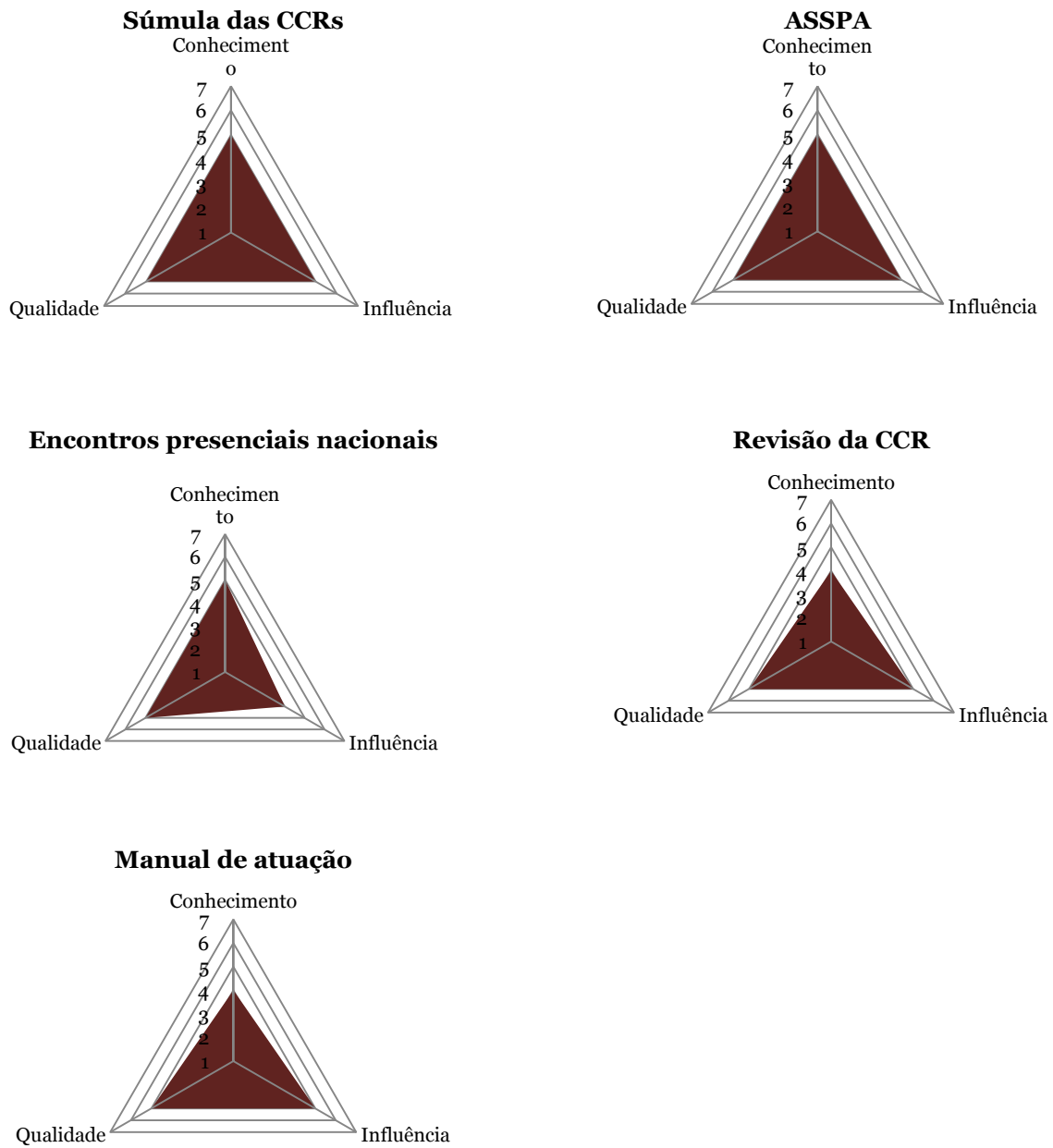
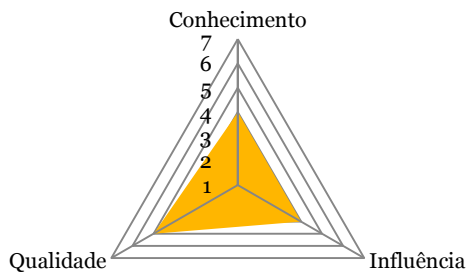


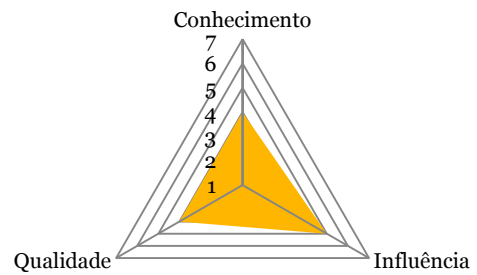
Figura 50 - Mecanismos do grupo A

4.6.2. Grupo B - Representação da avaliação dos mecanismos

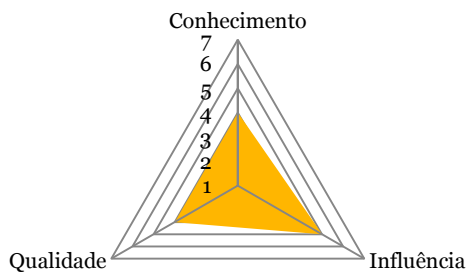
Grupo de trabalho



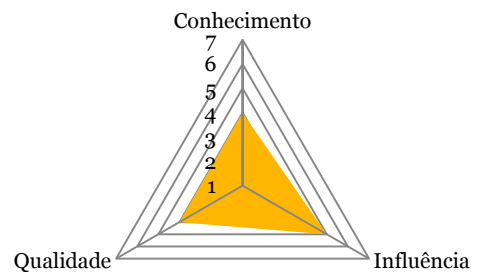
Sistema Único



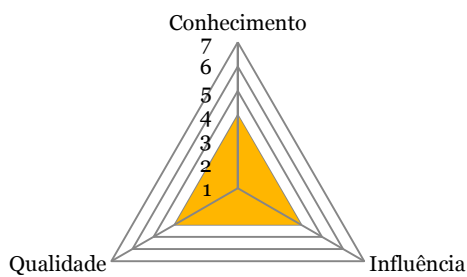
Posic. Instit. Temático



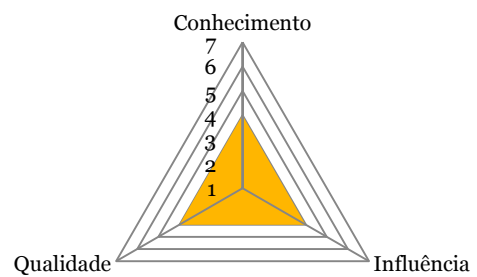
Ação de coord. das CCRs



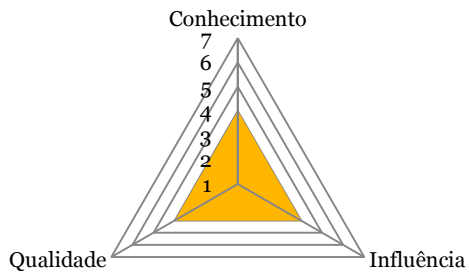
Consulta ao site da CCR



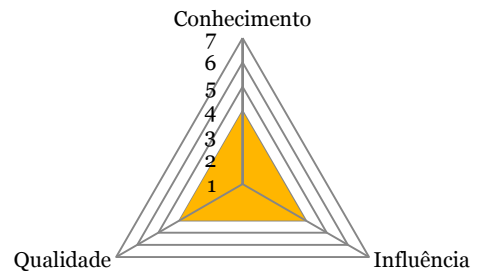
Portal para acomp.de processos



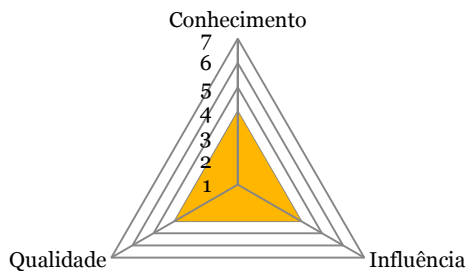
Núcleos (Criminal, Cível, etc)



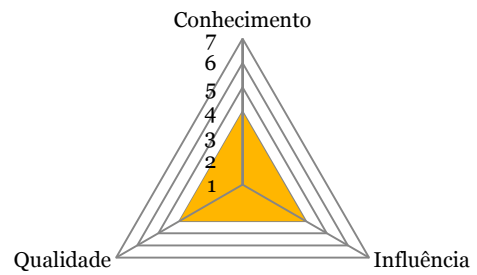
Visitas à órgãos públicos



Consolid. de Jurisprudência



Boletins de jurisprud. das CCRs



Outros

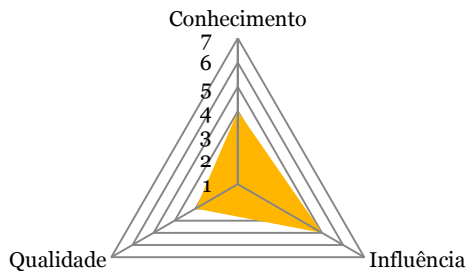


Figura 51 - Mecanismos do grupo B

4.6.3. Grupo C - Representação da avaliação dos mecanismos

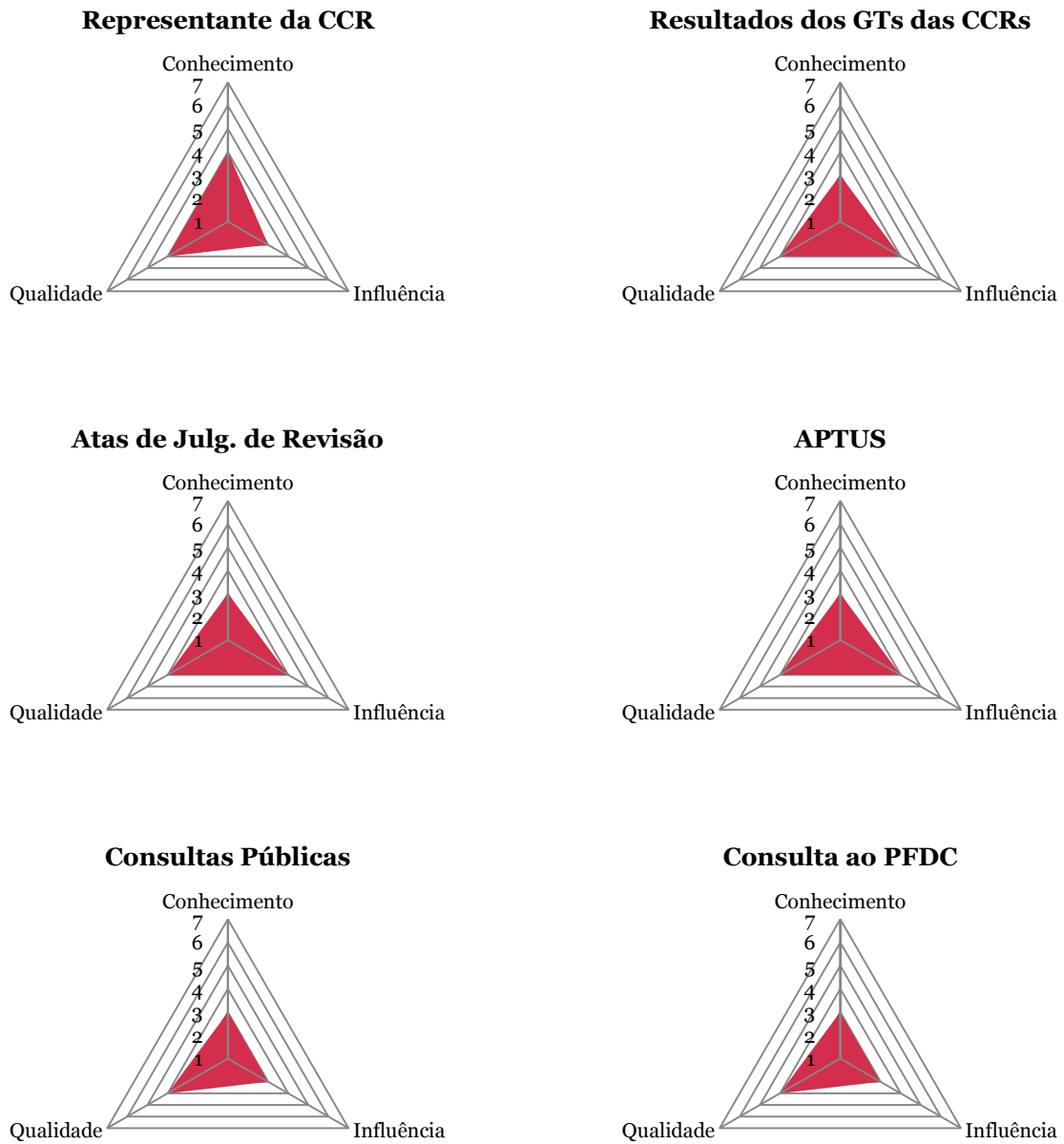


Figura 52 – Mecanismos do grupo C

4.7. Crescimento da temática x temática em que passa mais tempo

A comparação entre as respostas do tempo médio dedicado por temática e intensidade de crescimento futuro das temáticas é representada no gráfico a seguir.

Crescimento da temática X Tempo dedicado à temática

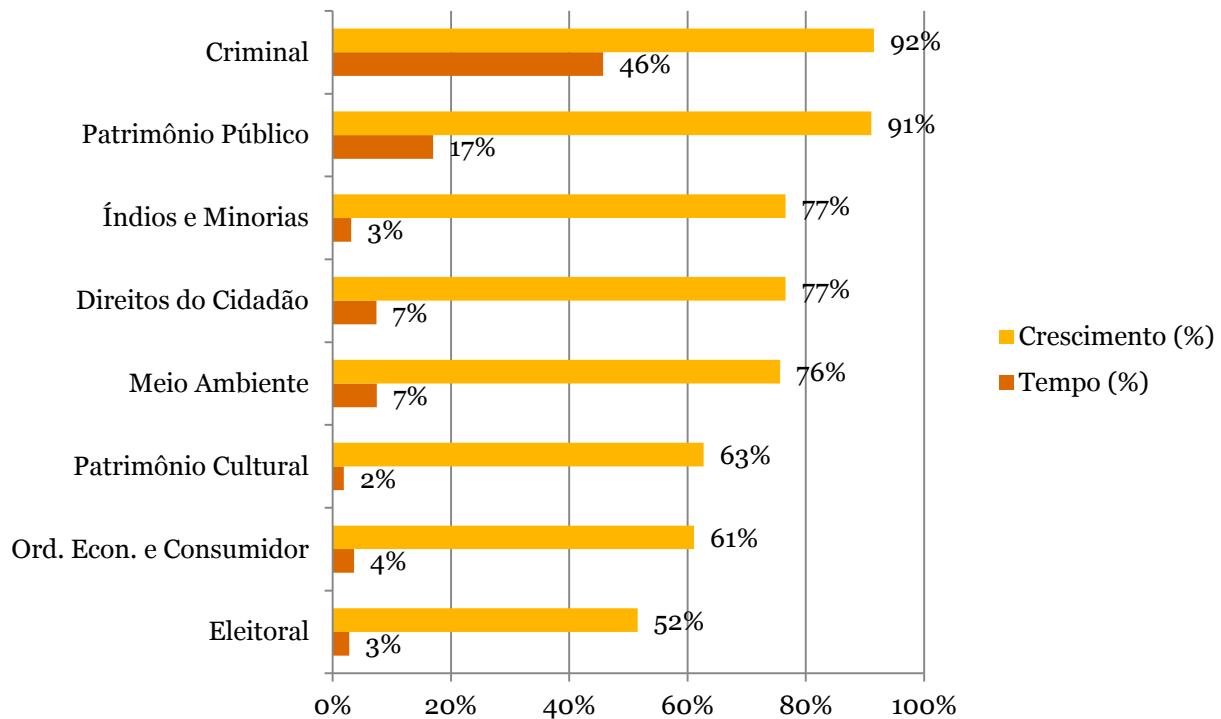


Figura 53 - Análise do crescimento da temática com o tempo dedicado na temática

A intensidade de crescimento da temática, medido em uma escala de 1 a 7, foi transformada em percentual nessa análise para permitir uma melhor comparação entre as questões. Dessa forma, a média dos resultados de intensidade de crescimento da temática é apresentada em uma escala de 0 a 100%.

As temáticas nas quais os membros dedicam maior parte do seu tempo, Criminal e Patrimônio Público, também são as temáticas com maior média de crescimento futuro.

A temática Índios e Minorias³ mostra uma relação diferente. Mesmo sendo considerada uma temática de grande crescimento futuro (77%), o tempo que os membros dedicam é o 7º no ranking entre as temáticas, com média 3%.

O tema Eleitoral é, na opinião dos respondentes, o tema que deverá crescer menos (32%) e também possui uma das menores médias de tempo, empatado com Índios e Minorias (3%).

³Na questão sobre a intensidade de crescimento das temáticas, Direito do Cidadão e Índios e Minorias foram agrupadas como “Direitos do Cidadão e Minorias”. Assim, na análise, o tempo dedicado nas duas temáticas foi comparado ao mesmo percentual de crescimento (Direitos do Cidadão e Minorias).

5. Conclusão

A realização da pesquisa de percepção dos órgãos do MPF foi uma iniciativa pioneira e que está completamente alinhada as boas práticas de gestão na medida em que estabelece um mecanismo que coleta dados acerca da aspectos qualitativos e quantitativos da atuação do membros.

Após a análise dos resultados apresentados neste relatório, destacam-se os seguintes pontos:

- a. Ausência de sistema de informações e procedimentos burocráticos são considerados as maiores barreiras para o bom desempenho das atividades dos membros.
- b. Justiça Federal, CGU, TCU, Polícia Federal, Receita Federal, TRF e INSS foram as instituições apontadas de maior importância para o estabelecimento de parcerias.
- c. Combate à corrupção, Criminal, Patrimônio Público, Improbidade Administrativa e Administração Pública foram as temáticas apontadas como de maior demanda futura.
- d. Os perfis de gestão da mudança, presentes no tópico 4.3 deste relatório, mostram um aspecto positivo sobre os respondentes ao apontar 86% dos membros participantes da pesquisa como Fazedores/Paladinos do estabelecimento de diretrizes institucionais das CCRs e PFDC. Contudo, ao definirmos a hipótese conservadora de trabalho para gestão da mudança de que os não respondentes seriam classificados como céticos, teríamos 70% neste segmento.
- e. A ASSPA e Súmula das CCRs foram os mecanismos para o exercício das atividades dos membros que apresentaram a maior relação positiva entre conhecimento, influência na decisão e qualidade.
- f. Na análise sobre o conhecimento, influência na decisão e qualidade dos mecanismos disponíveis aos membros, o fato da Consulta individual ao Coordenador das CCRs e Consulta individual ao PFDC aparecerem no Grupo C, indica a necessidade de reforçar o papel dos líderes - na figura de coordenadores e PFDC - e suas atribuições como gestores na promoção de conhecimento e boas práticas.

Recomenda-se que a pesquisa seja realizada periodicamente - com frequência a ser definida pelo MPF - para a construção da série histórica da percepção dos membros. Os resultados possibilitarão o uso, de forma sistêmica, como subsídio às decisões da gestão, especialmente, em suas dimensões estratégicas, modelo de atuação, estrutura organizacional, método de trabalho, treinamento e capacitação e planejamento da força de trabalho.

6. Referências bibliográficas

ANSOFF, H.I.; McDONNEL, E.J. Implantando a administração estratégica. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

DEMO, G. (org.); FERREIRA, Lucian. Políticas de Gestão de Pessoas nas Organizações: Estado da Arte, Produção Nacional, Agenda de Pesquisa, Medidas e Estudos Relacionais. São Paulo: Atlas, 2012.

ESTRADA, R.J; ALMEIDA, M.I. A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional. Revista de Ciências da Administração, 2007.

GAWRYSZEWSKI, Ana; ROCHA, Paulo M. L.; MACEDO, Christina C. M. A gestão do conhecimento em escritórios de gerenciamento de projetos: estudo de caso na Área de Negócio Internacional da Petrobrás. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2008. Disponível em <http://portal.crie.coppe.ufrj.br/portal/data/documents/storedDocuments/%7B93787CAE-E94C-45C7-992B-9403F6F40836%7D/%7BAD41B703-128C-4D45-97F2-76F9DEF717FB%7D/RJ15_projeto%20Final_05.pdf>. Acesso em: 19 ago. 2011.

GIL, Antonio Carlos. Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GHELMAN, S.; COSTA, S. R. Adaptando o BSC para o setor público utilizando os conceitos de efetividade, eficácia e eficiência. Trabalho apresentado durante o II SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, Rio de Janeiro, 2006.

GUTIERREZ, L. H. Recursos Humanos: uma releitura contextualista. RAE – Revista de Administração de Empresa. São Paulo: EAESP/FGV, 1995, v. 35, n.4, p. 72-82.

GAWRYSZEWSKI, Ana; ROCHA, Paulo M. L.; MACEDO, Christina C. M. A gestão do conhecimento em escritórios de gerenciamento de projetos: estudo de caso na Área de Negócio Internacional da Petrobrás. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2008.

HARRINGTON, H. James. Aperfeiçoando processos empresariais. São Paulo: Makron Books, 1993.

HRONEC, S.M. Sinais vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa. São Paulo: Makron Books, 1994.

IESE. Perfis de Gestão da Mudança, Aula expositiva ministrada durante o curso: Advanced Management Program. IESE, University of Navarra, 2006.

JURAN, Joseph M. Juran: Planejando para a Qualidade. São Paulo: Pioneira, 1990.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

LACOMBE, Francisco. Recursos Humanos: Princípios e Tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

MIRANDA, Luiz C.; SILVA, José D. G. Medição de desempenho. In: SCHMIDT, Paulo. Controladoria: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MÜLLER, C.J. Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações). Tese do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2003.

SANTOS, Glauber Eduardo de Oliveira. Cálculo amostral: calculadora on-line. Disponível em: <<http://www.calculoamostral.vai.la>>. Acesso em: 24 de julho de 2012.

TEÓFILO, Hugo. O grande Desafio da Gestão Pública: Planejamento baseado nas pessoas e orientado ao cidadão. PwC, 2012 (no prelo).

7. Apêndices

7.1. Questionário de Percepção da Atuação Temática

Perguntas de perfil.

1. Faixa Etária:
 - a. Até 30 anos
 - b. Entre 30 e 40 anos
 - c. Entre 40 e 50 anos
 - d. Acima de 50
2. Gênero:
 - a. Masculino
 - b. Feminino
3. Unidade de lotação: (Foram colocadas todas as opções separadas umas das outras)
 - a. PGR
 - b. PRR 1, PRR 2, PRR 3, PRR 4 ou PRR 5
 - c. PR (AC, DF etc)
 - d. PRM (Tabatinga, Uberaba etc)
4. Tempo de atuação no MPF:
 - a. Até 5 anos
 - b. Entre 5 e 10 anos
 - c. Entre 10 e 15 anos
 - d. Entre 15 e 20 anos
 - e. Acima de 20 anos

Perguntas de qualificação e quantificação da atuação.

5. Qual a quantidade de processos judiciais recebidos em 2011 sob sua titularidade?
Resposta: _____.
6. Qual a quantidade de procedimentos extrajudiciais recebidos 2011 sob sua titularidade?
Resposta: _____.
7. Fracione em percentual a quantidade de tempo dedicado em:

Procedimentos administrativos	%
Procedimentos finalísticos (judiciais/extrajudiciais)	%
Soma	100%

8. Considere o total de tempo dedicado aos processos/procedimentos sob sua titularidade como 100%, fracione em percentuais menores para cada temática de tal forma que a soma final resulte em 100%. (indique 0% nos temas onde não há atuação).

Constitucional	%
Criminal	%
Ordem Econômica e Consumidor	%
Meio Ambiente	%
Patrimônio Cultural	%
Patrimônio Público	%
Índios e Minorias	%
Direitos do Cidadão	%
Eleitoral	%
Outro _____	%

Outro _____	%
Soma	100%

9. Quanto ao nível de conhecimento dos itens abaixo, marque cada item de acordo com a escala de muito conhecimento (7) para pouco conhecimento (1) em relação aos mecanismos para o bom exercício das suas atividades:

	1	2	3	4	5	6	7
Consulta individual ao coordenador da CCR							
Consulta individual ao Procurador Federal dos Direitos do Cidadão							
Consulta à CCR							
Núcleos (Criminal, Cível, etc)							
Representante da CCR							
Portal para acompanhamento de processos							
Sistema Único							
APTUS (Sistema de busca)							
ASSPA (Ass. Pesquisa e Análise)							
Encontros presenciais nacionais (CCRs, PFDC e Eleitoral)							
Grupo de trabalho							
Posicionamento Institucional Temático							
Consolidação de Jurisprudência das CCRs/PFDC/Eleitoral							
Atas de Julgamento das sessões de revisão							
Manual de atuação							
Boletins de jurisprudência das CCRs							
Resultados dos GTs das CCRs (boletins, atas)							
Visitas à órgãos públicos							
Consultas Públicas							
Súmula das CCRs (enunciado)							
Revisão da CCR							
Consulta ao sítio eletrônico da CCR							
Ação de coordenação das CCR's							
Serviço Pericial							
Comunicação das diretrizes de atuação							
Outro _____							
Outro _____							
Outro _____							
Outro _____							
Outro _____							

10. Quanto à **influência** dos itens abaixo, marque cada item de acordo com a escala de muito decisivo (7) para pouco decisivo (1) em relação aos mecanismos para o bom exercício das suas atividades:

	1	2	3	4	5	6	7
Consulta individual ao coordenador da CCR							
Consulta individual ao Procurador Federal dos Direitos do Cidadão							
Consulta à CCR							
Núcleos (Criminal, Cível, etc)							
Representante da CCR							
Portal para acompanhamento de processos							
Sistema Único							
APTUS							
ASSPA							
Encontros presenciais nacionais (CCRs, PFDC e Eleitoral)							
Grupo de trabalho							
Posicionamento Institucional Temático							
Consolidação de Jurisprudência das CCRs/PFDC/Eleitoral							
Atas de Julgamento das sessões de revisão							
Manual de atuação							
Boletins de jurisprudência das CCRs							
Resultados dos GTs das CCRs (boletins, atas)							
Visitas à órgãos públicos							
Consultas Públicas							
Súmula das CCRs (enunciado)							
Revisão da CCR							
Consulta ao sítio eletrônico da CCR							
Ação de coordenação das CCR's							
Serviço Pericial							
Comunicação das diretrizes de atuação							
Outro _____							
Outro _____							
Outro _____							

11. Quanto à **qualidade** dos itens abaixo, marque cada item de acordo com a escala de alta qualidade (7) e baixa qualidade (1) em relação aos mecanismos para o bom exercício das suas atividades.

	1	2	3	4	5	6	7	Não tenho opinião formada
Consulta individual ao coordenador da CCR								
Consulta individual ao Procurador Federal dos Direitos do Cidadão								
Consulta à CCR								
Núcleos (Criminal, Cível, etc)								

Representante da CCR								
Portal para acompanhamento de processos								
Sistema Único								
APTUS								
ASSPA								
Encontros presenciais nacionais (CCRs, PFDC e Eleitoral)								
Grupo de trabalho								
Posicionamento Institucional Temático								
Consolidação de Jurisprudência das CCRs/PFDC/Eleitoral								
Atas de Julgamento das sessões de revisão								
Manual de atuação								
Boletins de jurisprudência das CCRs								
Resultados dos GTs das CCRs (boletins, atas)								
Visitas à órgãos públicos								
Consultas Públicas								
Súmula das CCRs (enunciado)								
Revisão da CCR								
Consulta ao sítio eletrônico da CCR								
Ação de coordenação das CCR's								
Serviço Pericial								
Comunicação das diretrizes de atuação								
Outro _____								
Outro _____								
Outro _____								
Outro _____								
Outro _____								

12. Marque cada item de acordo com a escala de alta barreira (7) e baixa barreira (1), no tocante aos itens que dificultam o bom exercício das suas atividades:

	1	2	3	4	5	6	7
Ausência de manual de atuação							
Ausência de sistema de informações							
Sistema único							
Nível de capacitação de servidores da atividade pericial							
Nível de capacitação de servidores da atividade jurídica							
Procedimentos burocráticos							
Controle de prazo das requisições							
Controle de prazo das prorrogações							

Diretrizes de atuação das CCRs/PFDC/Função Eleitoral							
Método de trabalho mapeado e melhorado							
Outro _____							
Outro _____							
Outro _____							
Outro _____							
Outro _____							

13. Marque cada item de acordo com escala de muito relevante (7) e pouco relevante (1), quanto à parceria e à cooperação com as seguintes instituições:

	1	2	3	4	5	6	7
Casa Civil da Presidência							
Ministérios							
Senado Federal							
Câmara dos Deputados							
BNDES							
CADE							
PROCON							
MP Estadual							
Receita Federal							
FUNAI							
Organismos Internacionais (ex.: ONU, OEA, UNICEF etc)							
ONGs							
Institutos de Preservação e Controle Ambiental							
TCU							
INSS							
Imprensa							
Agências Reguladoras							
Justiça Federal							
TRF							
STJ							
STF							
CGU							
TSE							
TRE							
MPT							
MPM							
MPDFT							
Polícia Federal							
Polícia Civil							
Fundação Nacional de Saúde							
Ministério da Educação							
DNIT							
Ministério dos Transportes							
INSS							
Universidades Públicas							

Outra _____							
Outra _____							

14. a. Qual a intensidade de crescimento futuro das temáticas enumeradas na atuação de sua unidade. A opção 7 indica que o tema será altamente demandado em sua Unidade. A opção 1 indica que o tema será menos demandado.

	7	6	5	4	3	2	1
Meio Ambiente							
Saúde							
Ordem Econômica e Tributária							
Ordem Econômica e Consumidor							
Direitos do Cidadão e Minorias							
Patrimônio Cultural, Artístico e Histórico							
Combate à corrupção							
Controle da atividade policial							
Educação							
Criança e Adolescente							
Direito à moradia							
Administração Pública							
Patrimônio Público							
Criminal							
Eleitoral							
Juizados Especiais Federais (residual)							
Improbidade Administrativa							
Outra _____							
Outra _____							
Outra _____							

b. Comentários:

15. Qual o nível de inter-relação entre as temáticas e PGE/CCRs/PFDC. Utilize a escala de 7 até 1. A opção 7 indica que existe alta correlação. A opção 1 indica que existe pouca correlação.

	Procurador Geral Eleitoral	1^a CCR	2^a CCR	3^a CCR	4^a CCR	5^a CCR	6^a CCR	PFDC
Constitucional								
Criminal								
Ordem Econômica e Consumidor								
Meio Ambiente e Patrimônio Cultural								
Patrimônio Público								
Índios e Minorias								
Direitos do Cidadão								
Eleitoral								

16. Qual seu nível de conhecimento das diretrizes temáticas já estabelecidas para atuação dos membros:

	1	2	3	4	5	6	7
PGE							
1ª CCR							
2ª CCR							
3ª CCR							
4ª CCR							
5ª CCR							
6ª CCR							
PFDC							

17. Qual a relevância da definição de diretrizes e prioridades institucionais para a atuação temática do MPF? Avalie de acordo com a escala de muito relevante (7) para pouco relevante (1).

1	2	3	4	5	6	7

18. Indique o seu grau de concordância com a afirmativa: “Minha atuação será direcionada pelas diretrizes e prioridades temáticas definidas pela PGE, CCRs e PFDC.”

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Não tenho opinião formada
1	2	3	4	0

19. Considerando a resposta à pergunta anterior enumere os principais fatores que influenciaram sua resposta.

Resposta:

As questões 20, 21 e 22 buscam sua percepção quanto à atividade de Tecnologia de Informação do MPF. Indique seu grau de concordância com as seguintes afirmativas:

20. No seu entendimento, priorize a TI que você vislumbra para o MPF (sendo 1 alta prioridade e 4 baixa prioridade):

Item	Escala de priorização
AGILIDADE - Uma TI que atenda com prontidão as necessidades do MPF	
SINERGIA - Uma TI que atenda as necessidades do MPF por meio da distribuição qualitativa e quantitativa dos recursos existentes	

CONTROLE - Uma TI voltada para a governança, com controle dos recursos existentes e atuação transparente

INOVAÇÃO - Uma TI inovadora, com domínio das tecnologias de ponta

21. "As soluções oferecidas pela TI atendem as minhas necessidades."

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Não tenho opinião formada
1	2	3	4	0

22. "Os sistemas do MPF fornecem as informações em tempo para o desempenho de suas atividades."

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Não tenho opinião formada
1	2	3	4	0

Encerramento

23. Comentários sobre a atuação temática do MPF não contemplados nessa pesquisa.

Resposta:

7.2. Carta enviada a(o) Coordenador(a) da 1ª CCR

Vossa Senhoria Dr Wagner Rodrigues,

Em prosseguimento as atividades pertinentes ao projeto de desdobramento da estratégia, gostaríamos de apresentar, para vossa apreciação, o planejamento da pesquisa junto aos membros do MPF.

O projeto de desdobramento da estratégia contempla a realização de uma pesquisa junto aos procuradores da República distribuídos nas PRRs, PRs e PRMs.

O objetivo primário da pesquisa é:

- Coletar a percepção dos membros que possam gerar insumos para o Planejamento temático das CCRs e PFDC.

Os objetivos secundários são:

- Coletar a percepção dos membros quanto às oportunidades de melhorias da gestão do conhecimento dos temas em que atuam.
- Coletar a percepção dos membros quanto aos temas mais demandados regionalmente.
- Coletar a percepção dos membros quanto aos objetivos estratégicos do mapa estratégico do MPF que dizem respeito à “ ser percebida como uma instituição que atue efetivamente na defesa da sociedade”, “Fortalecimento da Instituição” e “Modelo de atuação”.

A pesquisa contemplará as seguintes etapas:

- 1. Grupo focal com membros:
 - Objetivo: Desenvolver uma oficina de trabalho que possa levantar hipóteses para a abordagem das perguntas do questionário, quanto à sua abordagem, forma e conteúdo.
 - Participantes: Um membro indicado por cada CCR e PFDC.
- 2. Pré-teste do questionário via internet com membros:
 - Objetivo: Validar o questionário e ajustar as perguntas de acordo com a resposta e comentários dados pelos membros.
 - Participantes: Três membros indicados por cada CCR e PFDC receberão a primeira versão do questionário e enviarão sugestões de como ele pode ser adaptado.
- 3. Aplicação do questionário via internet junto a todos os membros:
 - Objetivo: Alcançar os objetivos primário e secundário.
 - Participantes: Todos os membros.

É importante ressaltar que todos os dados coletados serão analisados de forma agrupada e impessoal.

Para a concretização das etapas de grupo focal e pré-teste, pedimos, por gentileza, que Vossas Excelências indiquem três membros que possam participar dessas atividades. Dentre os três membros indicados para participar, um deles será convidado a participar do grupo focal. O membro participante do grupo focal deverá residir em Brasília.

Nesse ínterim, pedimos que gentilmente atentassem as seguintes datas para participação dos Membros indicados para as etapas de construção do questionário.

- 19 de Março - Indicação de membros para participarem do grupo focal e pré-teste.
- 21 de Março - Realização do grupo focal composto por um membro de cada CCR e PFDC.

Nossa equipe está a disposição para esclarecer dúvidas e coletar sugestões por meio do e-mail Hugo.teophilo@br.pwc.com.

Atenciosamente,

PwC Serviços Profissionais

7.3. Carta enviada a(o) Coordenador(a) da 2ª CCR

Vossa Senhoria Dra Raquel Dogde,

Em prosseguimento as atividades pertinentes ao projeto de desdobramento da estratégia, gostaríamos de apresentar, para vossa apreciação, o planejamento da pesquisa junto aos membros do MPF.

O projeto de desdobramento da estratégia contempla a realização de uma pesquisa junto aos procuradores da República distribuídos nas PRRs, PRs e PRMs.

O objetivo primário da pesquisa é:

- Coletar a percepção dos membros que possam gerar insumos para o Planejamento temático das CCRs e PFDC.

Os objetivos secundários são:

- Coletar a percepção dos membros quanto às oportunidades de melhorias da gestão do conhecimento dos temas em que atuam.
- Coletar a percepção dos membros quanto aos temas mais demandados regionalmente.
- Coletar a percepção dos membros quanto aos objetivos estratégicos do mapa estratégico do MPF que dizem respeito à “ ser percebida como uma instituição que atue efetivamente na defesa da sociedade”, “Fortalecimento da Instituição” e “Modelo de atuação”.

A pesquisa contemplará as seguintes etapas:

- 1. Grupo focal com membros:
 - Objetivo: Desenvolver uma oficina de trabalho que possa levantar hipóteses para a abordagem das perguntas do questionário, quanto à sua abordagem, forma e conteúdo.
 - Participantes: Um membro indicado por cada CCR e PFDC.
- 2. Pré-teste do questionário via internet com membros:
 - Objetivo: Validar o questionário e ajustar as perguntas de acordo com a resposta e comentários dados pelos membros.
 - Participantes: Três membros indicados por cada CCR e PFDC receberão a primeira versão do questionário e enviarão sugestões de como ele pode ser adaptado.
- 3. Aplicação do questionário via internet junto a todos os membros:
 - Objetivo: Alcançar os objetivos primário e secundário.
 - Participantes: Todos os membros.

É importante ressaltar que todos os dados coletados serão analisados de forma agrupada e impessoal.

Para a concretização das etapas de grupo focal e pré-teste, pedimos, por gentileza, que Vossas Excelências indiquem três membros que possam participar dessas atividades. Dentre os três membros indicados para participar, um deles será convidado a participar do grupo focal. O membro participante do grupo focal deverá residir em Brasília.

Nesse ínterim, pedimos que gentilmente atentassem as seguintes datas para participação dos Membros indicados para as etapas de construção do questionário.

- 19 de Março - Indicação de membros para participarem do grupo focal e pré-teste.
- 21 de Março - Realização do grupo focal composto por um membro de cada CCR e PFDC.

Nossa equipe está a disposição para esclarecer dúvidas e coletar sugestões por meio do e-mail Hugo.teophilo@br.pwc.com.

Atenciosamente,

PwC Serviços Profissionais

7.4. Carta enviada a(o) Coordenador(a) da 3ª CCR

Vossa Senhoria Dr Antonio Fonseca,

Em prosseguimento as atividades pertinentes ao projeto de desdobramento da estratégia, gostaríamos de apresentar, para vossa apreciação, o planejamento da pesquisa junto aos membros do MPF.

O projeto de desdobramento da estratégia contempla a realização de uma pesquisa junto aos procuradores da República distribuídos nas PRRs, PRs e PRMs.

O objetivo primário da pesquisa é:

- Coletar a percepção dos membros que possam gerar insumos para o Planejamento temático das CCRs e PFDC.

Os objetivos secundários são:

- Coletar a percepção dos membros quanto às oportunidades de melhorias da gestão do conhecimento dos temas em que atuam.
- Coletar a percepção dos membros quanto aos temas mais demandados regionalmente.
- Coletar a percepção dos membros quanto aos objetivos estratégicos do mapa estratégico do MPF que dizem respeito à “ ser percebida como uma instituição que atue efetivamente na defesa da sociedade”, “Fortalecimento da Instituição” e “Modelo de atuação”.

A pesquisa contemplará as seguintes etapas:

- 1. Grupo focal com membros:
 - Objetivo: Desenvolver uma oficina de trabalho que possa levantar hipóteses para a abordagem das perguntas do questionário, quanto à sua abordagem, forma e conteúdo.
 - Participantes: Um membro indicado por cada CCR e PFDC.
- 2. Pré-teste do questionário via internet com membros:
 - Objetivo: Validar o questionário e ajustar as perguntas de acordo com a resposta e comentários dados pelos membros.
 - Participantes: Três membros indicados por cada CCR e PFDC receberão a primeira versão do questionário e enviarão sugestões de como ele pode ser adaptado.
- 3. Aplicação do questionário via internet junto a todos os membros:
 - Objetivo: Alcançar os objetivos primário e secundário.
 - Participantes: Todos os membros.

É importante ressaltar que todos os dados coletados serão analisados de forma agrupada e impessoal.

Para a concretização das etapas de grupo focal e pré-teste, pedimos, por gentileza, que Vossas Excelências indiquem três membros que possam participar dessas atividades. Dentre os três membros indicados para participar, um deles será convidado a participar do grupo focal. O membro participante do grupo focal deverá residir em Brasília.

Nesse ínterim, pedimos que gentilmente atentassem as seguintes datas para participação dos Membros indicados para as etapas de construção do questionário.

- 19 de Março - Indicação de membros para participarem do grupo focal e pré-teste.
- 21 de Março - Realização do grupo focal composto por um membro de cada CCR e PFDC.

Nossa equipe está a disposição para esclarecer dúvidas e coletar sugestões por meio do e-mail Hugo.teophilo@br.pwc.com.

Atenciosamente,

PwC Serviços Profissionais

7.5. Carta enviada a(o) Coordenador(a) da 4ª CCR

Vossa Senhoria Dr Mario José Gisi,

Em prosseguimento as atividades pertinentes ao projeto de desdobramento da estratégia, gostaríamos de apresentar, para vossa apreciação, o planejamento da pesquisa junto aos membros do MPF.

O projeto de desdobramento da estratégia contempla a realização de uma pesquisa junto aos procuradores da República distribuídos nas PRRs, PRs e PRMs.

O objetivo primário da pesquisa é:

- Coletar a percepção dos membros que possam gerar insumos para o Planejamento temático das CCRs e PFDC.

Os objetivos secundários são:

- Coletar a percepção dos membros quanto às oportunidades de melhorias da gestão do conhecimento dos temas em que atuam.
- Coletar a percepção dos membros quanto aos temas mais demandados regionalmente.
- Coletar a percepção dos membros quanto aos objetivos estratégicos do mapa estratégico do MPF que dizem respeito à “ ser percebida como uma instituição que atue efetivamente na defesa da sociedade”, “Fortalecimento da Instituição” e “Modelo de atuação”.

A pesquisa contemplará as seguintes etapas:

- 1. Grupo focal com membros:
 - Objetivo: Desenvolver uma oficina de trabalho que possa levantar hipóteses para a abordagem das perguntas do questionário, quanto à sua abordagem, forma e conteúdo.
 - Participantes: Um membro indicado por cada CCR e PFDC.
- 2. Pré-teste do questionário via internet com membros:
 - Objetivo: Validar o questionário e ajustar as perguntas de acordo com a resposta e comentários dados pelos membros.
 - Participantes: Três membros indicados por cada CCR e PFDC receberão a primeira versão do questionário e enviarão sugestões de como ele pode ser adaptado.
- 3. Aplicação do questionário via internet junto a todos os membros:
 - Objetivo: Alcançar os objetivos primário e secundário.
 - Participantes: Todos os membros.

É importante ressaltar que todos os dados coletados serão analisados de forma agrupada e impessoal.

Para a concretização das etapas de grupo focal e pré-teste, pedimos, por gentileza, que Vossas Excelências indiquem três membros que possam participar dessas atividades. Dentre os três membros indicados para participar, um deles será convidado a participar do grupo focal. O membro participante do grupo focal deverá residir em Brasília.

Nesse ínterim, pedimos que gentilmente atentassem as seguintes datas para participação dos Membros indicados para as etapas de construção do questionário.

- 19 de Março - Indicação de membros para participarem do grupo focal e pré-teste.
- 21 de Março - Realização do grupo focal composto por um membro de cada CCR e PFDC.

Nossa equipe está a disposição para esclarecer dúvidas e coletar sugestões por meio do e-mail Hugo.teophilo@br.pwc.com.

Atenciosamente,

PwC Serviços Profissionais

7.6. Carta enviada a(o) Coordenador(a) da 5ª CCR

Vossa Senhoria Dra Denise Vince Tulio,

Em prosseguimento as atividades pertinentes ao projeto de desdobramento da estratégia, gostaríamos de apresentar, para vossa apreciação, o planejamento da pesquisa junto aos membros do MPF.

O projeto de desdobramento da estratégia contempla a realização de uma pesquisa junto aos procuradores da República distribuídos nas PRRs, PRs e PRMs.

O objetivo primário da pesquisa é:

- Coletar a percepção dos membros que possam gerar insumos para o Planejamento temático das CCRs e PFDC.

Os objetivos secundários são:

- Coletar a percepção dos membros quanto às oportunidades de melhorias da gestão do conhecimento dos temas em que atuam.
- Coletar a percepção dos membros quanto aos temas mais demandados regionalmente.
- Coletar a percepção dos membros quanto aos objetivos estratégicos do mapa estratégico do MPF que dizem respeito à “ ser percebida como uma instituição que atue efetivamente na defesa da sociedade”, “Fortalecimento da Instituição” e “Modelo de atuação”.

A pesquisa contemplará as seguintes etapas:

- 1. Grupo focal com membros:
 - Objetivo: Desenvolver uma oficina de trabalho que possa levantar hipóteses para a abordagem das perguntas do questionário, quanto à sua abordagem, forma e conteúdo.
 - Participantes: Um membro indicado por cada CCR e PFDC.
- 2. Pré-teste do questionário via internet com membros:
 - Objetivo: Validar o questionário e ajustar as perguntas de acordo com a resposta e comentários dados pelos membros.
 - Participantes: Três membros indicados por cada CCR e PFDC receberão a primeira versão do questionário e enviarão sugestões de como ele pode ser adaptado.
- 3. Aplicação do questionário via internet junto a todos os membros:
 - Objetivo: Alcançar os objetivos primário e secundário.
 - Participantes: Todos os membros.

É importante ressaltar que todos os dados coletados serão analisados de forma agrupada e impessoal.

Para a concretização das etapas de grupo focal e pré-teste, pedimos, por gentileza, que Vossas Excelências indiquem três membros que possam participar dessas atividades. Dentre os três membros indicados para participar, um deles será convidado a participar do grupo focal. O membro participante do grupo focal deverá residir em Brasília.

Nesse ínterim, pedimos que gentilmente atentassem as seguintes datas para participação dos Membros indicados para as etapas de construção do questionário.

- 19 de Março - Indicação de membros para participarem do grupo focal e pré-teste.
- 21 de Março - Realização do grupo focal composto por um membro de cada CCR e PFDC.

Nossa equipe está a disposição para esclarecer dúvidas e coletar sugestões por meio do e-mail Hugo.teophilo@br.pwc.com.

Atenciosamente,

PwC Serviços Profissionais

7.7. Carta enviada a(o) Coordenador(a) da 6ª CCR

Vossa Senhoria Dra Deborah Macedo Duprat de Britto Pereira,

Em prosseguimento as atividades pertinentes ao projeto de desdobramento da estratégia, gostaríamos de apresentar, para vossa apreciação, o planejamento da pesquisa junto aos membros do MPF.

O projeto de desdobramento da estratégia contempla a realização de uma pesquisa junto aos procuradores da República distribuídos nas PRRs, PRs e PRMs.

O objetivo primário da pesquisa é:

- Coletar a percepção dos membros que possam gerar insumos para o Planejamento temático das CCRs e PFDC.

Os objetivos secundários são:

- Coletar a percepção dos membros quanto às oportunidades de melhorias da gestão do conhecimento dos temas em que atuam.
- Coletar a percepção dos membros quanto aos temas mais demandados regionalmente.
- Coletar a percepção dos membros quanto aos objetivos estratégicos do mapa estratégico do MPF que dizem respeito à “ ser percebida como uma instituição que atue efetivamente na defesa da sociedade”, “Fortalecimento da Instituição” e “Modelo de atuação”.

A pesquisa contemplará as seguintes etapas:

- 1. Grupo focal com membros:
 - Objetivo: Desenvolver uma oficina de trabalho que possa levantar hipóteses para a abordagem das perguntas do questionário, quanto à sua abordagem, forma e conteúdo.
 - Participantes: Um membro indicado por cada CCR e PFDC.
- 2. Pré-teste do questionário via internet com membros:
 - Objetivo: Validar o questionário e ajustar as perguntas de acordo com a resposta e comentários dados pelos membros.
 - Participantes: Três membros indicados por cada CCR e PFDC receberão a primeira versão do questionário e enviarão sugestões de como ele pode ser adaptado.
- 3. Aplicação do questionário via internet junto a todos os membros:
 - Objetivo: Alcançar os objetivos primário e secundário.
 - Participantes: Todos os membros.

É importante ressaltar que todos os dados coletados serão analisados de forma agrupada e impessoal.

Para a concretização das etapas de grupo focal e pré-teste, pedimos, por gentileza, que Vossas Excelências indiquem três membros que possam participar dessas atividades. Dentre os três membros

indicados para participar, um deles será convidado a participar do grupo focal. O membro participante do grupo focal deverá residir em Brasília.

Nesse ínterim, pedimos que gentilmente atentassem as seguintes datas para participação dos Membros indicados para as etapas de construção do questionário.

- 19 de Março - Indicação de membros para participarem do grupo focal e pré-teste.
- 21 de Março - Realização do grupo focal composto por um membro de cada CCR e PFDC.

Nossa equipe está a disposição para esclarecer dúvidas e coletar sugestões por meio do e-mail Hugo.teophilo@br.pwc.com.

Atenciosamente,

PwC Serviços Profissionais

7.8. Carta convite ao Grupo Focal

Vossa Senhoria,

Em prosseguimento as atividades pertinentes ao projeto de desdobramento da estratégia, gostaríamos de apresentar, para vossa apreciação, o planejamento da pesquisa junto aos membros do MPF.

O projeto de desdobramento da estratégia contempla a realização de uma pesquisa junto aos procuradores da República distribuídos nas PRRs, PRs e PRMs.

O objetivo primário da pesquisa é:

- Coletar a percepção dos membros que possam gerar insumos para o Planejamento temático das CCRs e PFDC.

Os objetivos secundários são:

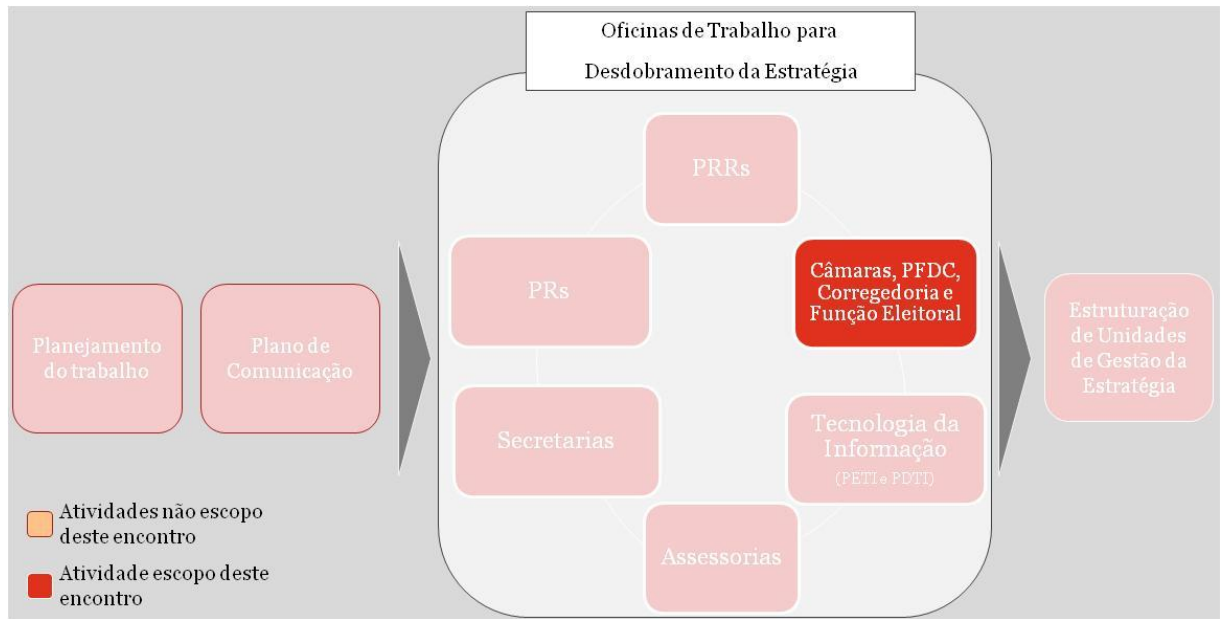
- Coletar a percepção dos membros quanto às oportunidades de melhorias da gestão do conhecimento dos temas em que atuam.
- Coletar a percepção dos membros quanto aos temas mais demandados regionalmente.
- Coletar a percepção dos membros quanto aos objetivos estratégicos do mapa estratégico do MPF que dizem respeito à “ ser percebida como uma instituição que atue efetivamente na defesa da sociedade”, “Fortalecimento da Instituição” e “Modelo de atuação”.

A pesquisa contemplará as seguintes etapas:

- 1. Grupo focal com membros:
 - Objetivo: Desenvolver uma oficina de trabalho que possa levantar hipóteses para a abordagem das perguntas do questionário, quanto à sua abordagem, forma e conteúdo.
- 2. Pré-teste do questionário via internet com membros:
 - Objetivo: Validar o questionário e ajustar as perguntas de acordo com a resposta e comentários dados pelos membros.
 - Participantes: Três membros indicados por cada CCR e PFDC receberão a primeira versão do questionário e enviarão sugestões de como ele pode ser adaptado.
- 3. Aplicação do questionário via internet junto a todos os membros:
 - Objetivo: Alcançar os objetivos primário e secundário.
 - Participantes: Todos os membros.

É importante ressaltar que todos os dados coletados serão analisados de forma agrupada e impessoal.

Visão Geral do Projeto



7.9. Carta de apresentação da Pesquisa aos Coordenadores das Câmaras de Coordenação e Revisão

Senhor Coordenador,

Atinente as atividades do projeto de desdobramento da estratégia do MPF, gostaríamos de apresentar para vossa apreciação, o questionário da pesquisa de percepção dos membros sobre a atuação temática do MPF (em apêndices a esta carta).

Após a realização das etapas de planejamento, definição do escopo e grupo focal estamos na etapa de pré-teste. Nesta etapa pedimos que Vossa Excelência avaliasse o instrumento de pesquisa antes do seu envio para todos os membros. A partir dos comentários faremos os ajustes necessários visando a melhor receptividade e qualidade da coleta dos dados junto aos Membros.

De acordo com metodologia a ser utilizada, informo que as datas previstas para as próximas etapas da pesquisa são:

- 16 até 23 de abril: Validação, pré-teste I e ajustes do questionário.
- 24 de abril até 1º de maio: Pré-teste II e ajustes do questionário.
- 2 de maio até 11 de maio: Envio do questionário e coleta das repostas dos Membros.
- 12 de maio até 20 de maio: Consolidação estatística dos dados e elaboração do relatório da pesquisa.

Desde já, antecipamos nosso agradecimento pelo tempo e atenção dedicados de Vossa Excelência.

Respeitosamente,

Hugo Teóphilo | Gerente PwC Consultoria | hugo.teophilo@br.pwc.com

7.10. Respostas abertas – Questão 5. Qual a quantidade de processos judiciais recebidos em 2011 sob sua titularidade?

Questão 5
0
0
0
39
71
73
110
129
137
144
156
168
182
186
200
211
234
295
318
349
350
384
407
473
483
484
484
529
530
551
576
579
589
620
621
630
643

676
678
681
693
701
717
731
734
739
750
786
804
848
864
872
873
876
888
896
900
901
923
941
941
943
950
956
959
977
977
978
997
1000
1000
1008
1030
1032
1041
1063
1064
1076
1098
1104
1105

1107
1112
1.113
1119
1137
1157
1166
1174
1194
1196
1200
1237
1238
1.246,00
1270
1.277,00
1280
1287
1304
1351
1354
1358
1369
1385
1.418
1434
1455
1458
1460
1.470,00
1475
1488
1492
1500
1500
1510
1520
1528
1534
1548
1549
1562
1563
1570

1572
1597
1600
1609
1622
1644
1651
1691
1692
1700
1.708
1710
1711
1.727,00
1731
1731
1737
1751
1753
1772
1778
1782
1800
1800
1822
1837
1.852,00
1863
1.874,00
1891
1895
1895
1912
1927
1.934,00
1938
1943
1.988,00
1988
2011
2040
2063
2066
2107

2.107,00
2114
2119
2159
2170
2178
2192
2.200,00
2200
2200
2.225,00
2257
2259
2260
2.264,00
2271
2281
2.313,00
2313
2324
2398
2400
2.433,00
2466
2473
2.473,00
2480
2498
2500
2500
2500
2595
2600
2633
2.732
2736
2753
2780
2.782
2783
2816
2.835,00
2892
2960

2960
2973
2983
2986
3007
3045
3.110,00
3133
3.184,00
3418
3.463,00
3600
3.726
3942
4.000,00
4000
4200
4241
4462
4.750,00
6075
23.706,00
centenas,
Dados ainda não disponíveis a tempo de preencher esse questionário.,
dados indisponíveis no momento,
Dados não fornecidos pelo UNICO,
de 1200 a 1400 ,
de 2400 a 2600,
Estou na Chefia Administrativa do Estado do Paraná, que não tem distribuição de processos judiciais. ,
Não conheço o quantitativo exato.,
Não consegui extrair os dados do Único,
não observado,
não sei - n conto processos,
não sei ,
não sei afirmar, por não haver dados idôneos,
não sei informar,
Não sei, o Único não informou,
O Sistema UNICO não está fornecendo esta estatística, por isso não posso responder este item.,
Por estar na Chefia da PR/RJ, recebi uma carga extremamente reduzida no ano de 2011,
Por problemas no Único e falta de técnico em gabinete para extrair os dados, deixo de responder,
QID6,

7.11. Respostas abertas – Questão 6. Qual a quantidade de procedimentos extrajudiciais recebidos em 2011 sob sua titularidade?

Questão 6	
0	
0	
0	
0	
0	
0	
0	
4	
6	
7	
11	
12	
13	
14	
17	
20	
20	
21	
21	
21	
25	
26	
29	
31	
31	
36	
48	
50	
50	
52	
54	
55	
58	
59	
60	
60	
62	

64
69
72
75
78
81
84
84
88
90
90
91
93
94
94
95
96
98
100
100
100
102
103
104
105
106
108
108
110
110
112
112
116
116
118
119
120
120
122
122
122
124
124
124

125
128
128
128
131
131
132
132
132
133
134
135
136
136
140
142
142
144
144
145
146
150
150
150
154
159
160
161
165
166
167
174
174
176
176
177
183
191
194
195
200
200
201
203

205
206
207
207
208
208
214
215
216
217
219
222
223
236
240
245
245
246
246
246
249
251
267
267
269
272
287
297
300
304
307
354
397
400
416
434
439
488
500
500
531
545
557
570

570
584
600
885
905
1000
1058
1489
1740
2555
6284
1.308
101
107
125
22
22
22
266
28
303
380
4288
468
486
50 a 150
51
98
99
411
200
100
100
120
200
220
2200
275
450
centenas,
169
164
123
100

200
200
Dados ainda não disponíveis a tempo de preencher esse questionário.,
dados indisponíveis no momento,
Dados não fornecidos pelo UNICO,
288
Estou na Chefia Administrativa do Estado do Paraná, que não tem distribuição de procedimentos extrajudiciais. Logo, parte das respostas seguintes ficarão prejudicadas.,
158
524
Irrelevante, porque meros expediente de acompanhamento de feitos judiciais.,
n sei - n conto processos - perguntem para a corregedoria ou para nossos "estatísticos".,
Não conheço o quantitativo exato.,
Não consegui extrair os dados do Único,
não consta,
200
não observado,
não posso precisar a quantidade, uma vez que os relatórios do Sistema Único, nesse caso, não são mensais, mas consolidados por ofício e por ano, e estive afastada por nove meses no ano de 2011.,
Não recebi em virtude da atuação na Regional. Atuei no GT de Previdência Social e tive atuação extrajudicial nesse GT.,
Não se aplica, não recebo procedimentos extrajudiciais,
não sei (estamos sem sistema, devido à mudança),
não sei afirmar, por não haver dados idôneos,
Não sei informar no momento,
não sei informar,
não sei,
Não sei, o Único não informa,
O Sistema UNICO não está fornecendo esta estatística, por isso não posso responder este item.,
o unico não me fornece essa informação,
o Único travou hoje e não consegui os dados.,
Por estar na Chefia da PR/RJ, recebi uma carga extremamente reduzida no ano de 2011,
Por problemas no Único e falta de técnico em gabinete para extrair os dados, deixo de responder,
QID7,
Relatório de Produtividade do Único não diferencia entre judicial e extrajudicial.,
120
0

7.12. Respostas abertas – Questão 8 (Outros).
Considere o total de tempo dedicado aos processos/procedimentos sob sua titularidade como 100%, fracione em percentuais menores para cada temática de tal forma que a soma final resulte em 100%. (indique 0% nos temas onde não há atuação).

Questão 8	
1	
	Administração Pública
	Administrativo
	Administrativo
	Administrativo
	administrativo
	administrativo
	administrativo
	Administrativo
	administrativo e tributário
	administrativos internos
	Análise de contratos e outras questões administrativas
	Assistencial
	atividades da Corregedoria
	chefia da PR
	Cível/previdenciário
	Controle Externo
	controle externo da atividade policial
	controle externo da atividade policial
	Controle externo da atividade policial
	Coordenação
	Custos Legis
	Custos Legis
	custos legis
	custos legis
	custos legis
	custos legis
	Custos Legis
	Custos Legis
	custos legis - previdenciário / mandado de segurança / jurisdição voluntária etc
	custus
	desapropriação para fins de reforma agrária
	Direito Público
	Direito Tributário

idoso+amparo+previdenciário
mandado de segurança tributario
mandados de segurança, ações cíveis diversas, etc.
PADs
PFCAT - execução
Prcessos previdenciários - JEF
previdenciario
previdenciario
Previdenciário
Previdenciário
Previdenciário
previdenciário
previdenciário
Previdenciário
previdenciário
previdenciário
Previdenciário
previdenciário
Previdenciário
previdenciário
Previdenciário
previdenciário
Previdenciário/Assistência Social
Procedimentos administrativos da chefia
Procedimentos Administrativos da Chefia
procedimentos administrativos da Chefia da PRES
procedimentos administrativos do exercício da chefia
processos cíveis custos legis
Processual Penal
Propriedade Industrial
Propriedade intelectual
qualidade do serviço publico
qualidade do serviço público
Quilombolas
saúde
Saúde
Saúde
saúde/consumidor
Tributário
tributário
Tributário
Tributário
Tributário
tributário e previdenciario

7.13. Respostas abertas – Questão 9 (Outros). Quanto ao nível de conhecimento dos itens abaixo, marque cada item de acordo com a escala de muito conhecimento (7) para pouco conhecimento (1) em relação aos mecanismos para o bom exercício das suas atividades.

Questão 9
apoio PRR
Apoio SPGR
Bons materiais de trabalho
Colaboração com instituições similares e complementares
Comissão do MJ/DPDC
Congresso Nacional
Coordenação PGE
cursos voltados à área de atuação ministrados por colegas
Encla
encontros presenciais regionais
Gestão avançada e nacionalmente integrada do conhecimento institucional
Interação entre as instâncias
Internet rápida
Lotação completa
Produção de conhecimento acadêmico sobre a instituição
rede membros
Redes virtuais de estudo, discussão e atuação
Sistema eleitoral de coleta de fatos
Tive dificuldade na compreensão dos itens e de como avaliar o nível de conhecimento

7.14. Respostas abertas – Questão 10 (Outros). Quanto à influência dos itens abaixo, marque cada item de acordo com a escala de muito decisivo (7) para pouco decisivo (1) em relação aos mecanismos para o bom exercício das suas atividades.

Questão 10
apoio PRR e SPGR
assessoria processual
atuação integrada entr as diversas instâncias
Coordenação da PGE
Criação de forças tarefas
cursos ministrados por colegas
Definição de prioridades de atuação
emprenho pessoal
encontros regionais
instrumentos de trabalho atualizados
Interação entre as diversas instâncias
internet rápida
Lotação ideal de PR e Servidores
Número suficiente de Procuradores
Participação nas reuniões da Associação Nacional dos Corregedores-Gerais e eventos do CNMP
ser ouvido
sistema eleitoral de coleta de fatos e informações
troca de informações pela rede membros

7.15. Respostas abertas – Questão 11 (Outros). Quanto à qualidade dos itens abaixo, marque cada item de acordo com a escala de alta qualidade (7) e baixa qualidade (1) em relação aos mecanismos para o bom exercício das suas atividades.

Questão 11
apoio/continuidade do trabalho por PRR e SPGR
Assessoria processual
cursos ministrados por colegas
encontros regionais
Interação entre as diversas instâncias
internet
lotação ideal PR
material de trabalho
mecanismos de interação entre instâncias
ser ouvido

7.16. Respostas abertas – Questão 12 (Outros). Marque cada item de acordo com a escala de alta barreira (7) e baixa barreira (1), no tocante aos itens que dificultam o bom exercício das suas atividades.

Questão 12
alimentação de sistemas morosa e excessiva
ampliação constante nas matérias de atribuição do MPF
atividade revisional CCRs
ausência de controle de qualidade/complexidade da atuação em tutela coletiva
Ausência de corpo pericial para determinadas áreas (p. ex. oceanografia)
Carencia de Procuradores
Carencia de servidores area fim
concentração de atribuições
continuidade por PRR e SPGR
controle de prazos em peças de informação e PICs em casos irrelevantes
Coordenação da PGE
déficit de procuradores
Demora na realização de perícias
Demora no atendimento de pedido de análise pericial
Demora no setor de perícia
excesso de regras para ICP e PIC
falta de analistas processuais
falta de apoio em grandes operações
Falta de coordenação por parte das CCRs
Falta de estabelecimento de prioridades
falta de mais assessores jurídicos
Falta de membros
Falta de peritos
falta de Procuradores
Falta de servidores qualificados
Interação entre as instâncias
internet ruim
Lentidão das perícias
Má divisão da mão de obra entre as unidades
má dsitribuição interna de ofícios
material de trabalho
mecanismos de interação entre instâncias
não poder se dedicar com exclusividade a casos importantes
Número insuficiente de Procuradores.
Obrigatoriedade de procedimento/processo em casos patrimoniais de pequeno valor

Os itens não estão muito adequados às atividades da Corregedoria, as respostas implicaram interpretação

Posição das CCRs que desconsidera a necessidade de priorização para gestão do gabinete.

Poucos procuradores para atuação em tutela coletiva

quantidade de servidores na atividade pericial

ser ouvido

Sistema eleitoral de coleta de fatos e informação

sobrecarga de serviço

volume excessivo de casos de alta complexidade

Volume excessivo de serviço

volume excessivo de trabalho

7.17. Respostas abertas – Questão 13 (Outros). Marque cada item de acordo com escala de muito relevante (7) e pouco relevante (1), quanto à parceria e à cooperação com as seguintes instituições.

Questão 13
AGU
AGU
BACEN
BACEN
Banco Central
Banco Central do Brasil
CEF
CNJ
CNMP
Comissão de Valores Mobiliários
Conselhos Profissionais
Correio
CVM
Defensoria Pública
DENASUS
DNPM
DNPM
DPU
DPU
forças armadas
ibama
IBAMA
IDEC
Interpol
mecanismos de controle social, Conselhos de saúde, educação, habitação etc
médicos
ministério da saúde
OAB
polícia militar
Receita Estadual
redes de controle
SPU
TCE
TCM ou TCE
Universidades Privadas

7.18. Respostas abertas – Questão 14 (Outros). Qual a intensidade de crescimento futuro das temáticas enumeradas na atuação de sua unidade. A opção 7 indica que o tema será altamente demandado em sua Unidade. A opção 1 indica que o tema será menos demandado.

Questão 14. Outros
concursos públicos
Constitucional
Cooperação internacional
crimes contra o SFN
estágio probatório
ética
gestão administrativa
INDÍGENA
Índios e quilombos
Ouvidoria
PRÉ-SAL
previdenciário
QUILOMBOLA E CAIÇARA
Quilombolas
Reforma agrária
Rodovias Federais

**7.19. Respostas abertas – Questão 14 (Comentários).
Qual a intensidade de crescimento futuro das
temáticas enumeradas na atuação de sua unidade. A
opção 7 indica que o tema será altamente demandado
em sua Unidade. A opção 1 indica que o tema será
menos demandado.**

Questão 14. Comentários

a exploração do Pré-sal, as operações da Polícia Federal, as demandas indígenas, quilombolas e caçaras e a ocupação de áreas públicas e/ou ambientalmente protegidas na zona costeira são temas com grande relevância e incidência na área da PRM/Santos

A região de Itajaí tem considerável vocação para o aumento da demanda, em razão de estar situação em região litorânea e portuária, gerando uma série de conflitos e situações que dizem respeito diretamente à atribuição do MPF

Não acho que as temáticas sejam a melhor forma de analisar as prioridades. Cada temática reconhecida pelas leis, já merece a melhor proteção possível. A incidência maior ou menor de umas ou outras em cada lugar, revela as características particulares e circunstanciais daquele lugar, mas não a prioridade em absoluto, definitiva, daquela temática.

com a absoluta impunidade penal, em que não há condenação definitiva alguma, com as condições de procedibilidade esdrúxulas como o encerramento de instância administrativo-fiscal, com REFIS e PAES intermináveis e impagáveis (no duplo sentido), com a irresponsabilidade e infundável possibilidade de recursos e quejandos, não há o que se sustente.

Ainda não entrei no pleno exercício das funções

A contribuição dos Procuradores Regionais, parcela da instituição experiente, é mitigada pelo atual formato de atuação, circunscrita aos Tribunais. Deveríamos conceber mecanismos de atuação extrajudicial que inserissem de maneira ordinária os Procuradores Regionais no auxílio na condução de inquéritos e investigações na tutela dos direitos transindividuais.

Em geral, a julgar pela última distribuição de vagas prioritárias, estes questionários nunca trazem qualquer solução para os problemas que enfrento. O preenchimento que fiz foi em respeito ao pesquisador e por curiosidade. Em 15 anos de MPF, falei muito mas fui pouco ouvido. Há 15 anos que pleiteio lotação ideal para a PRM Blumenau (5 Procuradores é a lotação ideal) e nunca foi completada esta locação. Estou tentando remoção para sair dessa situação e nem isso foi possível. Espero que este questionário tenha alguma utilidade para a PRM Blumenau, pois sairei daqui por remoção ou por aposentadoria, brevemente.

É importante lembrar que a atuação em 2º grau tem forte enfoque na parte recursal, mas há forte tendência de crescimento na parte penal originária. E necessário definir melhor como se deve dar a atuação de fiscal da lei em processos singulares de matéria tributária.

Embora não haja espaço para comentários no item 12, é importante registrar que o Sistema Único subdimensiona a atuação do MPF na área criminal, pois não são registrados os procedimentos distribuídos ao Membro do Ministério Público Federal que oficia no Conselho Penitenciário, e na eleitoral, pois vários expedientes são protocolados diretamente no TRE.

A quantidade de trabalho é imensa para poucos Procuradores e poucos servidores assessorando a área fim. Os números baixos são decorrência da impossibilidade de trabalhar nessas condições.

1) A Ouvidoria passará a ser uma realidade no MPF, nos termos do art. 130-A, §5º, da Constituição Federal, e será descentralizada nas unidades federativas por meio de ouvidores auxiliares, aumentando o grau de controle por parte da sociedade quanto às atividades desempenhadas pela Instituição. 2) Reforma agrária tende a destacar-se como tema objeto da atuação do MPF, pela questão social que encerra. 3) Índios e quilombos, embora estejam contidos na temática das minorias, merecem menção apartada em face do tratamento destacado que lhes confere a Constituição Federal.

A demanda tende a se concentrar em dois grandes eixos: a) combate à corrupção; b) cidadania

Considero o questionário muito mal elaborado para o fim de identificar o que, ao que parece, pretende.

Haverá, com a conscientização da população e com a maior presença do Estado na região, uma maior cobrança do MPF como Órgão fiscalizador da ação dos agentes públicos.

Além da instalação de três novas varas federais na região, o pólo siderúrgico Carajás, a Serra dos Carajás, as UHE's a serem implantadas, os grandes empreendimentos minerários da VALE, o desmatamento, o grande índice de trabalho escravo, as várias comunidades indígenas, o patrimônio público - corrupção, a imensidão dos conflitos agrários e dos assuntos relacionados à reforma agrária, bem como o direito à Memória e à Verdade são temas de constante preocupação, sendo que a demanda relacionada com boa parte dessas questões tende a se intensificar em razão do enorme crescimento econômico da região etc.

para o atendimento da demanda que cresce de forma acentuada imprescindível servidores qualificados, com concursos mais exigentes, e mais membros.

A formulação das questões não é muito clara. As alternativas de resposta não são intuitivas (por exemplo, pede-se que a avaliação seja feita "de acordo com escala de muito relevante (7) e pouco relevante (1)", mas a resposta começa "ao contrário" (de 1 a 7). No item 13 o INSS aparece duas vezes. Não há informações que autorizem a prognose sugerida no item 14. O item 15 parece óbvio demais.

Muito válido este questionário em razão de sua notável importância a fim de se encetar um planejamento temático para atuação do MPF

As Comunidades Quilombolas presentes na área de atuação desta PRM demandam forte atuação, com necessidade de incremento do apoio institucional da 6ªCCR

A demanda é crescente conforme as peculiaridades de cada região e os investimentos e empreendimentos em desenvolvimento (p. ex., copa 2014, construção e portos, especulação imobiliária, etc)

A unidade tem forte demanda de questões relativas a indígenas e quilombolas

Todo o questionário é altamente vago e tende a não se prestar à sua destinação, com a devida vênia. As estatísticas disponíveis do Único estão incorretas. Fomos informados de que as informações do sistema não migraram corretamente, motivo pelo qual não dá para responder quanto à quantidade de processos. Não entendi, assim como os colegas que consultei, exatamente o que se pretendia com as perguntas acima. Elas podem não estar demonstrando aquilo que se queria ouvir da classe...

As áreas criminal, patrimônio público, improbidade e, principalmente, o Juizado Especial Federal devem demandar maior atenção do MPF em futuro próximo.

Aumento constante na esfera criminal.

Demandas crescentes nas áreas criminal, patrimonio publico e ambiental, devido ao incremento das atividades da Polícia Federal e do MPF, haja vista o aumento de delegados federais e de membros do MPF na unidade (previsão de outro membro em atuação no ano de 2013).

Algumas questões de avaliação estão confusas.

A demanda ambiental tende a crescer devido às recentes descobertas de grandes jazidas de minério de ferro e ouro no norte de Minas, o que já tem gerado conflitos socioambientais, ainda incipientes, e atraído empreendimentos de grande porte e elevado potencial poluidor. De outro lado, desde a instalação da unidade, em 2006, a área de patrimônio público (tanto na esfera cível da improbidade administrativa quanto na esfera criminal) tem consumido a maior parte da atenção da PRM MOC, que infelizmente não tem conseguido se dedicar a outros temas também relevantes com a constância e afinco que merecem (índios e quilombolas, meio ambiente, direitos do cidadão etc.). Existem mais de uma centena de ações de improbidade ajuizadas pela PRM MOC e outras dezenas de ações penais versando esquemas criminosos relacionados à corrupção nos 97 municípios da Subseção de MOC, no tocante às verbas federais repassadas. E o panorama tende a se agravar, devido ao fato de que, uma vez resolvido o passivo recebido da PRMG sobre o assunto (quando da criação da PRM), estão em curso investigações de grande porte sobre fatos atuais, que deverão resultar, em breve, em uma série de operações policiais.

Na atual estrutura, a PRPB vive de apagar incêndios. Não existe, com o quantitativo de membros lotados, possibilidade de um trabalho qualificado, proativo, especializado e com atendimento diligente, eficiente e eficaz às demandas da sociedade.

A demanda está diretamente relacionada com nossa boa atuação. Quando fazemos uma boa atuação, que gera efetivamente resultados, mais somos demandados.

A demanda por medicamentos é expressiva, mas fragmentada: as pessoas simplesmente tem uma prescrição de medicamento não fornecido do SUS e vem ao MPF. O direito a medicamentos não pode ser coletivo, pois cada paciente tem uma situação de saúde e resposta, exigindo grandes esforços - inclusive periciais - para resolver um caso com justiça, ao passo que querer resolver muitos casos sem verificação individual resultará em injustiça no SUS.

Não temos condições de atender a crescente demanda ambiental gerada pelas grandes obras e crescimentos da cidade no litoral norte de São Paulo. Há necessidade de criação de uma PRM em Caraguatatuba

Deveria ser criada uma Câmara específica para os temas de saúde e educação.

Em várias áreas, são as atuais pontuais e as abrangentes que geram a demanda, que revelam no futuro o que hoje é reprimido. Este questionário não deve revelar com necessária exatidão o que será mais demandado; se não houver atuação hoje, tende a demanda reprimida a assim permanecer.

Por enquanto, ainda não há juizados especiais federais instalados em Guarulhos.

7.20. Respostas abertas – Questão 19. Considerando a resposta à pergunta anterior, enumere os principais fatores que influenciaram sua resposta.

Questão 19
As prioridades decorrentes das peculiaridades regionais devem ser consideradas, qualitativa e quantitativamente. / O volume de trabalho não permite um acompanhamento adequado das diretrizes e prioridades temáticas definidas.,
Embora deva-se reforçar a unidade de atuação, existem casos específicos que podem fugir à diretriz geral, a qual segundo entendi, é fixada nacionalmente.,
Especificidades locais e independência funcional.,
A realidade local impõe contornos especiais à atuação. Se uma região apresenta demanda ambiental alta, fica difícil, se não houver boa estrutura, tocar em temas tidos como prioritários pelas Câmaras. A definição de temas prioritários é bem-vinda, por outro lado.,
Discordo totalmente. As diretrizes e prioridades devem ser objeto de diálogo prévio e NÃO devem ter efeito obrigatório. Devem ser estabelecidos SIM mecanismos de diálogo dentro de cada órgão (PR, PRR, PGR) e entre os órgãos/instâncias. ,
Penso que o princípio da Unidade pode e deve ser efetivado pelos órgãos de cúpula da instituição, sem implicar na diminuição do princípio da Independência. Com a Unidade, o MPF pode ter uma atuação mais coerente e harmônica.,
Não há informações suficientes sobre as diretrizes e prioridades temáticas definidas. Ademais, na área criminal, a prioridade está relacionada diretamente com os inquéritos e ações penais em trâmite.,
A diretriz a ser traçada não pode prejudicar o princípio da independência funcional.,
Independência funcional X Unidade. Deve-se ter em mente a unidade, mas não se deve afastar por completo a independência funcional.,
Minha atuação é normalmente pautada pelos expedientes que recebo do Judiciário e/ou da Polícia ou de outros órgãos que representam ao MPF.,
A independência funcional. ,
A prioridade temática não funciona bem, como já respondi, pois todos os temas são importantes. O que destaca é o impacto social, recorrência, reversibilidade do dano, dentre outros,
Cabresto, ditadura, salvador da pátria, comissão de notáveis, órgão de superior hierarquia (a própria hierarquia) são termos que não só não servem como desservem. Verdades tem que ser construídas, debatidas, discutidas, conversadas, trabalhadas, e não ditadas, por mais ilustres ou iluminadas que sejam as (de) mentes.,
As CCRs deveriam ser eleitas pela classe para refletir realmente de forma democrática as diretrizes do MPF e deveriam ouvir a classe nas suas decisões.,
Necessidade de uma atuação coordenada,
Necessidade de uniformização,
A forma assistemática como essas prioridades veem sendo definidas e a demora em sua comunicação a todo o MPF faz com que priorizemos agendas próprias e descentralizadas, mas compatíveis com as necessidades ditadas pela realidade local. ,
Ainda não entrei no exercício das atividades,
Forma de coordenação, eficiência e unidade do MPF,
As diretrizes e prioridades institucionais são fundamentais, no entanto a independência funcional deve ser sempre preservada.,

Embora haja a necessidade de unidade de atuação, a autonomia funcional e a realidade de cada unidade devem ser levadas em consideração na atuação de quem está lotado no local.,
Coordenação. Uniformização. Salvamento de recursos escassos para um bom desempenho.,
Entendo que, principalmente na área de tutela dos direitos transindividuais onde existem outro co-legitimados, o MP deve estabelecer prioridades e metas periódicas a serem atendidas. Essas prioridades devem ser realizadas ouvindo-se a sociedade. Podemos conjugar a atuação sob o princípio da unidade com a independência funcional ao permitir o debate franco de todas as ideias e ensejar que os procuradores não sejam obrigados a defender as teses que discordam nos casos concretos .,
efetiva necessidade de priorização de nossas atuações e adoção nacional de políticas gerais de atuação do MPF.,
Pois podem surgir situações específicas, regionais e locais, que justifiquem dar relevância e preferência a outra temática não definida pela PGE, CCRs e PFDC.,
Respeito à independência funcional
A realidade e necessidades regionais nem sempre se alinham com as prioridades definidas pela PGE, CCRs e PFDC.,
A instituição conseguirá melhores resultados socialmente relevantes se atuar de forma coordenada e direcionada. O MPF precisa de obter resultados consistentes nacionalmente. ,
EQUILIBRAR OS PRINCÍPIOS DA UNIDADE E DA INDEPENDÊNCIA FUNCIONAL; FAZER DO MPF UM ÓRGÃO FORTE; RESSALVO, PORÉM, QUE É PRECISO HAVER MAIOR PARTICIPAÇÃO DA BASE NAS DECISÕES DA CÚPULA, FORMAS MELHORES DA CAPTAR A OPINIÃO DOS PROCURADORES DA LINHA DE FRENTE PELOS ÓRGÃO DE COORDENAÇÃO,
A atuação do MPF deve ser coordenada, voltada a atendimento de objetivos nacionais, sem no entanto deixar de atender as particularidades do local.,
As diretrizes devem servir para orientar mas não para direcionar a atuação dos Procuradores.,
Cada localidade tem suas peculiaridades, de forma que fica difícil a definição de diretrizes e prioridades nacionais em determinadas temáticas. Neste contexto, é imprescindível, ainda que exista uma linha nacional, a definição de diretrizes locais. No mais, sempre deve ser respeitada a independência funcional do membro, ao qual cabe decidir quais as prioridades de sua localidade após uma avaliação da realidade local.,
As demandas locais, tanto judiciais quanto extrajudiciais, podem absorver muito do nosso tempo de trabalho, não permitindo assim, que haja uma atuação totalmente direcionada.,
O volume de atribuições do MPF vem aumentando muito nos últimos anos. O que tem levado a um gasto muito grande de tempo com questões de pequena efetividade. A fixação de diretrizes permite que a instituição saiba onde quer chegar e o que precisa fazer. O que deve ser considerado importante e o que não será feito. Hoje fazemos tudo e não fazemos nada.,
independência funcional e peculiaridades locais, inclusive quanto à percepção do MPF pela sociedade local.,
A independência funcional deve encontrar sua dimensão de garantia contra o engessamento ideológico da carreira dentro de um sistema de diretrizes e prioridades temáticas definitas pela cúpula da instituição.,
A ordem jurídica, o regime democrático e a defesa dos direitos sociais e individuais indisponíveis,
O poder de convencimento permeado pela razoabilidade - persuasão lógica, determinará o grau de concordância. ,
As diretrizes e prioridades temáticas devem ser definidas de acordo com as peculiaridades de cada PRM, cf análise do procurador responsável. ,
Na área em que atuo - criminal - entendo ser pouco viável estabelecer prioridades temáticas a nível nacional, as quais deveriam ser fixadas considerando as particularidades regionais e locais. Diretrizes de enfrentamento de questões materiais e processuais são imprescindíveis para a adoção de uma política criminal coerente.,

Disposição para a adequação espontânea às diretrizes e prioridades institucionais, em prol da atuação coordenada do MPF. / Necessidade da preservação da independência funcional como garantia institucional dos membros do MP.,

Os Procuradores e Procuradoras da República de todo o Brasil, durante os debates sobre o “PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO” do Ministério Público Federal, expuseram, pelo menos, três possibilidades de tratamento a ser dado à imensa carga de trabalho que não pára de chegar ao MPF e cujo volume pode comprometer (como de fato compromete) o efetivo cumprimento da missão institucional. São elas: / / 1.^a possibilidade: os reclames direcionados ao MPF e que não corresponderem ao definido como prioritário no “PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO” não serão objeto de atuação. As informações serão registradas em banco de dados próprio para fins de armazenamento estatístico e futura eventual atuação judicial ou extrajudicial, seja mediante inclusão do tema nas atividades estratégicas, seja pelo interesse social que possa vir a significar, ou por qualquer outra razão devidamente fundamentada que revele a necessidade/utilidade de impulso pelo Ministério Público Federal em outro momento, mais próximo ou não. / / 2.^a possibilidade: todos os reclames devem ser objeto de atuação do MP. Os que não corresponderem ao definido como prioritário no “PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO” serão objeto de atuação posteriormente. Num primeiro momento, portanto, ficarão sobrestados (conforme prazo julgado razoável). Em ocasião futura, numa espécie de “mutirão”, todos os membros da Unidade/MP deverão atuar em conjunto de modo a que a matéria que ficou suspensa seja tratada e finalizada. (O problema aqui, no entender deste membro do MPF, é que fazer tudo significa não ter prioridades e culmina, cedo ou tarde, asoberbando a todos com mais trabalho: ações, audiências, arquivamentos, homologações, etc) Afeta, pois, o MPF, a Justiça, a AGU, a sociedade como um todo. / / 3.^a possibilidade: todos os reclames devem ser objeto de atuação do MP. A questão envolve perfil e divisão de tarefas. Desse modo, cada Unidade/MP poderia distribuir o trabalho considerando a disposição (características) de cada um para exercer o papel de membro do MP “de gabinete” ou de “fatos”. Ou seja, conforme o perfil, uns estariam encarregados de atuar em relação ao imenso volume de demandas que estão e que não param de chegar ao MP, enquanto outros seriam responsáveis pela missão de cunho social (interesses coletivos, difusos, metaindividuais), contatos com os órgãos públicos, entidades da sociedade civil, etc. (Aqui, resta saber se o desejo institucional é realmente deixar caros e qualificados recursos humanos e materiais empregados em questões de menor relevância e com impacto social questionável). / / O importante, seja qual for a possibilidade eleita (a 1.^a, a 2.^a, a 3.^a, ou outra), é que, exista respaldo institucional dos Órgãos Superiores! / / De fato, concedida máxima vênia, definir que o membro do MPF deve priorizar isso ou aquilo, sem desincumbi-lo das demais demandas, implica deixá-lo na desconfortável situação de, a qualquer momento, sofrer um processo disciplinar. É preciso que em eventual reclamação contra si o membro possa demonstrar clara e objetivamente que está autorizado a não atuar (ou atuar depois) em casos tais devido a decisões de âmbito institucional! Fixar prioridades, planejar, e deixar o restante da demanda acumulando não trará, com certeza, a necessária tranqüilidade aos membros do Ministério Público. / / O respaldo institucional é imprescindível. E talvez esse seja o grande desafio das CCR's e da PFDC em seus planejamentos temáticos. Afinal, quando integrantes do Ministério Público Federal não possuem o lastro necessário para atuar, ou deixar de atuar, instala-se o receio e a insegurança: perde a Instituição Ministerial; perde a Democracia; perde a Sociedade como um todo, presentes e futuras gerações!,

Necessidade de compatibilizar a independência funcional com a unidade ministerial. Auxílio na formação de uma linha de atuação conjunta e direcionada. Troca de experiências e boas práticas.,

Em razão da Unidade e Indivisibilidade do Ministério Público.,

A definição de prioridades temáticas pelas CCRs e PFDC pode não levar em conta aspectos locais, a demandar a atuação prioritária do MPF nesta PRM.,

As diretrizes são fundamentais para o alcance de objetivos previamente determinados e consagrar a unidade da instituição, com respostas mais eficientes para a sociedade. Todavia, não se pode dedicar o tempo de trabalho apenas para essa agenda, pois há temas locais e urgentes, que não podem ser desconsiderados.,

Diretriz não pode ser definidora de atuação, mas apenas uma das ferramentas a serem ponderadas pelo membro, com independência funcional, para a tomada de suas decisões,

<p>eficiência, coerência, e atuação coordenada ,</p>
<p>Princípio da independência funcional,</p>
<p>Diretrizes são importantes, mas o dia a dia do trabalho, especialmente na área criminal onde atuo, traz demandas que nem sempre estão estabelecidas nas diretrizes mas que precisam ser atendidas. Nestes casos a escolha é necessária, pois nem sempre conseguimos atender a demanda e ainda as eventuais diretrizes que venham a ser estabelecidas.,</p>
<p>Como a nossa instituição é nacional, há necessidade de planejamento local e nacional. Na área criminal, nem toda demanda é gerada pelo MPF, então, parte da ação pode ser focada a partir de diretrizes da Câmara respectiva, mas há necessidade também de responderem a demandas específicas do local de atuação.,</p>
<p>As CCRs desconhecem a realidade da primeira instância, especialmente a quantidade absurda de processos. Muitas de suas diretrizes obrigam a prosseguir em casos absolutamente desnecessários. / As CCRs precisam começar a eleger prioridades, implicando obviamente na eleição de não-prioridades, que poderiam ser mais facilmente arquivadas. / O que se vê atualmente é as CCRs cegando prioridade, mas exigindo atuação igual no não-prioritário. / Exemplo disso são as decisões da 2CCR rejeitando arquivamentos em casos de descaminho/contrabando, telecomunicações e outros em que o colega de primeiro grau aplicou o princípio da insignificância. / A consequência é que 99% dos casos são arquivados apenas junto à Justiça Federal, jamais chegando à 2CCR. / Com isso a 2CCR não toma conhecimento da real dimensão da absurda quantidade de feitos na primeira instância - e acaba por tomar decisões exigindo prosseguimento em casos tidos como inúteis. / Tudo isso gera um círculo vicioso. / A solução é que as CCRs passem a eleger prioridades e a indicar situações em que os membros de primeira instância estejam autorizados a ampliar as possibilidades de arquivamento, por identificarem ausência de justa causa, permitindo assim que se concentrem nos temas prioritários. / Resumindo, é preciso mudar do sistema atual que diz "vocês DEVEM fazer X ou Y, ao mesmo tempo em que devem fazer também A, B, C, D..." para um sistema que diga "vocês PODEM NÃO FAZER A ou B, desde que demonstrem estar dando prioridade a X ou Y".,</p>
<p>Na área criminal, onde ofício, a demanda é muitas vezes reativa. Em outras palavras, ela surge em resposta aos delitos praticados, cuja dinâmica obedece muito mais a fatores estruturais locais que a diretrizes nacionais.,</p>
<p>Não considero que haja diretrizes e prioridades de atuação fixadas.,</p>
<p>Entendo se importante a atuação institucional visando à eficiência e à produção de resultados, tento perseguir objetivos gerais definidos pela instituição. A concordância não é total porque nem todas as diretivas são facilmente percebíveis e nem todas são necessariamente as mais adequadas à realidade local.,</p>
<p>Grande volume de trabalho, assessoria e tempo escassos demandam definição de prioridades e foco no que é mais importante, sob pena de não se alcançar eficiência no resultado,</p>
<p>Direcionarei minha atuação em tal sentido, desde que haja ampla discussão com a classe. Estou disposto, inclusive, a abrir mão de minha opinião pessoal sobre determinado tema, desde que haja consenso em toda a carreira, e não apenas nos órgãos de coordenação.,</p>
<p>Há necessidade de definição de prioridades para que o MPF possa apresentar resultados à sociedade e otimizar trabalho.,</p>
<p>Vai depender do fornecimento de condições humanas e materiais para consecução daquilo que for estabelecido como diretrizes e prioridades temáticas definidas.,</p>
<p>Embora haja a necessidade de unidade de atuação, a autonomia funcional e a realidade de cada unidade devem ser levadas em consideração na atuação de quem está lotado no local.,</p>
<p>Considero importante que sejam estabelecidas diretrizes e prioridades temáticas, a fim de conferir maior eficácia ao trabalho do MPF, sem, todavia, se descuidar de estabelecer mecanismos adequados para atender ao volume de trabalho do dia-a-dia, face à obrigatoriedade de atuação do MPF em todos os feitos distribuídos, e não apenas nos prioritários. Caso contrário, a execução do trabalho prioritário poderá vir a ser prejudicada em função de fatores como o volume de processos para análise, o número insuficiente de analistas processuais, etc.,</p>
<p>unidade da instituição, respeito à opinião majoritária, consideração à experiência dos colegas e</p>

independência funcional.,
O MPF necessita com urgência de uma definição de prioridades a fim de que sua atuação seja menos dispersa, menos voluntariosa e mais eficiente, trazendo resultados concretos para a instituição e para a Sociedade.,
Embora creia que as diretrizes e prioridades temáticas definidas pela cúpula devessem direcionar minha atuação, a qualidade das orientações é muito baixa, em razão do distanciamento entre as pessoas que compõem esses órgãos e as funções que exerço, de sua falta de conhecimento sobre a realidade da primeira instância e até de seu desconhecimento técnico.,
Princípio da unidade como critério definidor de eficiência da atuação.,
Garantir o exercício da independência funcional e não prejudicar a unidade. ,
A concordância não é total porque necessariamente ocorre uma acomodação entre as diretrizes e prioridades estabelecidas pelos órgãos de coordenação e revisão com o princípio da independência funcional previsto no art. 127, § 1º da Constituição Federal. Desse modo, é possível supor que temas considerados relevantes pelo membro não se encontrem expressamente previstos nas diretrizes ou prioridades da PGE/CCRs/PFDC, sendo natural a sua priorização concomitante pelo membro. Também se supõe que tema considerado mais importante pelas Câmaras do que pelo membro não obtenham dele o mesmo grau de atenção conferido às temáticas que o membro reputa acentuadamente mais importante. Mas há importante concordância, como apontado na resposta acima, porque, diante da multiplicidade de ofícios e atribuições do MPF, é preciso racionalizar a atuação, fazendo bem as que sejam mais prementes e atuais em determinado contexto histórico-social.,
dada a dimensão territorial do país e as peculiaridades de cada região, acredito que cada PR ou PRM deve considerar as prioridades da demanda de sua área de atuação em primeiro plano,
Não há como concordar de antemão com a assertiva, considerando que a atuação temática está fortemente vinculada às prioridades que são estabelecidas por cada procurador, servindo como indicativo apenas.,
Unidade institucional fortalece o MPF,
Muitas vezes, as peculiaridades locais impelem diretrizes e prioridades próprias de cada PRM.,
O principal deles é falta de entrosamento e uma publicação semanal conjunta para que todos os procuradores tomem ciência do que está sendo decidido.,
Minha participação como suplente da 2ª CCR.,
As diretrizes devem ser adotadas respeitando-se as peculiaridades locais.,
Necessidade de priorizar os escassos recursos humanos e materiais para o que há de mais relevante.,
É necessário haver unificação da atuação, com a definição de prioridades a serem observadas pela maioria dos membros em atuação.,
Será possível seguir as diretrizes na medida em que forem conferidas condições de trabalho para tanto, já que não podemos deixar de dar seguimento à demanda recebida. Muitas vezes esta demanda já toma todo o nosso tempo. Então como poderemos ainda eleger prioridades de atuação? Serão necessários recursos humanos para tanto.,
O Ministério Público precisa atuar como uma instituição, e não como um aglomerado de procuradores.,
Necessidade de atuação coordenada e uniforme.,
É necessário ponderar com as prioridades regionais e locais.,
As especificidades locais impõem estabelecimento local de prioridades,
considerando que a PFDC não é órgão de execução, e a divisão de atribuições nas PRs raramente segue a mesma regra estabelecida na PGR/PFDC, fica difícil seguir 100% as diretrizes e prioridades temáticas definidas pela PFDC, embora ache importante. É necessário que essa estrutura mude, se modernize, acompanhe a dinâmica de trabalho estabelecida nas PRs.,

As diretrizes temáticas sempre procurarão ser seguidas, tendo em vista o princípio da unidade que norteia nossa Instituição. Entretanto, como diretrizes, devem conter a "linha mestra" de atuação, a merecer alguns reparos dependendo da especificidade do local onde se atua. Exemplo: se o meio ambiente não for considerado prioritário em termos temáticos, fatalmente essa diretriz não poderá ser seguida, porquanto, tendo em vista o trabalho na região amazônica, tal questão é crucial para o desempenho das atividades de um procurador da República na região,
Necessidade de atuação coordenada para que haja efetividade. O estabelecimento de prioridades dá respaldo para atuação seletiva.,
Necessidade de atuação coordenada, ressaltando-se sempre as especificidades de cada região.,
Entendimento do MPF de que vigora o princípio da obrigatoriedade sempre, exigindo atuação (ainda que para arquivamento fundamentado) em todos os casos distribuídos ao procurador. A definição de prioridades, assim, seria praticamente inútil, talvez até atrapalhasse, por constituir mais uma fonte de controle burocrático. A definição de prioridades, para ser útil, precisa estar atrelada a autorização para deixar de atuar em casos (representações de cidadãos etc) não considerados prioritários. ,
necessidade de política institucional clara,
Tenho participado, na medida do possível, dos encontros das CCR's e acompanho a distribuição de materiais pelos GT's. Integro um GT. Consulto regularmente o sítio eletrônico das CCR's.,
convicção de que as diretrizes foram bem ponderadas e estudadas,
A pluralidade é necessária dentro do MPF. Os Procuradores temos aptidões diferentes e discrepantes níveis de conhecimento quanto a várias matérias. Também temos diferentes interesses. Essa pluralidade é benéfica para o Ministério Público. É preciso haver certo espaço para que essas condições pessoais, que tornam a instituição tão plúrima, possam render frutos, sem que o estabelecimento de metas limite essa desejável e produtiva variedade de mentes.,
Nem sempre é possível direcionar a atuação de acordo com as diretrizes e prioridades definidas pelas CCR's e PFDC, pois a realidade local - seja no que se refere à urgência ou à importância da atuação em certos temas, seja no tocante às deficiências de pessoal, estruturais, operacionais e periciais - geralmente não são consideradas devidamente, especialmente nas PRM's mais longinquas e naquilo que diz respeito às peculiaridades regionais - qualidade, complexidade e diversidade da demanda.,
As diretrizes e prioridades temáticas são importantes, porém devem ser pautadas por decisões não de cúpula mas sim decorrentes de um processo democrático de formação de opinião que envolvam todos os procuradores. Mesmo assim, há peculiaridades locais que fazem com que não se possa falar em 100% de atuação conforme diretrizes e prioridades temáticas definidas pelas CCRs.,
A distribuição obrigatória, somada aos controles procedimentais e de prazo, levam o MPF a trabalhar, APENAS, com as demandas que chegam. Tais demandas, a toda prova, não podem ser direcionadas pela definição das prioridades, que é um trabalho interno.,
Situações peculiares que ensejam discordância do membro com as diretrizes, com lastro no princípio da independência funcional.,
Necessidade de atuação coordenada. Exacerbação da independência funcional leva a desorganização institucional. Busca de efetividade. Necessidade de posicionamento uniforme em alguns temas.,
Nem tudo pode ser direcionado,
Com o direcionamento de diretrizes a atuação se fortalece porque se desvencilha de iniciativas isoladas e permite um melhor planejamento em termos de aporte de recursos materiais e treinamento de pessoal.,
Embora reconheça ser imprescindível o estabelecimento de diretrizes e prioridades temáticas, não se pode olvidar as peculiaridades locais e regionais, que, à vista do caso concreto, poderão exigir uma atuação mais urgente e constante.,
São necessárias diretrizes e prioridades em razão do volume crescente de demandas na área ambiental e de patrimônio histórico e cultural. Mas as realidades em cada local diferem muito dadas as dimensões do país, havendo problemas similares em todo o país e outros restritos a determinada região. As diretrizes gerais podem ser seguidas com adaptações ao local. As

prioridades traçadas, da mesma forma. / ,
Peculiaridades locais,
unidade, atuação coordenada, eficiência e respaldo institucional ,
Sempre haverá peculiaridades locais que ditarão a necessidade de que uma dada matéria - não prioritária na atuação temática das CCRs - tenha prioridade na gestão de uma dada PRM,
As prioridades de atuação são as previstas em lei, e independem da vontade do membro do MPF; a preponderância de diretrizes e prioridades temáticas definidas pelas CCRs anula a garantia constitucional da independência funcional.,
Há situação perfeitamente consolidadas na jurisprudência, na sociedade e dentro do MPF em que é possível estabelecer diretrizes de atuação, para harmonizar. Por outro lado há situações bastante complexas, sobretudo as que dizem respeito a valores morais estabelecidos na sociedade, em que um diretriz interna do MPF pode ir de encontro aos valores albergados pela Constituição e pela grande maioria da sociedade. Nesses casos, correr-se-ia o risco de o MPF se utilizado para revolucionar a sociedade, o que não é sua função constitucional e legal. ,
As prioridades devem ser estabelecidas de acordo, principalmente, com as realidades locais, discutidos com a sociedade local. os órgãos de cúpula não têm conhecimento suficiente sobre o que é mais importante ou não para a sociedade local. Há prioridades nacionais que podem não serem, assim, consideradas em uma dada localidade. ,
É preciso construir a noção de unidade do Ministério Público. Sem prejuízo da independência funcional, é imprescindível uma atividade de coordenação que resulte em objetivos mais uniformes na nossa atuação. O país é muito grande, as realidades regionais profundas e o MPF necessita uma base comum de atuação. Que seja na definição de prioridades.,
Penso que o princípio da unidade é o mais importante entre os que destacam a nossa atuação e acredito na necessidade de estabelecimento de prioridades na atuação dos membros, com estratégias definidas pelo órgão de cúpula.,
A minha atuação judicial e extrajudicial, não obstante atenta às diretrizes e prioridades temáticas definidas pelos referidos órgãos, prioriza a importância do caso em si, no combate à criminalidade financeira e econômica em que, especificamente atuo, visando sempre o aprofundamento e dedicação aos casos judiciais e extra-judiciais, cuja lesão ao bem ou interesse federal tutelado seja de considerável magnitude. ,
Acredito ser extremamente importante para a instituição e sua atuação a definição de diretrizes e prioridades temáticas. Entretanto, deverá haver certa flexibilidade para adequação, de modo justificado, a realidade e peculiaridades locais.,
Atualmente, a função eleitoral do MPF carece de maior coordenação. A reunião entre os PREs e a PGE ocorre somente a cada dois anos, o que gera ausência de definição da missão, das metas e dos objetivos associados a cada meta, faltando ainda sistemas de informação gerencial para atuação conjugada e medição dos resultados. Foi revelador o MPF em números de 2011: não há dados da área eleitoral... Outro ponto crítica é a renovação contínua dos PREs (mandato de 2 anos, 1 recondução), o que exige intensa coordenação e sinergia, até com maior vigor do que nas demais áreas. ,
Minha atuação será pautada pelos princípios constitucionais e leis. Eventualmente, poderei discordar das diretrizes pautadas pelo pgr. ccrs e pfdc, se forem em dissonância com os primeiros,
Não estão inteiramente claras as diretrizes e prioridades temáticas da PGE, CCRs e PFDC.,
Entendo que a atuação, em regra, deva ser focada nas diretrizes institucionais e não nas prioridades individuais de cada membro.l,
Acho fundamental que existam diretrizes de atuação, só que o procurador deve adaptar as diretrizes à realidade do local onde atua.,
As diretrizes e prioridades temáticas são diferentes nos mais diversos locais. A demanda local define a prioridade de atuação, respeitando-se, todavia, eventual diretriz/prioridade estabelecida pelas Câmaras temáticas/PFDC, no que couber.,
A efetividade da atuação do MPF pressupõe ação coordenada entre os membros. Assim, linhas de atuação permitem que se busquem objetivos comuns com maior eficácia.,
a impossibilidade de, na área criminal, atuar conforme diretrizes, uma vez que a atuação é

eminentemente judicial,
As demandas oriundas da unidade e aquelas provenientes de representação que o contexto não atinja repercussão nacional,
unidade institucional / peculiaridades locais,
necessidade de uniformização da atuação funcional.,
Dependerá do grau, da participação e da qualidade da prévia discussão interna; da compatibilidade da diretriz com a carga de trabalho e com a realidade da primeira instância do MPF, com a jurisprudência firmada do STF e do STJ; e desde que não viole profundamente minha consciência.,
Necessidade de efetividade e racionalização. Coincidência de propósitos. Possibilidade de participação na definição. Confiança na liderança institucional.,
Em razão da independência funcional, deve-se analisar o conteúdo das diretrizes para se ter uma opinião formada. De outra forma, as diretrizes devem ser regionalizadas, com foco nos principais problemas de cada unidade do MPF.,
1. Atuação padronizada nacionalmente / 2. Estabelecimento de metas / 3. Fixação de prioridades / 4. Fixação de enunciados / 5. Fixação de temáticas recorrentes,
Há necessidade de adequação das diretrizes e prioridades temáticas definidas pelas CCRs à realidade de cada unidade do MPF, especialmente pelo fato da diversidade da realidade brasileira.,
unidade e independência funcional,
UNIDADE DE ATUAÇÃO EM TEMAS NACIONAIS,
A demanda local poderá mostrar outras prioridades.,
Acredito na importância do estabelecimento de diretrizes e prioridades institucionais, todavia, especialmente a respeito das diretrizes, destaco que alguns entendimentos das CCRs e demais órgãos superiores da instituição são contraproducentes, desconsiderando a realidade prática dos Procuradores da primeira instância, com a manutenção de feitos sabidamente destinados ao insucesso e estimulando a prática da burocracia, às vezes, na tentativa de manter o máximo de atribuições ao MPF.,
O Ministério Público Federal tem que ter foco. Não me importo que Suprocuradores-Gerais da República, colegas mais experientes, digam qual é o foco da instituição. Todavia, o foco não pode ser genérico, por exemplo, "combate à corrupção". É preciso estabelecer parâmetros objetivos de atuação.,
O MPF necessita urgentemente de definição de prioridades, linhas de atuação nos temas mais relevantes, tudo devidamente coordenado pelas CCRs. Priorizar a atuação é essencial à instituição, já que nos encontramos atolados de demandas, muitas sem grande relevância, que muitas vezes atrapalham a atuação nas questões mais importantes. E esta tarefa deve caber às CCRs, obviamente com a participação dos Procuradores que atuam no tema. Seguir tais diretrizes é o que dará ao MPF uma atuação organizada e coordenada em todo o país, trazendo melhores resultados.,
Acho que a atuação do membro deve ser influenciada por uma agenda nacional, definida pela PGE, CCR e PFDC, sem, no entanto, excluir totalmente sua autonomia, pois penso que sua atuação deverá estabelecida efetivamente levando-se em consideração as circunstâncias e a demanda do lugar em que ele atua.,
A concordância parcial com a assertiva constante do item "18" depende das diretrizes e prioridades temáticas que serão definidas pelos órgãos de controle e revisão institucional. Principalmente se observarem os seguintes critérios: 1) relevância e magnitude das prioridades definidas; 2) oportunidade na atuação ministerial, destacando suas forças para feitos de maior relevância social; 3) mitigação do princípio da obrigatoriedade da atuação do Ministério Público, pois há processos/procedimentos que drenam a capacidade do MP, sem trazer resultados mais efetivos. ,
Não concordo totalmente com a afirmação, pois, na minha atuação, não podem ser desprezadas as peculiaridades locais.,
aspectos casuísticos que devam ser considerados, além de aspectos regionais,
Necessidade de atuação coordenada em prol da eficiência.,

NECESSIDADE DE EFICIÊNCIA E EFICÁCIA DA ATUAÇÃO DO MPF,
É imprescindível haver um direcionamento temático , porém as demandas locais e peculiares não podem ser olvidadas no processo de definição da atuação de cada procurador.,
Reservo-me o direito de seguir minhas convicções quando não concordar com as diretrizes institucionais,
Unidade e coordenação sem perda da independência funcional,
Os posicionamentos das CCRs são importantes, mas sempre podem e devem ser objeto de análise no caso concreto.,
Necessidade de atuação coordenada entre os procuradores da República, demonstrando maior efetividade do trabalho e privilegiando o princípio da unidade entre os Membros.,
Independência Funcional,
As diretrizes dão um norte, mas não podem engessar a atuação a ponto de impedir a consideração de peculiaridades nos casos concretos.,
apenas a ressalva quanto a independência funcional e a realidade de cada unidade,
Diante do vasto campo de atuação do MPF, o estabelecimento de prioridades é uma necessidade para a instituição.,
Rosto institucional / diretrizes é fundamental e acho qu a grandeza da instituição só ocorrerá se ela souber pensar e agir enquanto tal. Ma há questões individualizadas, que desbordam das diretrizes gerais. ,
autonomia funcional, particularidades da lotação e demanda.,
Independência funcional.,
Além das diretrizes e prioridades estabelecidas pelos órgãos de cúpula, que por isso mesmo, tendem a ser genéricas, há as especificidades locais e circunstanciais que demandam uma nova equalização mais sensível a nível de cada unidade. ,
O estabelecimento de diretrizes e prioridades temáticas não pode chegar ao ponto de olvidar peculiaridades locais e regionais, as quais podem ser diversas das orientações emanadas, especialmente, das CCRs e PFDC (é difícil que ocorra em relação à PGE). / Além disso, é preciso deixar margem para a conciliação entre Unidade Institucional e Independência Funcional, de modo a evitar que o Membro faça, unicamente, o que as CCRs e PFDC entendam ser prioritário ou diretriz (como já dito, isto ocorre em muitíssimo menor escala na PGE).,
Prevalência da unidade institucional
a necessidade de atuação uniforme do Ministério Público Federal,
As diretrizes e prioridades temáticas estabelecidas pela câmara criminal, com a qual atuo há anos, são bastante recentes e se mostram em algumas hipóteses divergentes (ex. acolhimentos acolhidos e não acolhidos, com base em base jurídica idêntica, com decisões divergentes). Ainda me parece que falta discussão mais transparente sobre as melhores diretrizes a serem adotadas. ,
O planejamento da atuação do Ministério Público, acompanhado da correlata coordenação e preparação dos membros (através de fornecimento de subsídios práticos/teóricos, diretrizes de investigação, etc.) é fundamental para conferir efetividade ao trabalho realizado, mediante a priorização de temas e medidas relevantes socialmente. Diante da carga de trabalho e escassez de recursos humanos (notadamente servidores qualificados na área fim e apoio técnico-pericial), a falta de coordenação e priorização leva ao atuar isolado e ineficaz, bem como à absorção do trabalho do procurador da república pela atuação judicial (em face dos prazos, etc.) ou diretrizes estabelecidas por outros órgãos (p.ex. investigações priorizadas pela PF) em detrimento da essencial atuação pró-ativa do membro. Por outro lado, a carência de subsídios e diretrizes de atuação pelas CCR dificulta a atuação /investigação de temas sensíveis, especialmente na tutela coletiva.,
Falta de elementos de convicção de que as CCR realmente esteja envolvidas, interessadas e preparadas para direcionar a atuação do MPF.,
Pretendo adotar as diretrizes da instituição como um todo, sem declinar de minha independência funcional.,

<p>digio parcialmente por temer que eventual decisão seja tomada "de cima para baixo" e minha concordância aumentará quanto maior for o nível de participação da definição das prioridades,</p>
<p>As prioridades devem ser definidas nacionalmente, regionalmente e localmente, havendo a divisão de tempo na atividade de forma a privilegiar o interesse público.,</p>
<p>Independência funcional,</p>
<p>A independência funcional, se a diretriz ou a prioridade for incompatível com a minha convicção encontrar fundamentação jurídica na Constituição,</p>
<p>Na verdade eu nunca senti necessidade de buscar respaldo nos órgãos citados para direcionar minha atuação institucional.,</p>
<p>Necessidade de estabelecer diretrizes e prioridades temáticas locais, tendo em vista fatores próprios da unidade/região e que não podem ser adequadamente mensurados por órgãos centrais distantes da realidade da 1ª instância.,</p>
<p>Minha atuação se prende muito mais às posições firmadas pela jurisprudência dos Tribunais Superiores.,</p>
<p>Peculiaridades próprias da área de atuação podem determinar a dedicação de tempo e recursos em temáticas diversas daquelas estabelecidas nas diretrizes institucionais.,</p>
<p>O principal fator é especificidade local. É possível que haja uma certa diretriz temática que não se encaixa na unidade em que atuo. Logo, caso as diretrizes coincidam com a realidade local, a resposta poderia ser a 4. Todavia, caso as diretrizes tenham menor relevância nesta unidade, então a prioridade será resolver os problemas locais.,</p>
<p>A Câmara em específico ou a PFDC pode não ter ciência dos problemas LOCAIS enfrentados na minha área de abrangência.,</p>
<p>As diretrizes nacionais são muito importantes e devem ser levadas em consideração sempre. Contudo, é necessário avaliar as particularidades regionais, pois o MPF é uma instituição nacional em um país heterogêneo.,</p>
<p>As diretrizes gerais nem sempre serão adequadas às temáticas prioritárias na PRM onde atuo.,</p>
<p>Atuar como instituição, concorrendo para a unidade, mas reconhecendo e respeitando as diferenças de cada região. ,</p>
<p>independência funcional e particularidades locais.,</p>
<p>Por haver somente um membro do MPF lotado na unidade, as diretrizes institucionais de todas as CCRs e mais a PFDC pode significar um acúmulo de "prioridades" que se torne inexecutável concretamente. Ademais, apesar de privilegiar as diretrizes e prioridades das CCRs, é comum haverem situações especiais que exigem um tratamento mais aprofundado e prioritário, pela sua importância local. Muitas vezes o que é estratégico localmente, pode ser insignificante nacionalmente. Por isso, a tendência é seguir as diretrizes e prioridades, mas sempre ponderando com prioridades locais que possam surgir.,</p>
<p>As diretrizes e prioridades temáticas são muito importantes, mas devem ser fixadas após uma ampla discussão que englobe todos os membros da carreira, não devendo ser impostas unilateralmente pela PGE, CCR e PFDC. Além disso deve ser assegurado o respeito à independência funcional do membro. Também devem ser verificadas as peculiaridades locais.,</p>
<p>Nem sempre as CCRs têm absoluto conhecimento do que ocorre nas PRMs e PRs, razão porque, em vários momentos, priorizam situações que não parecem prioridade aos Procuradores da República que trabalham diretamente com o caso.,</p>
<p>Pretendo seguir as prioridades temáticas definidas pela câmara, desde que não sejam destoantes dos casos concretos que me deparo no dia a dia.,</p>
<p>Penso que o MPF deve ter uma atuação coordenada, não sendo possível que o princípio da independência funcional seja ,</p>
<p>É necessário o estabelecimento de diretrizes harmônicas de atuação em cada área de atuação, em cada unidade, em determinada região e em todo o Ministério Público Federal. O estabelecimento dessas diretrizes, no entanto, deve realizar-se com a participação da totalidade dos membros buscando-se através do convencimento e do consenso e, portanto, em respeito a independência funcional a persuasão do membro ou membros discordantes. Trata-se, no entanto, de um processo</p>

lento e continuado, com exercício preponderante da atividade coordenativa pelas CCR's em detrimento da atividade revisional, ora preponderante,

1 - Relevância dos temas nos municípios da minha área de atuação / 2 - Necessidade de enfrentamento uniforme de prioridades,

Escassez de recursos aliado a muita demanda exige definição de prioridades e unidade na atuação nacional.,

O balizamento da atuação não poderá ficar restrito às diretrizes e prioridades da Administração Superior, devendo haver espaço de decisão ao Ofício para, ao menos, parte de sua atuação.,

Embora as diretrizes sejam fundamentais para direcionar nossa atuação, em geral elas não são capazes de levar em consideração certas peculiaridades regionais. ,

Sempre há peculiaridades nos casos concretos, que tornam impossível sua previsão pelas diretrizes das Câmaras.,

HÁ A URGENTE NECESSIDADE DE SE PRIVILEGIAR O PRINCÍPIO DA UNIDADE INSTITUCIONAL, A FIM DE QUE A INSTITUIÇÃO APARENTE PARA A SOCIEDADE ESTAR ATUANDO DE FORMA COORDENADA.,

Na prática, infelizmente, a atuação, em razão do volume sobrehumano de trabalho, acaba sendo definida pelo critério "autodefesa". É prioritário aquilo que será cobrado por Corregedoria, CNMP e demais órgãos de fiscalização. ,

Depende se serão verdadeiras prioridades (com conseqüente alívio em outros temas) ou mera enumeração de atividades a fazer.,

Possibilidade de atuar de forma mais incisiva nos casos prioritários, cujos resultados sejam mais importantes para a sociedade, deixando de lado casos menos relevantes e sem maior repercussão social.,

Especificidades locais podem influir em diferentes diretrizes, prioridades e percepções de modos de atuação. Não raro, situações pontuais ganham maior relevo, a despeito de, em tese, serem menos relevantes.,

Realidade local define diretrizes e prioridades mais que uma orientação geral.,

unidade e independência funcional,

Cada área do território nacional tem sua periodicidade específica, de modo que parte dessa demanda deve ser decidida tendo em consideração as demandas da sociedade local, as quais não são as mesmas nacionalmente.,

As diretrizes e prioridades devem ser colocadas pelas Câmaras e PFDC, mas o encampamento delas pelos membros deve ser resultante de um processo de convencimento, nunca por meio de imposição, ou sob a ameaça de responsabilização, em caso de não observância. Unidade e independência funcional devem conviver harmonicamente.,

As diretrizes devem ter em conta a independência funcional e o princípio do "Promotor Natural".,

Não há como haver uma definição de prioridades de cunho nacional, sem considerar ao menos as peculiaridades regionais. Assim, embora pense que a definição de diretrizes e prioridades é algo essencial à profissionalização do MPF e ao aumento da importância do órgão perante a sociedade, pois perdemos muito tempo com coisas irrelevantes ou pouco relevantes, o fato é que as definições de prioridades já feitas não são acompanhadas de definição de não prioridades, o que, mormente em vista da crescente e necessária formalização dos atos de investigação (resoluções de IC e PIC), acaba por inviabilizar a implementação efetiva das prioridades definidas, o que só é possível quando feito por decisão pessoal do membro ou da unidade. Em MOC, em 2009, definimos como prioridade atacar o passivo herdado da PRMG para propor as ações de improbidade que se fizessem necessárias, o que acarretou o aforamento de mais de 100 AIA's somente naquele ano, algo que não foi alcançado, per capita, por nenhuma outra unidade do país. No início de 2010 tivemos correição, algo que há tempos desejávamos. Todavia, o relatório da Correição, ao passo em que não fez nenhuma menção ao aforamento das AIA's, que não foram sequer computadas, pois só foram olhados os processos judiciais, ainda apontou "irregularidade" por haver representações

paradas em exame dos membros (o que somente ocorreu com os casos não urgentes para permitir o aforamento das AIA's. A situação, penso, reflete bem o problema que tradicionalmente aflige o MPF, pois um gabinete "em dia", mais cuja produção é zero ou insignificante, sob o ponto de vista da relevância da atuação do MPF, certamente deve ter sido elogiado pela correição.,

Adequação das diretrizes e prioridades à realidade local,

A definição de diretrizes e prioridades deve ser feita de forma regionalizada, talvez até por unidades, uma vez que as realidades (sociais, estruturais, administrativas, etc) são diferentes, de modo que aquelas estabelecidas de forma centralizada pode não se adequar à realidade da unidade, em especial a existência de recursos humanos para execução.,

Atenção ao princípio da Unidade.,

Em nome do princípio da independência funcional, nem sempre minhas conclusões são coincidentes às dos órgãos superiores.,

NECESSIDADE DE EFICIÊNCIA E EFICÁCIA DAS AÇÕES DO MPF,

INDEPENDÊNCIA FUNCIONAL, ATUAÇÃO NO SEGUNDO GRAU,

Muitos fatores devem ser levados em conta na decisão sobre as diretrizes e prioridades na atuação do membro do MPF e não apenas aquelas definidas pelas Câmaras, tais como demanda local, independência funcional, etc. ,

Fundamental as diretrizes básicas embora não possam ser obrigatórias face às peculiaridades de cada local,

É necessário que a construção institucional seja legítima e tenha um norte definido.,

Por óbvio, haverá aspectos locais que não serão abordados nas prioridades nacionais. Muitas vezes, os tópicos locais precisarão de abordagem diferenciada. Por isso, a atuação não poderá ser exclusivamente direcionada pelas diretrizes da PGR, CCRse PFDC.,

Considero importante saber as diretrizes da instituição, porém ressalvo minha independência funcional para, conforme o caso, atuar de acordo com minha consciência.,

A independência funcional de cada procurador deve se harmonizar com a unidade da instituição, portanto, não pode ser radical nem para o lado da independência funcional, e nem engessar em modelos impostos pelos órgãos coordenadores.,

Necessidade de uma coordenação institucional geral para os temas mais relevantes, para potencializar resultados.,

A situação específica de cada unidade, que muitas vezes demanda a fixação de prioridades diversas das definidas pelos órgãos superiores.,

otimização do trabalho; maior eficiência no trabalho realizado, com o conseqüente reconhecimento da sociedade; melhor utilização dos recursos financeiros e humanos; respaldo das intâncias superiores na atuação do primeiro grau; coordenação nacional dos trabalhos realizados por cada membro, que muitas vezes tem entendimentos diferentes ,

Considero importantes tais diretrizes para atuação do MPF, deixando de segui-las apenas em situações especiais.,

A definição de prioridades e diretrizes pela Instituição revela-se essencial para a atuação de forma seletiva e, conseqüentemente, eficaz. ,

Princípio da Independência Funcional,

As diretrizes e prioridades temáticas estabelecidas em nível institucional são importantes, entretanto, há prioridades estabelecidas de acordo com o que demandado pela sociedade ao MPF,

Não vejo que essas diretrizes tenham sido construídas de modo desapassionado e equilibrado, mas sim de modo inclinado a determinados valores imediatistas e esquerdistas.,

É impossível atuar bem em todos os assuntos, pela falta de tempo e limitação de recursos. Qualquer empresa define suas prioridades, e o Ministério Público também deve definir as suas. Contudo, as realidades distintas de cada PRM pode fazer com que seja impossível seguir diretrizes superiores em alguns casos.,

A atuação coordenada da Instituição é importante, porém com respeito à autonomia e independência funcionais.,

Cada vez mais a instituição deve voltar sua atuação para uma atuação mais eficiente, menos fragmentada e mais coesa, caso contrário não verá resultados,

O MPF não tem em várias áreas coordenação efetiva; onde há, nem sempre os critérios expostos são suficientemente discutidos com a carreira; as prioridades em âmbito local podem variar bastante das de esfera nacional.,

Órgãos muito distantes não conseguem entender as prioridades do dia a dia de um procurador em primeira instância, que são muitas vezes modificáveis em virtude de prazos processuais, operações urgentes e situações que ocorrem sem que se possa ter um controle exato dos eventos inesperados que se sucedem.,

necessidade de priorizar certos temas para uma atuação mais pró-ativa

As diretrizes e prioridades temáticas definidas pelas CCRs e PFDC certamente influenciarão minha atuação, uma vez que dou muito valor ao princípio da unidade institucional. Entretanto, o condicionamento não será absoluto, pois não abro mão de minha independência funcional.,

A CCRs e PFDC devem também adotar posturas aceitáveis de acordo com a realidade das PRs e PRMs, sob pena de perda da credibilidade. ,

Ante a atuação na PRR em matéria crimina, minha atuação está direcionada pela demanda própria de feitos judiciais.,

É necessário priorizar a atuação do MPF para se obter melhores resultados. Priorizar e coordenar, sem, no entanto, deixar de atuar em quaisquer das áreas afetas a essa instituição.,

7.21. Respostas abertas – Questão 23. Comentários sobre a atuação temática do MPF não contemplados nessa pesquisa.

Questão 23
Necessidade de dar aos Procuradores maiores informações e treinamento na área administrativa
Acho que a pesquisa foi bem feita.
A atuação do MPF quando não é parte no processo, ou seja, puramente como <i>custus legis</i> , tem consumido o tempo e os talentos da instituição em área não prioritária. Essa pesquisa poderia ter procurado quantificar esses recursos. Talvez a perda da força de trabalho do MPF nessa área passe dos 50%, mesmo que considerado apenas os processos em que não há justificativa para a intervenção do MP, segundo as diretrizes do Conselho Nacional do MP.
Não entendi a pergunta.
A função de defensor dos direitos do cidadão (<i>defensor del pueblo</i> , <i>ombudsman</i>), o atendimento ao público, foram atribuídos à PFDC/PRDC pelo constituinte; lamentavelmente, não conseguimos traduzir o conceito, e aí estão a "ouvidoria" e as inúmeras tentativas de criar outras figuras para tal (<i>defensor do povo</i> , etc.).
Necessidade de atuação mais coordenada
Ainda estou no curso de ingresso
Nenhum
Há necessidade de serem estabelecidas prioridades nacionais pela PFDC, CCRs, e Estaduais pelas PRs, PRMs, tudo com amplo debate entre os colegas.
Não tenho comentários adicionais.
O Brasil é muito grande, com áreas muito diversas entre si. Dentro do mesmo Estado, é possível ter subseções com problemas/ atuações muito diferentes. Também há grandes diferenças de carga de trabalho. Assim sendo, a atuação temática preponderante só se concretizará em unidades com uma certa folga de trabalho.
Faltou perguntar sobre a carga de trabalho x recursos humanos e a satisfação com as condições de trabalho
Necessidade de atuação articulada nas áreas de defesa do patrimônio público e criminal, inclusive entre as respectivas CCRs. Necessidade de harmonização das deliberações da 2 e 5 CCRs.
Em virtude da importância da questão, reitero o exposto anteriormente quanto à necessidade de definirmos prioridades, mas, em contrapartida, termos respaldo para o "não fazer", conforme explicado a seguir: Os Procuradores e Procuradoras da República de todo o Brasil, durante os debates sobre o "PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO" do Ministério Público Federal, expuseram, pelo menos, três possibilidades de tratamento a ser dado à imensa carga de trabalho que não pára de chegar ao MPF e cujo volume pode comprometer (como de fato compromete) o efetivo cumprimento da missão institucional. São elas: 1.ª possibilidade: os reclames direcionados ao MPF e que não corresponderem ao definido como prioritário no "PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO" não serão objeto de atuação. As informações serão registradas em banco de dados próprio para fins de armazenamento estatístico e futura eventual atuação judicial ou extrajudicial, seja mediante inclusão do tema nas atividades estratégicas, seja pelo interesse social que possa vir

a significar, ou por qualquer outra razão devidamente fundamentada que revele a necessidade/utilidade de impulsão pelo Ministério Público Federal em outro momento, mais próximo ou não. 2.^a possibilidade: todos os reclames devem ser objeto de atuação do MP. Os que não corresponderem ao definido como prioritário no “PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO” serão objeto de atuação posteriormente. Num primeiro momento, portanto, ficarão sobrestados (conforme prazo julgado razoável). Em ocasião futura, numa espécie de “mutirão”, todos os membros da Unidade/MP deverão atuar em conjunto de modo a que a matéria que ficou suspensa seja tratada e finalizada. (O problema aqui, no entender deste membro do MPF, é que fazer tudo significa não ter prioridades e culmina, cedo ou tarde, assoberbando a todos com mais trabalho: ações, audiências, arquivamentos, homologações, etc) Afeta, pois, o MPF, a Justiça, a AGU, a sociedade como um todo. 3.^a possibilidade: todos os reclames devem ser objeto de atuação do MP. A questão envolve perfil e divisão de tarefas. Desse modo, cada Unidade/MP poderia distribuir o trabalho considerando a disposição (características) de cada um para exercer o papel de membro do MP “de gabinete” ou de “fatos”. Ou seja, conforme o perfil, uns estariam encarregados de atuar em relação ao imenso volume de demandas que estão e que não param de chegar ao MP, enquanto outros seriam responsáveis pela missão de cunho social (interesses coletivos, difusos, metaindividuais), contatos com os órgãos públicos, entidades da sociedade civil, etc. (Aqui, resta saber se o desejo institucional é realmente deixar caros e qualificados recursos humanos e materiais empregados em questões de menor relevância e com impacto social questionável). O importante, seja qual for a possibilidade eleita (a 1.^a, a 2.^a, a 3.^a, ou outra), é que, exista respaldo institucional dos Órgãos Superiores! De fato, concedida máxima vênia, definir que o membro do MPF deve priorizar isso ou aquilo, sem desincumbi-lo das demais demandas, implica deixá-lo na desconfortável situação de, a qualquer momento, sofrer um processo disciplinar. É preciso que em eventual reclamação contra si o membro possa demonstrar clara e objetivamente que está autorizado a não atuar (ou atuar depois) em casos tais devido a decisões de âmbito institucional! Fixar prioridades, planejar, e deixar o restante da demanda acumulando não trará, com certeza, a necessária tranqüilidade aos membros do Ministério Público. O respaldo institucional é imprescindível. E talvez esse seja o grande desafio das CCR's e da PFDC em seus planejamentos temáticos. Afinal, quando integrantes do Ministério Público Federal não possuem o lastro necessário para atuar, ou deixar de atuar, instala-se o receio e a insegurança: perde a Instituição Ministerial; perde a Democracia; perde a Sociedade como um todo, presentes e futuras gerações!

não tenho

Necessidade de focar com mais intensidade o combate à corrupção e à defesa de minorias não classicamente contempladas (deficientes/pessoas em risco), com a contribuição para formação de políticas públicas.

Nenhum comentário

A pesquisa não aborda a importância do MPF na definição de políticas criminais e sociais no país e, sobretudo, o papel do Procurador-Geral da República. A pesquisa também não aborda (a) se há falta de integração entre o PGR e os demais órgãos de coordenação e (b) as consequências dessa (des)integração nas atividades dos membros.

Penso que a grande questão do MPF é a definição de temas prioritários para atuação e como fazer uma avaliação deste ponto. Por outro lado, há a questão de distribuição de recursos humanos entre as diversas áreas e locais, sendo necessário estatísticas quantitativas e qualitativas, precisamos avançar um pouco mais neste tema.

É sério e grave o descaso com a atuação eleitoral. Os PREs não tem apoio nem estrutura de trabalho e recebem uma quantidade imensa de processos durante todo o mandato.

1. Há muitos órgãos não mencionados na pesquisa com os quais mantemos importante contato: BACEN, DNPM, FEAM, Justiça do Trabalho, DRCI, CVM, SUSEP. 2. Não foi avaliada a assessoria de cooperação internacional da PGR. 3. A revisão feita pela 2ª CCR é completamente divorciada da realidade da primeira instância e, ao firmar a competência federal em 100% dos casos, impede que sejam priorizadas as atuações mais relevantes. 4. A participação de procuradores em grupos de trabalho, seminários e outras atividades complementares é pouco estimulada, pois não há prejuízo das funções. 5. As CCRs são compostas por membros que há muito tempo não atuam na área, desconhecem os desafios recentes do MPF e mantêm pequena interlocução com a maioria da carreira - a primeira instância. 6. Não há estímulo ao compartilhamento das experiências e do conhecimento adquirido por cada procurador, de forma que a roda é inventada todos os dias nos gabinetes ao longo do país. Em

-

O MPF necessita investir em recursos humanos: membros e servidores, nas PRs e PRMs. Além disso, traçar metas realistas. A priorização de temas deve servir não apenas para ressaltar os de alta prioridade, mas também orientar a atuação nos casos que a instituição elege de baixa prioridade.

Crime organizado e corrupção

Como disse, volta a insistir na necessidade de se reestruturar as CCRs e PFDC. A estrutura estabelecida está obsoleta e em total falta de conexão com as procuradorias de estado e município. A PFDC reúne uma série de temas que há muito tempo deveriam ter CCR própria, como saúde educação, enquanto existem outras Câmaras com muito pouca influência na nossa atuação, como a constitucional, por exemplo. É necessário que haja uma revisão urgente dessas estruturas que chegam a ser quase esquizofrênicas.

Resumindo, reitero a impertinência e/ou a insuficiência da maioria das questões para o diagnóstico pretendido. A atuação finalística do MPF resta comprometida hoje pelos controles burocráticos criados nos últimos anos, pela precária assessoria dos procuradores de primeiro grau e por entendimentos das instâncias superiores da Instituição dissociados da realidade e das necessidades dos procuradores.

O MPF tem na CCR's uma boa divisão temática da atuação. Nenhuma contribuição neste sentido.

As diretrizes e prioridades de atuação temática do MPF devem focar e privilegiar a tutela preventiva (judicial ou extrajudicial).

Atualmente se exige celeridade e excelência. Há demanda é crescente e o número de procuradores não acompanha. Portanto a única forma de realizar a gestão do gabinete é com priorização de temas. Ademais, antes das Câmaras deliberarem que a atribuição para determinados temas é do MPF, não homologando declínios de atribuição, deve aferir se há procuradores suficientes para a demanda que se está abraçando, pois o MP Estadual possui um número muito maior de membros e o MPF, exatamente pelo número reduzido de procuradores, deve ater-se às temáticas estritamente de sua atribuição.

A distribuição temática que é feita, unidade por unidade, pode, inclusive inviabilizar os direcionamentos de trabalhos definidos em uma estratégia nacional.

A atuação temática deve ser mais valorizada e especializada, através de mecanismos que permitam o seu desempenho de forma mais eficaz, como o apoio técnico pericial, mais servidores nos gabinetes e estagiários, treinamento de servidores por área temática, maior valorização dos servidores, etc. É necessária a identificação dos problemas relevantes em cada área temática, que se repetem em todo o país, para que a atuação seja mais ampla, com resultados em todos os Estados, através de ações de âmbito nacional. Para tanto poderiam ser formadas forças tarefas.

Pesquisa superficial, nada a comentar

vislumbro uma certa deficiência quanto à definição de diretrizes e, portanto, uma ausência de foco.

A única atribuição constitucional que é concedida ao Ministério Público com exclusividade não foi nem sequer mencionada nesta pesquisa: a atuação como fiscal da lei, na defesa da ordem constitucional e legal e do Estado de Direito.

-

Infelizmente a atuação das Câmaras mais atrapalha do que ajuda. Das poucas vezes que vi alguma diretriz de atuação, isso sempre foi feito sem planejamento. Prefiro atuar de acordo com a demanda local e me reportar à Justiça sempre que possível, para evitar a burocracia das Câmaras.

O Ministério Público Brasileiro tem uma gama de atribuições muito grande. Podemos dar palpite em quase tudo, como se diz. Mas é necessário atuar em menos casos e obter mais efetividade. Alguns casos serão deixados de lado e não serão atendidos, é preciso que isso fique claro dentro da instituição.

A meu ver, a melhora na atuação do MPF tem que passar pelo fortalecimento das CCRs, que, como já apontado, devem estabelecer prioridades e diretrizes de atuação, além de apoiar a atuação de 1ª instância. Esse apoio deve se dar, além dos manuais de atuação, com reunião de material doutrinário, jurisprudencial e de atuações anteriores do MPF e disponibilizar na intranet. Cada CCRs escolheria periodicamente alguns temas e reuniria material sobre esse tema, de modo a subsidiar a atuação. Nas PRMs com atuação plena, é enorme a dificuldade de conhecer todas as matérias e se aprofundar nas questões recorrentes da área de cada uma das CCRs. Este tipo de apoio viabilizaria a estes procuradores acesso rápido a um material compilado pela CCR, permitindo uma atuação mais eficiente.

A atuação do MPF como custos legis (fiscal da lei) nos processos judiciais (mandados de segurança, desapropriações, previdenciários, etc.) não foram devidamente delineados na pesquisa, apesar de imenso volume de trabalho que representam.

não tenho comentários

A especialização é o melhor caminho para agilizar o trabalho. Contudo, para esse tipo de atuação é necessário quantitativo de membros e servidores com qualificação. Nesse sentido, faz-se necessária a existência de núcleos de peritos espalhados nas unidades do MPF, porque a concentração nas câmaras não é suficiente para atender as demandas de todo o país.

Precisamos estrutura pericial de apoio, distribuída pelo Brasil, para fiscalização da qualidade das obras públicas.

O MPF tem concentrado a discussão sobre atuação temática nos GTs. A experiência e informações do GTs não são transferidas aos demais membros nas unidades do MPF.

Acho que houve um avanço significativo da atuação temática nos últimos anos, mas precisa ser muito melhorado ainda, inclusive com realização de maior número de encontros regionais das câmaras com os membros.

nada a comentar

Com todo o respeito, este questionário não foi compreendido pela maioria dos colegas, e penso que para que possamos avaliar nossa percepção temática, seria necessário um outro mais claro e que existissem informações disponíveis no Único, o que não há.

Nenhum comentário.

Atuação temática demanda tempo e estrutura. Está na hora dos gabinetes dos PRs, PRRs e SUBs serem dotados de estrutura compatível com o nível de exigência das respectivas funções. Atualmente somente temos um analista processual e uma CC2 (com remuneração que não é atrativa, diga-se). Os juízes federais têm 5 assessores no gabinete, todos recebendo FC5. Está na hora de valorizarmos nossos servidores, aumentando os valores das FCs e dos CCs e, principalmente, duplicando o número de servidores que assessoram o membro. Somente um corpo de assessoria amplo permitirá que o membro possa focar sua atuação em determinados casos e prioridades, delegando as manifestações/petições em casos rotineiros e mais simples à assessoria de gabinete. Sem isso, continuaremos a sufocar o membro e a obrigá-lo a dispendar tempo com as coisas mais simples, inviabilizando afastamentos para aprimoramento, deslocamento para reuniões nas comunidades, visitas aos órgãos e estabelecimentos oficiais (escolas, hospitais, conselhos, etc). Resumindo: a atual estrutura de gabinete é incompatível com um novo MPF. E não faz sentido usarmos somente 0,4% do orçamento da União para custeio, quando temos direito a 0,6%.

sem comentários

AS SÚMULAS DAS CÂMARAS DEVERIAM SER DE CUMPRIMENTO OBRIGATÓRIO, SOB PENA DE SE TRANSFORMAREM EM MEROS CONSELHOS.

É fundamental direcionar a atividade da instituição para o combate ao crime do clarinho branco.

Nihil.

Penso que a relevância social do MPF está comprometida na medida em que não se procura saber em que e como o MPF deve se concentrar em cada local, e na medida em que a Corregedoria não se preocupa em saber se o membro está tendo uma atuação meramente burocrática, mas que mantém o seu gabinete em dia, ou uma atuação que realmente gere algum impacto positivo na sociedade.

O sistema único tem seus prós e seus contras, mas seus prós somente serão experimentados quando houver um número maior de servidores para alimentá-lo. Ele, com a insuficiência de servidores, é o calcanhar de Aquiles da PRM/Pouso Alegre.

Não foi incluída a matéria de Previdenciário que, tanto nos Juizados Especiais, quanto nas Varas Previdenciárias representa uma enorme demanda para o MPF na atuação como custos legis e na identificação de questões de cidadania que podem ser tratadas com ações coletivas

O nível de burocracia e de trabalho aumentou imensamente nos últimos anos. Há inúmeros prazos a cumprir e inserções a serem feitas no Único. Não obstante, os Procuradores não viram aumento algum da força de trabalho de seus gabinetes. Resultado do volume excessivo de atribuições: o nível da qualidade do serviço e da motivação dos membros tem caído a olhos vistos.

Já é tempo de mitigarmos internamente nossa independência funcional em prol de uma atuação mais eficiente, já que se continuarmos assim terminaremos soterrados pela grande quantidade de trabalho, pois a tendência é sempre aumentar. O MPF é muito maior que muitas grandes empresas privadas, no entanto não possuímos esse espírito empreendedor, negocial, e estamos administrativamente gerenciando mal os nossos recursos humanos e materiais. Já é tempo de nos profissionalizar.

Não há como estabelecer diretrizes ou qualquer tipo de instrução para atuação temática se não temos bancos de dados detalhados sobre nossa atuação!!

Pouco se falou da Cooperação Jurídica Internacional e do Direito Eleitoral.

O MPF tem que possuir mecanismos de conhecer mais a realidade temática de cada localidade, com a respectiva divulgação aos órgãos de comunicação

7.22. Relatório Executivo da Pesquisa Percepção da atuação Temática dos Órgãos do MPF

Obrigado!

© 2012 PricewaterhouseCoopers. Todos os direitos reservados. Neste documento, “PwC” refere-se a PricewaterhouseCoopers Serviços Profissionais, firma membro da PricewaterhouseCoopers International Limited, constituindo-se cada firma membro da PricewaterhouseCoopers International Limited, pessoa jurídica separada e independente.