



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade
Departamento de Administração
Curso de Graduação em Administração à distância

Suair S. Campos

**PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE: um
estudo de caso no MPF em Santa Catarina**

Brasília – DF

2011

Suair S. Campos

**Planejamento, Organização, Direção e Controle: um estudo
de caso no MPF em Santa Catarina**

Monografia apresentado à Universidade de Brasília (UnB) como
requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Olinda Maria Gomes Lesses

Brasília – DF
2011

CAMPOS, Suair da Silva.

Planejamento, Organização, Direção e Controle: um estudo de caso no MPF em Santa Catarina/ Suair S. Campos. Brasília, 2011. 46 f. Il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração – EaD, 2011.

Orientadora: Prof.^a Msc Olinda Maria Gomes Lesses, Departamento de Administração.

1. Administração. 2. OS&M. 3. Planejamento, Organização, Direção e Controle. Estudo de Caso. 4. Ministério Público Federal em Santa Catarina.

SUAIR S. CAMPOS

**Planejamento, Organização, Direção e Controle: um estudo
de caso no MPF em Santa Catarina**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
aluno

Suair da Silva Campos

Professora Olinda Maria Gomes Lesses
Professora-Orientadora

Evaldo César Cavalcante Rodrigues
Professor-Examinador

Martha Maria Veras Oliveira
Professora-Examinadora

Brasília, 9 de abril de 2011.

Alguns homens vêem as coisas como são e perguntam: por quê?
Eu sonho com as coisas que nunca existiram e pergunto: por que não?
(Bernard Shaw)

Em primeiro lugar agradeço a Deus, sob cuja autoridade foi possível realizar este Trabalho de Conclusão de Curso.

Cordialmente, agradeço à ASMPF – Associação dos Servidores do Ministério Público Federal – e a todos e todas que de alguma forma deram sua contribuição, inclusive as pessoas que – a exemplo da Dr.^a Rafaella Alberici (PR-SC) – sinceramente pretenderam participar da pesquisa, mas por alguma razão não puderam fazê-lo. A essas pessoas e, em especial, as relacionadas no Apêndice A, dedico o presente trabalho.

Finalmente, peço desculpas e também dedico o trabalho todas as pessoas que, a exemplo do Dr. Franklin Rodrigues da Costa (PRR-1), responderam tempestivamente ao questionário, mas não tiveram suas respostas computadas.

RESUMO

Este trabalho analisou, pelo método científico sistêmico, as funções “Planejamento, Organização, Direção e Controle” no Ministério Público Federal em Santa Catarina, com o intuito de apresentar soluções de Organização, Sistemas e Métodos para que a referida instituição atinja seus objetivos de forma eficiente, eficaz e efetiva. O estudo foi realizado com base no arcabouço teórico legado por autores clássicos e contemporâneos da Administração Científica e no resultado auferido em dois questionários simétricos, sendo um aplicado a Membros e chefias, com objetivo de identificar atividades realizadas, em relação a cada uma das funções administrativas, e outro aplicado a estagiários e servidores que se encontram na base da estrutura hierárquica, com o objetivo de avaliar, com suporte da *escala Likert*, as funções administrativas e verificar a coerência entre as informações reportadas por Membros e chefias e as atividades cuja existência foi detectada pelos supracitados estagiários e servidores. Ao todo, 1204 pessoas, entre Membros servidores e estagiários que trabalham no Ministério Público Federal em Santa Catarina e em outras unidades da federação responderam aos questionários. No Ministério Público Federal em Santa Catarina a situação mais crítica foi constatada na função “Planejamento”. Outrossim, também há falhas em todas as demais funções administrativas. Na função “Direção”, por exemplo, constatou-se grave problema em relação ao quesito “motivação”. Dentre os doze quesitos analisados, apenas cinco quesitos são apresentados como fortalezas na Matriz SWOT, os demais são fraquezas ou ameaças; não há nenhuma oportunidade. Apresentou-se uma série de sugestões de melhoria, tais como: aumento da transparência; criação de Núcleo de Análises e Estatísticas; elaboração de planos de contingência; fixação de objetivos claros; motivação de pessoas; realização de *benchmarking*; revisão da atribuição de tarefas; etc. Finalmente, apresentou-se sugestões para novos problemas de pesquisa.

Palavras-Chave: Administração. OS&M. Organização, Sistemas e Métodos. Planejamento, Organização, Direção e Controle. MPF/SC — Ministério Público Federal em Santa Catarina. Serviço Público. Escala Likert.

ABSTRACT

This monograph is an analysis of administrative functions "Planning, Organization, Direction and Control" in Federal Prosecutor's Office in Brazilian state of Santa Catarina. It is a Organization, Systems and Methods solutions based on systemic method, influenced by complexity theory, presented to that institution to help it to achieve its goals so effectively, efficiently and with equality. The study was based on the theoretical legacy produced since classical until contemporary authors of Scientific Management. It was used two symmetrical questionnaires, one of them was applied to Federal Prosecutors and managers, aiming to identify activities realized in relation to administrative functions. The other questionnaire was applied to trainees and servants who work in the root of the hierarchical structure, aiming to evaluate, with support of Likert scale, administrative functions and to verify the consistency between informations reported by Federal Prosecutors and managers and activities whose existence was detected by the aforementioned trainees and servants. Altogether, 1204 people, including federal prosecutors, servants and trainees who work in the Federal Prosecutor's Office in Santa Catarina and in Federal Prosecutor's Office located in others Brazilian states responded to questionnaires. In the Federal Prosecutor's Office in Santa Catarina the most critical situation was found in relation to the "Planning" function. There are also failures in all others administrative functions. In relation to "Direction" function, for example, is was found a serious problem in "motivation". Among the twelve items analyzed, only five items are presented as Strengths in the SWOT Matrix, the others are Weaknesses or Threats. There is no Opportunity. It was presented a series of suggestions for improvement, like to increase transparency, to create a Center for Analysis and Statistics, to prepare contingency plans, to set clear objectives, to motivate people, to perform benchmarking, to review tasks assignments; etc.. Finally, it was presented suggestions for new research problems.

Keywords: Administration. O&M. Organization, Systems and Methods. Planning, Organization, Direction and Control. MPF/SC - Federal Prosecutor's Office in Santa Catarina. Brazil. Public Service. Likert scale.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
1.1. Contextualização.....	11
1.2. Formulação do problema.....	13
1.3. Objetivo Geral.....	13
1.4. Objetivos Específicos.....	13
1.5. Justificativa.....	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1. Conceito de Organização.....	16
2.2. Conceito de Sistemas.....	17
2.3. Conceito de Métodos.....	20
2.4. A velha OS&M.....	21
2.5. A nova OS&M.....	22
2.6. Conceito de <i>Stakeholder</i>	24
2.7. Conceito de <i>Benchmarking</i>	24
3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	25
3.1. Tipo e descrição geral da pesquisa.....	26
3.2. Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo.....	26
3.3. População e amostra.....	29
3.4. Instrumentos para pesquisa.....	30
3.5. Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	32
4. RESULTADOS, DISCUSSÃO E SUGESTÕES.....	33
4.1. Matriz SWOT.....	34
4.2. Análise da função “Planejamento”.....	35
4.2.1. Sugestões para aprimorar a função “Planejamento”.....	36
4.2.1.1. Da visita à PR-DF, PR-PI, PR-GO e PR-ES.....	36
4.2.1.2. Dos planos de contingência.....	37
4.2.1.3. Da fixação de objetivos claros.....	37
4.2.1.4. Da realização de <i>benchmarking</i>	39
4.3. Análise da função “Organização”.....	39
4.3.1. Sugestões para aprimorar a função “Organização”.....	40
4.3.1.1. Da visita à PR-PI e PR-RR.....	40
4.3.1.2. Da divisão e agrupamento de tarefas e alocação de recursos.....	41
4.3.1.3. Da realização de <i>benchmarking</i>	42
4.4. Análise da função “Direção”.....	43

4.4.1. Sugestões para aprimorar a função “Direção”.....	44
4.4.1.1. Da visita à PRR-1, PR-PI, PR-GO, PR-ES e PR-DF.....	44
4.4.1.2. Da motivação das pessoas.	45
4.4.1.3. Da realização de <i>benchmarking</i>	48
4.5. Análise da função “Controle”.....	49
4.5.1. Sugestões para aprimorar a função “Controle”.	50
4.5.1.1. Da visita à PRR-2, PR-PI, PR-GO e PR-DF.....	50
4.5.1.2. Da criação do Núcleo de Análises e Estatística.	51
4.5.1.3. Da transparência.	52
4.5.1.5. Do controle sobre as equipes.....	53
4.5.1.6. Da realização de <i>benchmarking</i>	55
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.	56
REFERÊNCIAS.....	59
Apêndice A – Participantes da pesquisa.....	62
Apêndice B – Questionários.....	70
Apêndice C – Critérios para avaliação.....	73
Apêndice D – Tabelas.....	74
Apêndice E – Gráficos.....	123
Apêndice F – Atividades realizadas por Membros e Chefias.....	131
Apêndice G – “Torpedos” ao pesquisador.....	157
ANEXO A – “Caso Dr. Figueira”.....	164

1. INTRODUÇÃO.

Classicamente o objetivo das técnicas de OS&M — Organização, Sistemas e Métodos — é tornar as práticas administrativas eficientes, efetivas e eficazes. Nesse sentido, as primeiras técnicas de OS&M — elaboradas por pioneiros da Administração Científica, no panorama da doutrina filosófica positivista — propiciaram melhoria na qualidade do trabalho, favorecendo maior acumulação de capital que, a seu turno, gerou a força motriz que acelerou a Revolução Industrial e permitiu um aumento gigantesco de produtividade nas atividades humanas.

Desde a Revolução Industrial essas técnicas, influenciadas por outras áreas do conhecimento humano, encontram-se em contínuo processo evolutivo. Durante o Século XX, por exemplo, os avanços da Física, da Mecânica, da Matemática, da Psicanálise e outras ciências, inclusive de novas escolas da própria Administração Científica, (re)desenharam novas técnicas, processos, métodos, meios e instrumentos de desenvolvimento da atividade humana. Assim vem-se desenvolvendo as técnicas científicas de OS&M — Organização, Sistemas e Métodos —, que hoje merecem ser apreciadas à luz do pensamento filosófico complexo.

Nesse contexto, este trabalho analisou técnicas de OS&M em curso no MPF/SC — Ministério Público Federal em Santa Catarina —, instituição pública também conhecida pelo nome de PR-SC — Procuradoria da República em Santa Catarina. Em tempo, esclareça-se que o Ministério Público Federal em Santa Catarina distingue-se do MP-SC — Ministério Público do Estado de Santa Catarina: o MPF/SC atua junto à Justiça Federal, em matérias de competência federal, enquanto que o MP-SC atua em matéria de competência da Justiça Estadual.

O recorte epistemológico abarcou as funções administrativas “Planejamento, Organização, Direção e Controle”. A análise foi sistematicamente realizada com base no resultado auferido em dois questionários simétricos. O primeiro questionário foi aplicado a Membros e chefias do MPF/SC e teve o objetivo de identificar, por amostragem, atividades realizadas em cada uma das funções administrativas. O outro questionário foi aplicado a estagiários e servidores que se encontram na base da estrutura hierárquica e teve dois objetivos:

I) verificar a coerência entre as informações reportadas por Membros e chefias e as atividades cuja existência foi detectada por estagiários e servidores;

II) a partir dos dados amostrais, atribuir nota, na escala de zero a dez, às funções administrativas.

A pesquisa foi realizada porque a prestação dos serviços públicos no Brasil precisa ser aprimorada. No âmbito do Ministério Público Federal essa necessidade é, inclusive, reconhecida pela cúpula da instituição, que lançou o programa de Planejamento Estratégico.

O presente trabalho pode ser imediatamente aplicado no âmbito do Ministério Público Federal em Santa Catarina, que poderá utilizá-lo para corrigir falhas nas funções administrativas. O estudo também poderá, para a mesma finalidade, ser utilizado pelas procuradorias da República em outras unidades da federação. A pesquisa poderá, inclusive, ser discutida no Planejamento Estratégico desenvolvido pela Procuradoria Geral da República.

Além da aplicação no Ministério Público Federal, este trabalho será útil para fins de comparação em eventuais trabalhos similares realizados em outros órgãos públicos, principalmente órgãos do Poder Judiciário e do Ministério Público Estadual em outras unidades da federação.

A pesquisa será útil, ainda, para ampliar o conhecimento acadêmico sobre a atuação institucional do Ministério Público Federal, podendo ser estudada em outras cadeiras, tais como psicologia, estatística, etc.

1.1. Contextualização.

Este estudo de caso foi realizado no Ministério Público Federal em Santa Catarina e procurou identificar, por amostragem, falhas nas funções administrativas “Planejamento, Organização, Direção e Controle”.

O estudo das funções administrativas é realizado no âmbito das técnicas de Organização, Sistemas e Métodos, que surgiram com o advento da Administração Científica.

Segundo Araújo (2010), embora no livro *A riqueza das nações* Adam Smith já escrevera sobre administração, Frederick Winslow Taylor — também conhecido como “pai” da Administração Científica — seria a figura que mais se destacou na formação e instrumentalização da tecnologia de Organização, Sistemas e Métodos.

Mas desde Taylor até os dias atuais o mundo testemunhou transformações radicais. Segundo Magretta *et* Stone (2002), durante o Século XX os antibiótico e as vacinas duplicaram — ou mesmo triplicaram — a expectativa de vida humana; os automóveis e aviões reescreveram a definição de distância; os novos agentes de comunicação — como o celular, os circuitos integrados, os computadores e as redes — impulsionam um novo cenário econômico. Nesse cenário Bauman (apud Préve, 2006) pondera que:

Às vezes parece que a distância só existe para ser anulada, como se o espaço não passasse de um convite contínuo a ser desrespeitado, refutado, negado. O espaço deixou de ser um obstáculo: basta uma fração de segundos para conquistá-lo. Não há mais fronteiras naturais nem lugares óbvios a ocupar. Onde quer que estejamos em determinado momento, não podemos evitar saber que poderíamos estar em outra parte, de modo que há cada vez mais menos razão para ficar em algum lugar específico. O espirituoso adágio de Pascal revelou-se uma profecia confirmada: de fato vivemos num estranho círculo cujo centro está em toda parte e a circunferência em parte alguma — ou, quem sabe, exatamente o contrário?

Nesse contexto o modelo taylorista que, segundo Welch (apud Krames, 2001) “tratava os funcionários como dentes de uma engrenagem cuja função principal era executar tarefas” não consegue mais responder às novas demandas. Conforme Chiavenato (2010), “a velha OS&M baseada no modelo burocrático que predominou durante toda a era industrial está ficando cada vez mais integrada, sistêmica e holística”.

É nesse ambiente complexo que se encontra a Procuradoria da República em Santa Catarina, cujas técnicas de Organização, Sistemas e Métodos serão analisadas à luz do método científico analogamente sistêmico.

1.2. Formulação do problema.

Este estudo procurou respostas para o seguinte problema de pesquisa:

- **“Como as práticas de Organização, Sistemas e Métodos podem auxiliar o Ministério Público Federal em Santa Catarina a atingir seus objetivos de forma eficiente, eficaz e efetiva?”**

1.3. Objetivo Geral.

Em linhas gerais buscou-se identificar formas de organização, sistemas e métodos capazes de implementar a eficiência, a eficácia e a efetividade no desenvolvimento das atribuições institucionais do Ministério Público Federal em Santa Catarina.

1.4. Objetivos Específicos.

Comparar o desempenho das funções administrativas “Planejamento, Organização, Direção e Controle” em curso na PR-SC com modelos implementados no Ministério Público Federal em outras unidades da federação, a fim de identificar falhas nas referidas funções e, com o apoio do arcabouço teórico de OS&M aceito pelo atual *estado das artes*, sugerir medidas de melhoria.

1.5. Justificativa.

Segundo Matias-Pereira (2010) há uma “comprovada incapacidade das instituições públicas em lidarem adequadamente com os complexos e crescentes problemas urbanos”. Nesse cenário — em que a teoria do caos parece (des)governar as organizações — o meio acadêmico não pode ficar inerte. A sociedade espera que a academia ofereça no mínimo suporte teórico para solucionar esses problemas.

É cediço que devido, principalmente, a disfunções no modelo burocrático, muitas organizações públicas são eivadas de empirismos e outros vícios

típicos dos tempos remotos que precederam a Administração Científica. A consequência desse fenômeno é que velhos problemas, tais como apadrinhamento, nepotismo e outras anomalias geram cada vez mais menos eficiência, eficácia e efetividade no serviço público.

Especificamente no Ministério Público Federal em Santa Catarina, é notório que a escassez de técnicas de organização, sistemas e métodos obstrui a prestação de serviços de qualidade. Nesse aspecto, segundo Chiavenato (2010), “muitas vezes as instituições se acostumam com a manutenção e conservação de suas operações e se esquecem de melhorá-las ou mudá-las, quando, lá fora, o mundo caminha depressa em direção à mudança e à instabilidade”. Nesse sentido destaca-se que as razões para a deterioração, o fracasso e as dificuldades nas operações das organizações residem exatamente na ausência de esforços intensivos de organização, sistemas e métodos por parte delas. O autor vai além: assevera que o melhor caminho para levar uma organização ao fracasso é “manter intactos os seus sistemas internos de trabalho no longo prazo”.

A seu turno, Oliveira (2010) pondera que “nenhuma organização ou empresa alcança excelência em suas atividades ao acaso ou por meio da simples improvisação”. O trabalho é árduo: as mudanças devem ser precedidas de estudos e implementadas com planejamento e responsabilidade. Segundo Chiavenato (2010), “trata-se de uma gigantesca tarefa de colocar a casa em ordem”. Mas para colocar a casa em ordem os administradores precisam de suporte teórico, escasso em decorrência da baixa produção acadêmica. Aliás, ainda que a produção literária sobre o tema fosse grande a pesquisa se justificaria porque, segundo Chiavenato (1994), “as instituições de hoje são diferentes das de ontem e, provavelmente, amanhã e no futuro distante apresentarão diferenças ainda maiores”. O autor assevera que não existem duas instituições semelhantes, porque a maior característica das organizações é a sua enorme diversidade, podendo assumir diferentes tamanhos e estruturas organizacionais. Chiavenato (1994) acrescenta, ainda, que:

“existem empresas dos mais diversos ramos de atividade e utilizando diferentes tecnologias para produzir bens e serviços dos mais variados tipos e que são vendidos e distribuídos de maneiras diferentes para os mais diversos tipos de mercados a fim de serem utilizados pelos mais diversos consumidores”.

Em rápida pesquisa na Internet, utilizando-se o motor de buscas Google, encontramos milhares de páginas eletrônicas que contém artigos sobre técnicas de organização, sistemas e métodos; mas em boa medida a abordagem não abarca todo o arcabouço desenvolvimentista propiciado pelo trabalho dos autores clássicos e escolas da Administração Científica que os sucederam. Nesse aspecto, Oliveira (2010) também sustenta que “faltam obras que abordem todos os aspectos inerentes às atividades de organização, sistemas e métodos nas empresas”. Daí a necessidade da produção de pesquisas que contemplem desde a literatura clássica às últimas técnicas de organizações, sistemas e métodos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO.

De acordo com Taylor (1979) “o principal objetivo da administração deve ser o de assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado”.

Quanto ao significado, Chiavenato (1994) assim conceitua “Administração”:

A palavra administração tem sua origem no latim (*ad*, direção para, tendência; *minister*, comparativo de inferioridade; e sufixo *ter*, que serve como termo de comparação; significando subordinação ou obediência, isto é, aquele que realiza uma função abaixo do comando de outrem, aquele que presta um serviço a outro) e seu significado original implica subordinação e serviço. Em sua origem, a palavra administração se refere a uma função que se desenvolve sob o comando de outro, de um serviço que se presta a outro.

Segundo Chiavenato (2010), a OS&M trata da definição e do arranjo das principais características de todos os processos nas organizações. Trata-se de uma área na qual se integram três condições básicas para o sucesso organizacional: organização, sistemas e métodos.

Hampton (1992) sustenta que embora palavras como planejamento, organização, direção e controle evoquem imagens de que a administração seja reflexiva, racional e sistemática, há pesquisadores que gastaram um bom tempo observando gerentes em ação, e que chegaram à conclusão de que, na realidade, a administração é mais refletida do que reflexiva, mais emoção do que racionalidade e mais caótica do que sistemática.

2.1. Conceito de Organização.

Ao tratar dos elementos de administração, Fayol (1989) definiu “Organização” como sendo a arte de “organizar uma empresa e dotá-la de tudo que é útil a seu funcionamento: matérias-primas, utensílios, capitais, pessoal”. Nesse sentido Chiavenato (2010) acrescenta que “Organização” refere-se à estruturação da empresa, à definição das suas áreas internas de atividade (departamentalização), à atuação de linha (órgãos diretamente relacionados com os objetivos organizacionais) e de *staff* (órgãos de assessoria e apoio interno aos órgãos de linha), canais internos

de informação, grau de centralização/ descentralização do processo decisório etc. Nesse sentido, a palavra organização significa o ato de organizar, estruturar, pôr ordem, consolidar, atribuir autoridade e responsabilidade, definir quem faz o quê e quais serão as tarefas organizacionais relevantes e essenciais para o negócio.

Segundo Carreira (2010), “qualquer mudança na empresa deve ser precedida de um estudo da organização do trabalho para evitar o aumento e o surgimento de disfunções”.

Na visão de Hampton (1992), “Organização” é uma máquina social que tem o potencial para realizar mais que qualquer pessoa poderia realizar sozinha. Se a organização vence ou falha, isso vai depender da sua eficácia em obter e usar os seus recursos. O autor assevera, ainda, que o processo de organizar implica essencialmente três questões:

- a) Como a organização deve ser dividida em departamentos?
- b) Como devem os esforços desses departamentos ser coordenados de modo a se conseguir um esforço global unificado?
- c) Como deve ser distribuído o trabalho dentro do departamento?

Por sua vez, Araújo (2010) define “Organização” como sendo sinônimo de *fayolismo*. Seria, portanto, a racionalidade do trabalho.

Oliveira (2010) entende que “Organização” é a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance dos objetivos e resultados estabelecidos. O autor enfatiza as três funções básicas das organizações — planejamento, direção e controle — e sustenta que para a adequada organização de uma empresa, deve-se considerar sua estrutura e as rotinas e os procedimentos administrativos.

2.2. Conceito de Sistemas.

O termo “Sistemas” é bastante utilizado em vários ramos do conhecimento humano, tais como a Física, Medicina, Cibernética, Geologia, Linguística, Música, etc. Conforme Capra (1982), os exemplos de sistemas são abundantes na natureza. Todo e qualquer organismo — desde a menor bactéria até os seres humanos, passando pela imensa variedade de plantas e animais — é uma

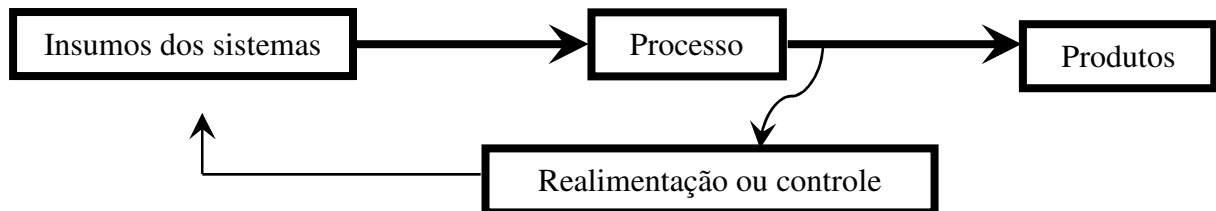
totalidade integrada e, portanto, um sistema vivo. As células são sistemas vivos, assim como os vários tecidos e órgãos do corpo, sendo o cérebro humano o exemplo mais complexo. Capra (1982) sustenta, também, que os sistemas não estão limitados a organismos individuais e suas partes, vez que os aspectos de totalidade são exibidos por sistemas sociais — como o formigueiro, a colméia ou uma família humana — e por ecossistemas, incluindo organismos e matéria inanimada em interação mútua. Conforme Capra (1996), “embora possamos discernir partes individuais em qualquer sistema, a natureza do todo é sempre diferente da mera soma de suas partes”. O autor vai além: sustenta que “as propriedades sistêmicas são destruídas quando um sistema é dissecado, física ou teoricamente, em elementos isolados”. Para melhor compreensão desse raciocínio, traz-se à colação o seguinte fragmento, extraído do filme “Ponto de mutação” (1990):

Um cartesiano olharia para a árvore e a dissecaria, sem jamais entender a natureza da árvore. Um pensador de sistemas veria as trocas sazonais entre a árvore e a Terra, entre a Terra e o céu. Ele veria o ciclo anual que é como uma gigantesca respiração que a Terra realiza com suas florestas, dando-nos o sopro da vida — o oxigênio —, ligando a Terra ao céu e nós, ao universo! Um pensador de sistemas veria a vida da árvore interagindo com vida de toda a floresta. Ele veria a árvore como o habitat de pássaros, o lar de insetos...

Já se você tentasse entender a árvore como algo isolado ficaria intrigado com os milhões de frutos que ela produz na vida, porque somente uma ou duas árvores resultarão deles. Mas se você vir a árvore como um membro de um sistema vivo maior tal abundância de frutos fará sentido, pois centenas de animais e aves sobreviverão graças a eles. No entanto a árvore também não sobrevive sozinha. Para retirar água do solo, precisa dos fungos que crescem na raiz. Por sua vez, o fungo precisa da raiz. E a raiz precisa do fungo, se um morrer, o outro morre também.

Há milhões de relações como esta no mundo, cada uma envolvendo uma interdependência. A teoria dos sistemas reconhece esta teia de relações como a essência de todas as coisas vivas. E só um desinformado chamaria tal noção de ingênua ou romântica, porque a dependência comum a todos nós não é tão-somente um fato científico, mas a própria teia da vida.

A partir do resultado de observações realizadas por Von Bertalanffy em diversas áreas das Ciências Físicas, que conclui pela necessidade de se compreender conceitos de realimentação para a análise de problemas gerais de sistemas, Wiener (apud Ballestero-Alvarez, 1997), propõe a seguinte ilustração gráfica para representar um sistema:



Churchman (apud Ballestero-Alvarez, 1997) propõe cinco considerações básicas na descrição de um sistema, a saber:

Objetivos: que fixam o limite ou limites do próprio sistema;

Componentes: que são os elementos essenciais para seu funcionamento. É importante que se descreva cuidadosamente quais são esses componentes;

Recursos: são os insumos que o mesmo pode retirar dele próprio e do meio ambiente com a finalidade de executar suas funções;

Meio ambiente: é o entorno do sistema, portanto, exógeno ao mesmo. É importante, no momento em que se analisa um sistema, delimitar criteriosamente seu começo e seu fim, bem como sua fronteira com o mundo exterior. Via de regra, os limites são estabelecidos através das variáveis que podem ser afetadas pelo mesmo ou das variáveis que o sistema é impotente para afetar. Assim, as variáveis independentes ou exógenas pertencem ao meio ambiente e as variáveis endógenas ou controláveis constituem parte do sistema;

Administração: engloba os métodos, pessoas e componentes que utilizam os recursos do sistema para atingir seus objetivos.

Segundo Araújo (2010), a inclusão do termo “sistemas” no âmbito da Administração Científica decorre da evolução teórica da fayolismo e do taylorismo. Por sua vez, Chiavenato (2010), acrescenta que “sistemas” aludem tanto à organização ou à empresa como uma entidade integrada, como também às suas partes relevantes, isto é, às suas áreas (diretorias), aos seus departamentos e às suas divisões (gerências), ou aos seus processos de trabalho. A abordagem sistêmica permite envolver atividades ou assuntos de maneira global e entrosada no sentido de obter resultados acima da expectativa, graças à perfeita integração e interação de todos os seus componentes.

Segundo Carreira (2010), sistema é um ambiente em que processos são executados simultaneamente, a fim de reduzir o tempo de ciclo, exercer os controles e reduzir o custo operacional.

Para Oliveira (2010) “sistema” é um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam função específica. O ambiente de um sistema seria o conjunto de todos os fatores que, dentro de um limite específico, se possa conceber como tendo alguma influência direta ou indireta sobre a operação do sistema considerado. O autor acrescenta que um projeto de sistemas deve abarcar as seguintes fases: identificação, seleção e conhecimento do sistema, estudo da viabilidade e de alternativas, levantamento e análise da situação atual, delineamento e estruturação do novo sistema, detalhamento do novo sistema, treinamento, teste e implementação do novo sistema e acompanhamento, avaliação e atualização.

2.3. Conceito de Métodos.

Chiavenato (2010) sustenta que “método” é o “caminho para chegar a um fim”. Segundo o autor, “o método detalha como o trabalho deve ser executado, qual é a melhor maneira possível. Nesse sentido, a escolha de um método visa ao máximo de eficiência e eficácia na realização de um trabalho”. Ainda conforme Chiavenato (2010):

Métodos: remetem à maneira como as atividades ou as tarefas são realizadas e executadas. Constituem o melhor caminho para que as atividades ou as tarefas alcancem os objetivos e os resultados para os quais foram criadas. Os métodos definem o modo de fazer as coisas da melhor maneira possível, no sentido de economizar esforços, tempo e recursos e, conseqüentemente, melhorar a qualidade e a produtividade do trabalho.

Segundo Oliveira (2010), o método é importante para o sucesso do planejamento dos trabalhos. Pressupõe que o trabalho se divide em sete fases, a saber:

Fase 1: Identificação, seleção e conhecimento;

Fase 2: Estudo da viabilidade e alternativas;

Fase 3: Levantamento e análise da situação atual;

Fase 4: Delineamento e estruturação do novo sistema;

Fase 5: Detalhamento, teste e implementação;

Fase 6: Treinamento do novo sistema;

Fase 7: Acompanhamento, avaliação e atualização.

A seu turno, Araújo (2010) define “métodos” como sendo sinônimo de taylorismo.

2.4. A velha OS&M.

De uma forma mais ou menos intensa, todos tentam administrar alguma coisa, seja a própria casa, seja uma grande instituição. Destarte, de forma consciente ou não, todos tentamos planejar, organizar, dirigir e controlar alguma coisa. Nesse sentido, segundo Hampton (1992):

Documentos tanto da China como da Grécia antigas revelam que nem a *Grande Muralha* nem o *Parthenon* teriam sido construídos sem planejamento, organização, direção e controle. Porém, a carência de obras escritas sobre a arte de administrar, antes da Revolução Industrial — época em que os empresários desempenhavam uma mistura de atividades tanto financeiras e técnicas como administrativas —, indica o não-reconhecimento da Administração como uma ‘tecnologia’ ou conjunto de habilidades suscetível de ser aprendido.

No mesmo sentido, Araújo (2010), sustenta que desde tempos passados havia a preocupação de se aplicar de forma eficiente e eficaz as técnicas de elaboração e análise dos processos, principalmente os relacionados aos negócios, aos produtos das empresas. O pensamento administrativo seria marcado pela evolução constante: nos primeiros estudos procuravam adaptar o ser humano à máquina, tornando-o apenas uma peça a mais, passando pelo excesso de zelo da Escola de Relações Humanas e chegando ao século XXI, em que a incerteza domina o cenário das organizações.

Embora segundo Tenório (apud Araújo, 2010), em “A riqueza das nações” Adam Smith escrevera sobre a divisão do trabalho, inclusive com o estudo de caso da “fábrica de alfinetes”, somente a partir de Taylor foram dados os primeiros passos em direção a uma rudimentar gestão de processos. A Escola Clássica foi a primeira tentativa de análise do fenômeno organizacional, sucedida pela Escola de Relações Humanas e pelas abordagens estruturalista, sistêmica e contingencial.

Nesse contexto traz-se à colação o espírito da velha OS&M, propalado nas palavras de Taylor (apud Maximiano, 2006):

A prosperidade máxima de cada empregado significa não apenas salários mais altos, mas também — e mais importante — significa o desenvolvimento de cada homem à sua condição de eficiência máxima. A maioria das pessoas acredita que os interesses fundamentais dos empregados e empregadores são antagônicos. A administração científica, no entanto, tem por princípio que os verdadeiros interesses dos dois são idênticos.

Face aos argumentos de Taylor infere-se que para a velha OS&M a verdadeira prosperidade do patrão implica necessariamente a prosperidade do empregado.

2.5. A nova OS&M.

As técnicas de OS&M estão em constante transformação. Nos últimos tempos, de acordo com Lacombe e Heilborn (apud Préve, 2006), o nível de complexidade tem aumentado nas organizações, em consequência do aumento de variáveis ambientais.

Segundo Araújo (2010), se num passado não tão distante era comum encontrar uma área, departamento ou mesmo divisão denominada OS&M, responsável por estudos organizacionais amplos que incluíam manuais, organogramas, estudos de *layout*, hoje a nova OS&M preocupa-se com processos de toda ordem, que podem facilmente ser encontrados na maioria das áreas da organização. A esse propósito, Toffler (apud Cury, 2006) afirma que “estamos, na verdade, testemunhando a irrupção de um novo sistema organizacional, que desafiará, num grau cada vez mais constante, a burocracia e que, em última instância a suplantará”. Esse novo sistema seria a *adhocracia*.

Nesse contexto Chiavenato (2010) argumenta que a área de Sistemas, Organização e Métodos responde à incumbência de tornar a empresa cada vez mais ágil, flexível, adaptável e rápida nas suas atividades. Na verdade, trata-se de uma área que está constante e continuamente organizando e reorganizando, uma vez que a empresa constitui uma entidade viva e dinâmica e em aprendizagem e desenvolvimento contínuos. Um caminho sem fim no qual a

criatividade e a inovação constituem as ferramentas indispensáveis para enfrentar a competição global.

Chiavenato (2010) acrescenta, ainda, que “em um mundo em que tudo muda a cada instante, o segredo está em acompanhar, em tempo real, as mudanças e, se possível, antecipar-se a elas, provocando a transformação e não apenas reagindo a ela”. Com efeito atravessamos novos tempos, em que a velocidade exigida para a busca de soluções fez com que as unidades como um todo passassem a utilizar técnicas, antes pertencentes a uma única unidade, que encurtassem o seu tempo de realização, abrindo espaços para novas ações. A recíproca também é verdadeira: se as unidades como um todo passaram a utilizar técnicas antes pertencentes a uma única unidade, as unidades também precisaram desenvolver suas atividades à luz de uma visão sistêmica da organização.

Segundo Araújo (2010), no contexto da nova OS&M a ênfase deve ser dada aos processos de forma integrada. Esse novo foco conduz ao moderno raciocínio em que o desempenho das pessoas não está apenas relacionado às atribuições do cargo, mas também às atribuições e aos processos em que essas ações são desenvolvidas.

Por sua vez, Carreira (2010) sustenta que a nova OS&M “é a única responsável pela aplicação de todos os conceitos de todas as disciplinas ministradas no curso de Administração de Empresas”. O autor sustenta que a nova OS&M conta atualmente com a ajuda de ferramentas originadas na tecnologia de ponta, tais como o fluxograma, o formulário eletrônico, o planejamento de layout, o manual de procedimentos eletrônico — MPE —, a estrutura organizacional, o quadro de distribuição do trabalho eletrônico — QDTE — e o manual de organização eletrônico — MOE.

Integrada, sistêmica e holística. É, em síntese, a característica da nova OS&M no contexto do complexo paradigma filosófico contemporâneo, em que o administrador tem ao mesmo tempo o tudo e o nada em suas mãos.

2.6. Conceito de *Stakeholder*.

Segundo Daft (2010), “*stakeholder* é qualquer grupo dentro ou fora da organização que tem interesse no desempenho da organização”. O autor cita o seguinte exemplo:

a Wal-Mart usa táticas agressivas de barganha com os fornecedores, de modo que é capaz de fornecer preços baixos para os consumidores. Alguns *stakeholders* vêem esse tipo de comportamento corporativo como responsável porque beneficia os consumidores e força os fornecedores a serem mais eficientes. Outros, no entanto, argumentam que as táticas agressivas são antiéticas e socialmente irresponsáveis porque forçam os produtores americanos a demitir trabalhadores, fechar fábricas e terceirizar em países de salários mais baixos.

2.7. Conceito de *Benchmarking*.

O termo *benchmarking* é utilizado para simbolizar um processo pelo qual a instituição incorpora e aperfeiçoa as melhores técnicas utilizadas em outras instituições. Segundo Araújo (2010), o termo se origina da gestão pela qualidade total

Por sua vez, Chiavenato (2010), sustenta que:

o *benchmarking* tornou-se uma ferramenta indispensável para a OS&M. Trata-se de um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processos de trabalho de empresas que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com o propósito de aprimoramento organizacional. Foi introduzido pela Xerox em 1979 como um "processo contínuo de avaliar produtos, serviços e práticas dos concorrentes mais fortes e daquelas empresas que são reconhecidas como líderes empresariais". Spendolini agrega que o *benchmarking* é um processo contínuo e sistemático de pesquisa para avaliar produtos, serviços e processos de trabalho de empresas reconhecidas como representantes das melhores práticas, com o propósito de aperfeiçoamento organizacional. Permite comparações de processos e práticas administrativas entre empresas para identificar o "melhor do melhor" e alcançar superioridade ou vantagem competitiva. O *benchmarking* ensina as organizações a pesquisar os fatores-chaves que influenciam a produtividade e a qualidade. O *benchmarking* desenvolve a habilidade dos administradores de visualizar no mercado as melhores práticas administrativas das empresas excelentes (*benchmarks*) em certos aspectos, comparar as mesmas práticas vigentes na empresa focalizada, avaliar a situação e identificar oportunidades de mudanças dentro da organização. A comparação constitui um saudável método didático que desperta para as ações que as empresas excelentes estão desenvolvendo e que servem de lição e exemplo, de guia e orientação para as empresas menos inspiradas.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.

O espirituoso adágio popular segundo o qual “um medíocre guiado por métodos faz muito mais progressos do que um sábio que segue ao acaso” corrobora o discurso do método, de René Descartes — o “pai” da filosofia moderna. Em “Discurso do método”, Descartes (apud Chiavenato, 2010) destaca os seguintes princípios básicos para o método científico:

- 1) Dúvida sistemática ou evidência: consiste em não aceitar como verdadeira coisa alguma, enquanto não se souber com evidência e de maneira clara e distinta aquilo que é realmente verdade. Com este princípio evita-se a prevenção e a precipitação, aceitando-se apenas como certo aquilo que seja evidentemente certo.
- 2) Análise ou decomposição: consiste em dividir e decompor cada dificuldade ou problema em quantas partes forem possíveis e necessárias à sua melhor adequação e solução; e em resolver cada uma separadamente.
- 3) Síntese ou composição: consiste em conduzir ordenadamente os nossos pensamentos e o nosso raciocínio, começando pelos objetivos e assuntos mais fáceis e simples de se conhecer, para passarmos gradualmente aos mais difíceis.
- 4) Enumeração ou verificação: consiste em fazer em tudo recontagens, verificações e revisões tão gerais que se fique seguro de nada haver omitido ou deixado de lado.

Segundo Mezzaroba *et* Monteiro (2008), o atual *estado das artes* admite quatro metodologias de pesquisas acadêmicas, a saber: o método indutivo, o método dedutivo, o método hipotético-dedutivo, o método dialético e o método sistêmico.

O método indutivo permite que possamos analisar nosso objeto para tirarmos conclusões gerais ou universais.

O método dedutivo parte de argumentos gerais para argumentos particulares.

O método hipotético-dedutivo possui características comuns aos modelos indutivo e dedutivo. Com o modelo dedutivo tem em comum o procedimento racional que transita do geral para o particular, e com o método indutivo tem em comum o procedimento experimental.

O método dialético pressupõe um embate de argumentos. Uma tese que pretende demonstrar se uma lei é negada por uma antítese (negação da tese). Desse confronto resulta uma síntese, que é o produto do trabalho acadêmico.

O método sistêmico implica a utilização de todo o embasamento teórico sobre o tema. Nesse método o pesquisador opera uma ampla quantidade de categorias que produzirão o resultado de seu trabalho. (MEZZAROBA *ET* MONTEIRO, 2008)

O presente estudo foi realizado na forma do método sistêmico.

Optou-se pelo método sistêmico porque, segundo Carreira (2009), “a causa de uma disfunção, muitas vezes, pode estar localizada em pontos não imaginados da estrutura operacional ou organizacional”. Na escolha da metodologia levou-se também em consideração que segundo Edgar Morin (apud Houaiss, 2001), o método científico deve pressupor uma “atitude intelectual que busca a integração das múltiplas ciências e de seus procedimentos cognitivos heterogêneos, tendo em vista o ideal de um conhecimento eclético e complexo”. Nesse contexto esse é o modelo que guarda relação mais estreita com o pensamento filosófico complexo, contemporâneo.

No contexto do pensamento complexo contemporâneo, Capra (1996) argumenta que para se conhecer uma árvore é preciso saber primeiro que não raramente suas raízes são tão notórias quanto as partes visíveis, e que “numa floresta as raízes de todas as árvores estão interligadas e formam uma densa rede subterrânea na qual não há fronteiras precisas entre uma árvore e outra”. O autor assevera, ainda, que “o que chamamos de árvore depende de nossas percepções. Depende, como se diz em ciência, de nossos métodos de observação e de medição”.

3.1. Tipo e descrição geral da pesquisa.

Para a realização do estudo de caso aplicou-se questionários eletrônicos, que permitiram a coleta dos dados em tempo real junto a membros e servidores do Ministério Público Federal em Santa Catarina e do Ministério Público Federal em outras unidades da federação.

3.2. Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo.

Ministério Público Federal em Santa Catarina é um órgão público. É um ramo integrante do Ministério Público da União (art. 128, I, da CF/1988), cuja atuação é disciplinada pela seguinte legislação, consoante informações publicadas no sítio da Procuradoria Geral da República (<http://www.pgr.mpf.gov.br>):

- ✓ Constituição Federal;
- ✓ Constituições Anteriores;
- ✓ Lei da Ação Civil Pública - Lei 7347/85;
- ✓ Lei sobre improbidade administrativa- Lei 8429/92;
- ✓ Lei sobre Mandado de Segurança - Lei 4348/64;
- ✓ Lei sobre o julgamento da Ação Direta de Inconstitucionalidade - Lei 9868/99;
- ✓ Lei sobre o julgamento da Arguição de Descumprimento de Preceito Fundamental - Lei 9882/99.

Segundo informações colhidas na página eletrônica da PRR-3ª

Região:

O MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL é chefiado pelo Procurador-Geral da República, congregando Subprocuradores-Gerais da República, Procuradores Regionais da República e Eleitorais e Procuradores da República, que atuam respectivamente, junto aos Tribunais Superiores, aos Tribunais Regionais Federais e Eleitorais e às Seções e Subseções Judiciárias da Justiça Federal em 1ª instância nos Estados da Federação. Desempenha suas funções na área penal promovendo privativamente a ação penal, na área eleitoral, zelando pelos exercício dos direitos políticos, e, na área cível, atuando em processos de ausentes e incapazes, defendendo o interesse público e social, os interesses individuais indisponíveis, as populações indígenas e os interesses difusos e coletivos, podendo promover inquéritos civis e ações civis públicas.

Via de regra, o MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL atua perante a Justiça Federal, ou seja, principalmente quando a União Federal, autarquia ou empresa pública federal forem interessadas na condição de autoras, rés, assistentes ou oponentes, em processos cíveis ou, no âmbito criminal, quando a infração penal for praticada em detrimento de bens, serviços ou interesse da União Federal ou de suas autarquias ou empresas públicas, excluídas as contravenções penais.

(Fonte: <http://www.prr3.mpf.gov.br>. Acesso em 03 Abr 2011)

Da inteligência do artigo 127 da Constituição Federal, infere-se que o Ministério Público Federal é instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, incumbindo-lhe a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis. São princípios institucionais do Ministério Público a unidade, a indivisibilidade e a independência funcional. Ao Ministério Público é assegurada autonomia funcional e administrativa, podendo, observado o disposto no art. 169 da CF/1988, propor ao Poder Legislativo a criação e extinção de seus cargos e serviços auxiliares, provendo-os por concurso

público de provas ou de provas e títulos, a política remuneratória e os planos de carreira.

De acordo com o art. 5º da Lei Complementar n. 75/1993, são funções do Ministério Público da União e, conseqüentemente, do Ministério Público Federal:

I - a defesa da ordem jurídica, do regime democrático, dos interesses sociais e dos interesses individuais indisponíveis, considerados, dentre outros, os seguintes fundamentos e princípios:

- a) a soberania e a representatividade popular;
- b) os direitos políticos;
- c) os objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil;
- d) a indissolubilidade da União;
- e) a independência e a harmonia dos Poderes da União;
- f) a autonomia dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios;
- g) as vedações impostas à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios;
- h) a legalidade, a impessoalidade, a moralidade e a publicidade, relativas à administração pública direta, indireta ou fundacional, de qualquer dos Poderes da União;

II - zelar pela observância dos princípios constitucionais relativos:

- a) ao sistema tributário, às limitações do poder de tributar, à repartição do poder impositivo e das receitas tributárias e aos direitos do contribuinte;
- b) às finanças públicas;
- c) à atividade econômica, à política urbana, agrícola, fundiária e de reforma agrária e ao sistema financeiro nacional;
- d) à seguridade social, à educação, à cultura e ao desporto, à ciência e à tecnologia, à comunicação social e ao meio ambiente;
- e) à segurança pública;

III - a defesa dos seguintes bens e interesses:

- a) o patrimônio nacional;
- b) o patrimônio público e social;
- c) o patrimônio cultural brasileiro;
- d) o meio ambiente;
- e) os direitos e interesses coletivos, especialmente das comunidades indígenas, da família, da criança, do adolescente e do idoso;

IV - zelar pelo efetivo respeito dos Poderes Públicos da União, dos serviços de relevância pública e dos meios de comunicação social aos princípios, garantias, condições, direitos, deveres e vedações previstos na Constituição Federal e na lei, relativos à comunicação social.

Segundo o art. 1º de seu Regimento Interno, o Ministério Público Federal tem a seguinte estrutura administrativa:

- I - Procuradoria-Geral da República;
- II - Procuradorias Regionais da República;
- III - Procuradorias da República nos Estados e no Distrito Federal;
- IV - Procuradorias da República nos Municípios.

Com exceção das Procuradorias da República nos Municípios, todas essas procuradorias são Unidades Gestoras, ou seja, são investidas do poder de gerir recursos orçamentários e financeiros, próprios ou sob descentralização.

3.3. População e amostra.

Procurou-se, respeitadas as restrições logísticas, abranger o maior número possível de Membros, servidores e estagiários do Ministério Público Federal.

Efetivamente, foram convidados a participar da pesquisa, por meio eletrônico, o total de 659 Membros do MPF, conforme ilustra o Gráfico 13 (Apêndice E). Desse montante, 136 Membros efetivamente responderam, conforme apresentado na Tabela 16 (Apêndice D). Portanto a taxa de resposta foi de $136/659 = 20,64\%$. A média aritmética das taxas de resposta auferida em relação a cada uma das procuradorias pesquisadas foi de $19,07\%$, conforme ilustra o Gráfico 13 (Apêndice E).

Em no âmbito do Ministério Público Federal em Santa Catarina, foram convidadas a participar da pesquisa, por meio eletrônico, o montante de 598 pessoas, conforme ilustra o Gráfico 14 (Apêndice E). Desse montante, 189 efetivamente responderam. Infere-se, portanto, que em Santa Catarina a taxa de resposta foi de $189/598 = 31,61\%$. A média aritmética das taxas de resposta auferida em relação aos grupamentos — Membros, Servidores/Chefias, Servidores, Estagiários — foi de $29,94\%$, conforme ilustra o Gráfico 14 (Apêndice E).

No contexto nacional foram convidados a participar todos os servidores e estagiários nas Procuradorias em que os endereços de correio eletrônico “servidores@...” e “estagiarios@...” são válidos e as mensagens eletrônicas são entregáveis. Foi, inclusive, fornecido um questionário eletrônico à

ASMPF — Associação dos Servidores do Ministério Público Federal — para divulgação, principalmente, à PGR, PR-BA, PR-DF e PR-MS. Devido a restrições logísticas, não foi possível auferir a quantidade exata de pessoas que receberam o convite.

Participaram efetivamente da pesquisa — responderam aos questionários — o montante de 1204 pessoas, conforme apresentado no Apêndice A. Inicialmente o público-alvo foi constituído por Membros, servidores e estagiários do Ministério Público Federal em Santa Catarina. No decorrer da coleta preliminar de dados o pesquisador deparou-se com a carência de parâmetros para comparação e decidiu, portanto, estender a pesquisa a Membros, servidores e estagiários que exercem atividades no Ministério Público Federal em outras unidades da federação.

Foram encaminhados questionários eletrônicos do tipo “q” (cf. Apêndice B) a Membros e servidores do Ministério Público Federal, aos quais há outros servidores subordinados. Outrossim, encaminhou-se questionários eletrônicos do tipo “p” (cf. Apêndice B) a estagiários e servidores que exercem atividades na base de estrutura hierárquica da referida instituição.

3.4. Instrumentos para pesquisa.

Projetada sob critérios científicos bem definidos, a pesquisa foi substancialmente realizada à luz do modelo sistêmico, em que, segundo Mezzaroba *et* Monteiro (2008), “o pesquisador opera uma ampla quantidade de categorias que produzirão o resultado de seu trabalho”.

Baseada na escala Likert e graduada na forma dos critérios desenhados no Apêndice C, a pesquisa possui conteúdo descritivo e utiliza dados quantitativos incorporados em suas análises. Trata-se de uma tipologia qualitativa, na qual, segundo Mezzaroba *et* Monteiro (2008), o que prepondera é o exame rigoroso da natureza, do alcance e das interpretações possíveis para o fenômeno estudado e (re)interpretado de acordo com as hipóteses estrategicamente estabelecidas pelo pesquisador.

O embasamento teórico abarcou autores clássicos e contemporâneos, incluindo ampla consulta à literatura pertinente.

Os questionários eletrônicos foram previamente estruturados com base em questões sugeridas por Oliveira (2010), para diagnóstico de situação organizacional.

Os instrumentos incluíram duas categorias de questionários: uma do tipo “q” e outra do tipo “p” (cf. Apêndice B). A categoria tipo “q” foi dirigida a Membros e servidores do MPF aos quais há outros servidores subordinados, e buscou identificar as atividades que estão sendo realizadas em relação a cada uma das quatro funções administrativas. Por sua vez, a categoria tipo “p” buscou verificar a coerência entre as atividades reportadas nos questionários tipo “q” e o nível de concordância de servidores e estagiários acerca da existência das referidas atividades.

As nomenclaturas “*tipo ‘p’*” e “*tipo ‘q’*” foram escolhidas porque os dois questionários guardam relação de simetria, assim como as letras “p” e “q”.

3.4.1. Variáveis utilizadas.

Foram aplicadas doze variáveis, sendo três referentes a cada uma das quatro funções administrativas, conforme o seguinte esquema:

Planejamento: políticas e estratégias; objetivos e metas; desenvolvimento e estabelecimento métodos administrativos;

Organização: estabelecimento de sistemas em conjunto com as áreas especializadas; desenho, manutenção e alteração da estrutura de sua unidade organizacional; definição e alteração de responsabilidades;

Direção: supervisão dos trabalhos; motivação; coordenação com outras unidades organizacionais;

Controle: correção quando da constatação de desvios; padrões e indicadores de desempenho; e acompanhamento dos trabalhos.

Essas variáveis foram flexionadas segundo a percepção do público-alvo, dividido em quatro grandes categorias, a saber:

Membros: descreveram as atividades realizadas;

Chefias (servidores aos quais há outros servidores subordinados): descreveram as atividades realizadas;

Servidores: julgaram, confirmando ou negando, a existência de atividades;

Estagiários: ratificaram ou denegaram o julgamento realizado por servidores.

Além das variáveis supracitadas, levou-se em consideração variantes eventualmente provocadas pela ordem como as assertivas ou questões foram dispostas nos questionários. Considerou-se, ainda, impactos eventualmente decorrentes da faixa etária, do tempo de serviço ou estágio e fatores psicológicos.

3.5. Procedimentos de coleta e de análise de dados.

Foram enviados questionários eletrônicos ao público-alvo (cf. Apêndice A). As mensagens eletrônicas foram personalizadas, contendo questões estruturadas em duas categorias: uma para Membros e chefias e outra para estagiários e servidores que estão na base da estrutura hierárquica. Os questionários ficaram hospedados na página eletrônica do *Google Docs*, ferramenta que propicia a coleta dos dados de forma segura, ágil e fácil. Os questionários eletrônicos contiveram esquema de segurança capaz de prevenir vícios decorrentes, por exemplo, de múltiplos envios de respostas por uma mesma pessoa.

Para evitar que a ordem das assertivas influenciasse no resultado, foram criados dez tipos de questionários, os quais possuíam as mesmas assertivas, porém em ordem distinta, conforme explicado no Apêndice B.

O estudo partiu da confrontação entre as informações prestadas por Membros e chefias, que responderam aos questionários do tipo “q”, e a as informações prestadas por servidores que responderam aos questionários do tipo “p” (cf. Apêndice B). A seguir, procurou-se sanar as contradições com base nas informações prestadas por estagiários, que também responderam ao mesmo questionário tipo “p”. Nesse aspecto, destaca-se que a visão dos estagiários parece uma variável bastante confiável, vez que essas pessoas não estão nem muito fora da Casa — a ponto de não enxergar a realidade interior —, nem muito dentro da Casa — a ponto de não enxergar a realidade exterior.

Por fim, concluiu-se a análise à luz de um robusto embasamento teórico que, cruzado com os dados colecionados, produziu o resultado divulgado neste trabalho de conclusão de curso.

4. RESULTADOS, DISCUSSÃO E SUGESTÕES.

Durante os procedimentos de coleta preliminar, o pesquisador percebeu que na escala de zero a dez os participantes da pesquisa que responderam ao questionário do tipo “p” (cf. Apêndice B) tendiam a atribuir nota em torno de 5,5, em média, às funções administrativas “Planejamento, Organização, Direção e Controle”, no Ministério Público Federal em Santa Catarina. Daí surgiu uma dúvida que, a propósito, o Professor Livaldo dos Santos sustenta ser freqüente: “E agora? o que fazer com estes dados?”. Dada a complexidade e o caráter *sui generis* de uma instituição do porte do Ministério Público Federal — cujos membros gozam de amplas garantias e prerrogativas, sendo, inclusive, considerados órgãos do referido ministério, por força do Art. 43 da Lei Complementar n. 73/1993 —, e considerando a carência de produções acadêmicas sobre o tema, decidiu-se pela expansão da pesquisa às outras unidades da federação. Destarte conseguir-se-ia parâmetros capazes de viabilizar a comparação e, conseqüentemente, verificar se a média em torno de 5,5 seria algo bom ou ruim.

Estendida a pesquisa, verificou-se que se trata de uma situação não muito boa; mas também não é muito ruim, dado que a média nacional ficou em torno de 5,4, conforme demonstrado na Tabela 3 (Apêndice D).

Considerando que no questionário “p”, quando disposta na ordem “d”, a assertiva P10 surge em primeiro lugar e recebe nota 4,961, e que quando disposta na ordem “i” a referida assertiva surge em último lugar e recebe nota 2,727, constata-se que aparentemente a ordem das assertivas influenciou na avaliação. Mas essa evidência não se confirma, vez que na ordem “b” a referida assertiva surge em 10º lugar e recebe nota 4,541, portanto, similar à auferida na ordem “h”, em que essa assertiva surge em 2º lugar e recebe nota 4,534, conforme ilustrado na Tabela 20 (Apêndice D).

Na Tabela 12 (Apêndice D) há uma evidência de que o servidor em geral avalia bem quando já está em condições de se aposentar ou quando ainda se encontra no estágio probatório.

Analogamente, em relação aos estagiários há evidência de que eles avaliam bem quando tem pouco tempo de serviço — menos de 5 meses — e que

avaliam mal quando possuem muito tempo de estágio — mais de 20 meses. (Cf. Tabela 13 – Apêndice D)

4.1. Matriz SWOT.

De acordo com informações publicadas na enciclopédia livre Wikipédia, a matriz SWOT é uma ferramenta simples, que pode ser utilizada desde a criação de um *blog* à gestão de uma multinacional. O termo SWOT é um acrônimo das palavras Strength — pontos Fortes ou capacidade de aproveitar as oportunidades —, Weakness — fraquezas ou debilidades da instituição —, Opportunities — oportunidades ou capacidade defensiva, que minimiza pontos fracos e ameaças —, e Threats — ameaças ou vulnerabilidades da organização. As forças e fraquezas são variáveis controláveis. As oportunidades e ameaças são variáveis incontroláveis.

Tendo em vista essas definições e com base nos 12 quesitos avaliados por estagiários e servidores, conforme apresentado na Tabela 11, e considerando-se que os quesitos avaliados acima da média nacional são forças ou oportunidades e que os quesitos avaliados abaixo da média nacional são fraquezas ou ameaças, a Matriz SWOT do Ministério Público Federal em Santa Catarina apresenta o seguinte perfil:

	VARIÁVEIS QUE AJUDAM NA CONQUISTA DO OBJETIVO	VARIÁVEIS QUE ATRAPALHAM NA CONQUISTA DO OBJETIVO
Variáveis internas (controláveis)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ STRENGTH ▪ Acompanhamento do desenvolvimento dos trabalhos. [(VA=7,396) > (MN=7,119)]; ▪ Definição e alteração de responsabilidades. [(VA=5,729) > (MN=5,249)]; ▪ Desenvolvimento e estabelecimento de bons métodos administrativos. [(VA=5,238) > (MN=5,166)]; ▪ Estabelecimento de padrões e indicadores de desempenho. [(VA=4,643) > (MN=4,544)]; ▪ Motivação de servidores. [(VA=4,241) > (MN=4,213)]. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ WEAKNESS ▪ Alcance de objetivos e metas. [(VA=6,042) < (MN=6,155)]; ▪ Atividades de correção quando da constatação de desvios entre o desempenho ideal e a situação real. [(VA=5,283) < (MN=5,376)]; ▪ Atividades de supervisão dos trabalhos. [(VA=6,905) < (MN=6,910)].

Variáveis externas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ OPPORTUNITIES ▪ Nenhuma. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ THREATS ▪ Atividades de coordenação com outras unidades organizacionais. [(VA=5,595) < (MN=5,641)]; ▪ Desenvolvimento de políticas e estratégias. [(VA=4,762) < (MN=5,210)]; ▪ Estabelecimento de sistemas — informatizados e/ou manuais — em conjunto com as áreas especializadas do MPF. [(VA=6,042) < (MN=6,468)]; ▪ Realização de atividades de desenho e manutenção da estrutura da unidade organizacional. [(VA=5,045) < (MN=5,075)].
<p>VA = valor auferido para o MPF em Santa Catarina — apresentado na Tabela 11 (Apêndice D). MN = média nacional — apresentada na Tabela 11 (Apêndice D).</p>		

4.2. Análise da função “Planejamento”.

A função administrativa mais importante na visão de Daft (2010) foi a que apresentou o pior resultado no Ministério Público Federal em Santa Catarina: “Planejamento”. Com média em torno de 5,3 (cf. Tabela 3, Apêndice D). Essa falha também foi reconhecida por Membros, que assumiram, em 8,33% de suas respostas relacionadas às questões referentes à função “Planejamento”, que não é realizada nenhuma atividade relativa à referida função (cf. Tabela 8, Apêndice D).

Dos três quesitos relacionados à função “Planejamento” no MPF/SC, o quesito “políticas e estratégias”, com a nota 4,481, foi o mais incipiente na opinião de servidores, que atribuíram aos quesitos “objetivos e metas” e “desenvolvimento de bons métodos administrativos”, respectivamente, notas 5,852 e 4,926. (cf. Tabela 9 – Apêndice D)

Outrossim, o quesito “políticas e estratégias” também foi o mais deficiente na percepção de estagiários da referida instituição, que lhe atribuiu nota 5,909. Para os quesitos “objetivos e metas” e “desenvolvimento de bons métodos administrativos” os estagiários atribuíram nota 6,818 e 6,515, respectivamente. Nesse quesito, se considerarmos apenas as unidades da federação onde pelo menos cinco estagiários opinaram, Santa Catarina apresenta o pior resultado, com 1,3 pontos abaixo da média nacional, que é de 7,177. (cf. Tabela 10 – Apêndice D)

Na opinião formada pelo conjunto de servidores e estagiários, o quesito “políticas e estratégias” obteve melhor desempenho na Procuradoria da República no Distrito Federal — com nota 7,083 — e nas procuradorias da República nos estados do Piauí — com nota 7,065 —, Goiás — com nota 6,838 — e Espírito Santo — com nota 6,481. (cf. Tabela 11 – Apêndice D)

4.2.1. Sugestões para aprimorar a função “Planejamento”.

Para aprimorar a função “Planejamento” sugere-se:

- a) visita às seguintes procuradorias: PR-DF, PR-PI, PR-GO e PR-ES;
- b) elaboração de planos de contingência;
- c) fixação de objetivos claros;
- d) realização de *benchmarking*.

4.2.1.1. Da visita à PR-DF, PR-PI, PR-GO e PR-ES.

Com base nos dados apresentados na Tabela 3 — que mostra destaque para as procuradorias PR-DF (nota 7,222), PR-PI (nota 6,957), PRR-1 (nota 6,275), PR-GO (nota 6,324) e PR-ES (nota 6,389), no contexto da função “Planejamento”, cuja média nacional foi de 5,247 —, combinados com os dados apresentados na Tabela 11 — que mostra destaque para as procuradorias PR-DF (nota 7,083), PR-PI (7,065), PR-GO (6,838) e PR-ES (6,481), em relação ao quesito “políticas e estratégias”, cuja média nacional foi de 5,210 —, sugere-se que o Ministério Público Federal em Santa Catarina eleja uma comitiva para visitar a Procuradoria da República no Distrito Federal e as procuradorias da República nos estados do Piauí, Goiás e Espírito Santo, a fim de se conhecer de perto as melhores técnicas de planejamento — principalmente as políticas e estratégias — em curso no âmbito do Ministério Público Federal.

Sugere-se que a comitiva seja formada pelo Procurador-Chefe, Membros do MPF em Santa Catarina, Secretário Estadual, Coordenadores e Chefes de Divisão. A fim de evitar solução de continuidade dos trabalhos na instituição, tal

comitiva pode ser subdividida em quatro equipes. Cada equipe visita uma das procuradorias supracitadas.

Ressalva-se, entretanto, que a Teoria da Contingência rejeita a “one best way” — idéia de que existe uma única forma ótima de se administrar. Portanto, durante as visitas as equipes devem verificar se nessas localidades existem circunstâncias particulares ou variáveis situacionais que eventualmente possam ter influenciado no resultado do presente estudo de caso.

4.2.1.2. Dos planos de contingência.

Daft (2010) sustenta que das quatro funções gerenciais — Planejamento, Organização, Direção e Controle —, a mais fundamental é o “Planejamento”. Todo o resto deriva do planejamento. Porém, sabe-se que é complicado planejar o futuro num ambiente em pleno devir. Colin Powell (apud Daft, 2010), alerta que nesse cenário “nenhum plano de batalha sobrevive ao contato com o inimigo”. Eventos e problemas inesperados podem colocar em xeque qualquer plano. Daí a sugestão para que o MPF em Santa Catarina elabore planos de contingência para prevenir casos fortuitos.

Segundo Daft (2010) esses planos de contingência devem abarcar a realização de exercícios de planejamento estratégico todos os anos, a revisão de missões, metas e planos para atender às mudanças ou expectativas de *stakeholders*. Portanto os planos de contingência sugeridos devem ilustrar cenários para circunstâncias imprevistas, com respectivas propostas de recuperação, a ser executada em caso de desastres, tais como incêndios, enchentes, furacões, terremotos, *tsunamis*, ataques terroristas, acidentes aéreos, etc. É isso que, segundo Daft (2010), fazem empresas como a Royal Dutch/Shell, IBM e United Way.

4.2.1.3. Da fixação de objetivos claros.

Hampton (1992) afirma que o aspecto mais fundamental do “Planejamento” é o estabelecimento de objetivos.

Conforme Dimock (apud Hampton, 1992) “fixar um objetivo é como identificar a Estrela Polar: você assenta a bússola nela e a usa para se conduzir pelo caminho que você quer utilizar”.

Segundo Chiavenato (1994), “há uma variedade de palavras que geralmente expressam *objetivos*, como: metas, fins, missões, propósitos, padrões, linhas-mestras, alvos, cotas, etc. Dentre as muitas funções exercidas pelos objetivos, Etzioni (apud Chiavenato, 1994) destaca as seguintes:

- a) ao apresentar uma situação futura, os objetivos indicam uma orientação que a empresa procura seguir e estabelecem linhas-mestras para a atividade dos participantes;
- b) os objetivos constituem uma *fonte de legitimidade* que justifica as atividades de uma empresa e até a sua existência;
- c) os objetivos servem como *padrões*, através dos quais os participantes e os estranhos a ela podem comparar e avaliar o êxito da empresa, ou seja, a sua eficiência e o seu rendimento;
- d) os objetivos servem como *unidade de medida* para se verificar e comparar a produtividade da empresa ou de seus órgãos ou ainda de seus participantes.

Ao tratar do tema, Daft (2010) assevera que “uma das primeiras responsabilidades dos gerentes é decidir para onde a organização deverá caminhar no futuro e como chegará lá”. O autor argumenta que sem metas e planos bem definidos os servidores não podem desempenhar o seu potencial e a instituição se atrapalha.

Ainda com relação à fixação de objetivos claros, traz-se à colação a seguinte observação de Drucker (apud Hampton, 1992):

- São poucas as empresas que têm uma idéia nítida de suas respectivas missões e isso é uma das... causas maiores para os seus piores erros.
- ... Os administradores não têm qualquer sensibilidade para determinar seus pontos fracos e fortes.

Com base nessa observação, sugere-se, ainda no contexto da fixação de objetivos claros, que o Ministério Público Federal em Santa Catarina monte uma equipe harmônica, formada por membros e servidores motivados e que se inter-relacionam bem, para aperfeiçoar a Matriz SWOT, apresentada no Capítulo 4.1 deste trabalho.

4.2.1.4. Da realização de *benchmarking*.

A partir da comparação das atividades reportadas por membros e chefias, no Apêndice F, sugere-se sejam incorporadas as melhores atividades de planejamento em curso no Ministério Público Federal, dentre as quais se destacam:

- ✓ Fixação de metas e projetos anuais, com reunião de equipe;
- ✓ Encontros na 3ª Câmara de Coordenação e Revisão do MPF;
- ✓ Reuniões com os setores correspondentes e com o conselho de administração (composto pelos coordenadores e chefe de gabinete).

Com o intuito de aprimorar o *benchmarking*, sugere-se, ainda, que a equipe formada conforme sugerido no tópico da fixação de objetivos claros elabore e remeta às outras procuradorias questionários contendo outros quesitos não abordados neste estudo de caso, a serem definidos pela própria equipe.

4.3. Análise da função “Organização”.

Embora acima da média nacional, que segundo a Tabela 3 (Apêndice D) foi de 5,487, é notório que a nota 5,605, apresentada na mesma tabela para a função “Organização” no MPF em Santa Catarina, deixa a desejar. Membros do MPF em Santa Catarina também comungam com essa crítica, vez que se trata da função administrativa em que se mais reconheceu a inexistência de atividades realizadas no MPF em Santa Catarina. É o que demonstra a Tabela 8 (Apêndice D) — a qual mostra que em 16,67% das perguntas relacionadas à função “Organização” não são realizadas nenhuma atividade.

Na opinião de servidores, dentre os três quesitos relacionados a “Organização”, o item “desenho, manutenção e alteração da estrutura de sua unidade organizacional” é o que apresenta o pior resultado, com nota 4,852, embora tal quesito em Santa Catarina esteja acima da média nacional, que girou em torno de 4,592. Para os quesitos “estabelecimento de sistemas em conjunto com as áreas especializadas” e “definição e alteração de responsabilidades” os servidores atribuíram, respectivamente, nota 5,852 e 5,352. (Cf. Tabela 9 – Apêndice D)

De acordo com os estagiários, esse quesito “desenho, manutenção e alteração da estrutura de sua unidade organizacional” também apresenta o pior

resultado, com nota 5,833, ou seja, 0,157 pontos abaixo da média nacional auferida pelos estagiários, que foi de 5,990. Para os quesitos “estabelecimento de sistemas em conjunto com as áreas especializadas” e “definição e alteração de responsabilidades” os estagiários atribuíram, respectivamente, nota 6,818 e 7,273 (cf. Tabela 10 – Apêndice D).

Na opinião formada pelo conjunto de servidores e estagiários o quesito “desenho, manutenção e alteração da estrutura de sua unidade organizacional”, com nota 5,045, também obteve o pior resultado no contexto dos quesitos relacionados à função “Organização”. Os quesitos “estabelecimento de sistemas em conjunto com as áreas especializadas” e “definição e alteração de responsabilidades” obtiveram, respectivamente, nota 6,042 e 5,729. (Cf. Tabela 11 – Apêndice D)

Com relação ao quesito “desenho, manutenção e alteração da estrutura de sua unidade organizacional” destacam-se, na visão conjunta de servidores e estagiários, as procuradorias da República nos estados de Roraima — com nota 7,083 —, Espírito Santo — com nota 6,204 —, a Procuradoria Regional da República da 5ª Região — com nota 6,111 — e a Procuradoria da República no Piauí — com nota 5,978. (Cf. Tabela 11 – Apêndice D)

4.3.1. Sugestões para aprimorar a função “Organização”.

Para aprimorar a função “Organização” sugere-se:

- a) visitar às seguintes procuradorias: PR-PI e PR-RR;
- b) revisar divisão e agrupamento de tarefas e alocação de recursos para os departamentos;
- c) realizar *benchmarking*.

4.3.1.1. Da visita à PR-PI e PR-RR.

Com base nos dados apresentados na Tabela 3 — que mostra destaque para as procuradorias PR-DF (nota 6,944), PR-PI (nota 7,101) e PR-RR (nota 6,389), no contexto da função “Organização”, cuja média nacional foi de 5,487

—, combinados com os dados apresentados na Tabela 11 — que mostra destaque para as procuradorias PR-PI (nota 5,978), PR-ES (nota 6,204), PRR-5 (nota 6,111) e PR-RR (nota 7,083), no quesito “desenho, manutenção e alteração da estrutura de sua unidade organizacional”, cuja média nacional foi de 5,075 — sugere-se que o Ministério Público Federal em Santa Catarina eleja uma comitiva para visitar as procuradorias da República nos estados do Piauí e Roraima, a fim de se conhecer de perto as melhores técnicas de organização — principalmente as atividades de desenho, manutenção e alteração da estrutura da unidade organizacional — em curso no âmbito do Ministério Público Federal.

Sugere-se que a comitiva seja formada pelo Procurador-Chefe, Membros do MPF em Santa Catarina, Secretário Estadual, Coordenadores e Chefes de Divisão. A fim de evitar solução de continuidade dos trabalhos na instituição, tal comitiva pode ser subdividida em duas equipes. Cada equipe visita uma das procuradorias supracitadas.

Ressalva-se, entretanto, que a Teoria da Contingência rejeita a “one best way” — idéia de que existe uma única forma ótima de se administrar. Portanto, durante as visitas as equipes devem verificar se nessas localidades existem circunstâncias particulares ou variáveis situacionais que eventualmente possam ter influenciado no resultado do presente estudo de caso.

4.3.1.2. Da divisão e agrupamento de tarefas e alocação de recursos.

Conforme Oliveira (2010), “Organização” refere-se à ordenação e ao agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance dos objetivos e resultados estabelecidos.

No mesmo sentido, Daft (2010), define “Organização” como sendo a função gerencial que se refere à atribuição de tarefas, agrupamento de tarefas em departamentos e alocação de recursos para os departamentos. Noutras palavras, enfatiza Daft: “organizar envolve designar tarefas e agrupá-las em departamentos, delegar autoridade e alocar recursos por toda a instituição”. Trata-se de um

desdobramento da função “Planejamento”: a organização clássica segue o planejamento e reflete a forma como a instituição tenta cumprir o plano.

Com base na própria definição de “Organização”, sugere-se que o Ministério Público Federal em Santa Catarina monte uma equipe harmônica — formada por membros e servidores motivados e que se inter-relacionam bem — para revisar o estabelecimento de sistemas, a definição de responsabilidades e o desenho das estruturas das unidades organizacionais.

Essa equipe pode realizar um *brainstorm* — técnica de discussão em grupo que se vale da contribuição espontânea de idéias por parte de todos os participantes, no intuito de resolver algum problema ou de conceber um trabalho criativo — para buscar respostas às questões seguintes, propostas por Hampton (1992), sem prejuízo a outras eventuais questões a serem definidas pela própria equipe:

- a) Como a organização deve ser dividida em departamentos?
- b) Como devem os esforços desses departamentos ser coordenados de modo a se conseguir um esforço global unificado?
- c) Como deve ser distribuído o trabalho dentro do departamento?

4.3.1.3. Da realização de *benchmarking*.

A partir da comparação das atividades reportadas por membros e chefias, no Apêndice F, sugere-se que sejam incorporadas as melhores atividades de planejamento em curso no Ministério Público Federal, dentre as quais se destacam:

- ✓ Reuniões e treinamento dos membros e servidores;
- ✓ Reuniões em que participam membros e servidores da área de execução e também de programação;
- ✓ Encontros de Câmaras Temáticas;
- ✓ Treinamento;
- ✓ Arranjos estruturais que proporcionem melhor desempenho das atividades, tornando o MPF mais eficiente. A reavaliação do fluxo de trabalho, a definição de atribuições de procuradores, setores e servidores é importante na delimitação da esfera de responsabilidade e

na prevenção de duplicação de trabalhos. A avaliação do perfil do servidor e membro é importante na definição da sua área de atuação para que ocorra o máximo de produtividade com o mínimo de custo;

- ✓ Revisão diária do trabalho realizado pelos subordinados;

Com o intuito de aprimorar o *benchmarking*, sugere-se, ainda, que a equipe formada conforme sugerido no tópico da divisão e agrupamento de tarefas e alocação de recursos elabore e remeta às outras procuradorias questionários contendo outros quesitos não abordados neste estudo de caso, a serem definidos pela própria equipe.

4.4. Análise da função “Direção”.

Preliminarmente, destaca-se que Daft (2010) prefere utilizar o termo “função Liderança” ao invés do termo “função Direção”. É que para o autor essa função implica “criar uma cultura de valores compartilhados, comunicar metas aos funcionários por toda a organização, e imbuí-los do desejo de gerar um desempenho em alto nível”. Feita a observação, passa-se à análise da referida função.

De acordo com a percepção de servidores do MPF/SC, o resultado da função “Direção” — que obteve nota 5,259 — só não foi pior do que o da função “Planejamento” — que obteve nota 5,086. (cf. Tabela 1 – Apêndice D)

Já na opinião de estagiários do MPF/SC, a função “Direção” recebe nota 6,894 — aproxima-se da média auferida nacionalmente por estagiários de todo o MPF, que gira em torno de 6,909. (cf. Tabela 2 – Apêndice D)

Em 8,33% das questões relativas à função “Direção”, os Membros do Ministério Público Federal em Santa Catarina reconhecem que há falhas. (Cf. Tabela 8 – Apêndice D)

Considerando a opinião formada pelo conjunto de servidores e estagiários do MPF/SC, o quesito “motivação” apresentou o resultado mais crítico dentre as variáveis pesquisadas no âmbito da referida instituição, conforme demonstra a Tabela 11 (Apêndice D). No mesmo sentido, verifica-se que as atividades motivacionais em curso no contexto de todo o MPF apresentam resultados analogamente críticos. Há, inclusive, uma incoerência quando se

confronta a questão Q-12 das Tabelas 16 e 17 com a avaliação da assertiva P10 — referente ao quesito motivação — da Tabela 18, todas constantes do Apêndice D. É que ao responder à questão Q-12 (“Que atividades são realizadas para motivar seus subordinados?”), 44,12% dos Membros do MPF e 42,15% dos ocupantes de chefias ou cargos na estrutura administrativa afirmaram que “são realizadas reuniões com os servidores”. Ocorre que ao julgar o referido quesito, 66,91% dos servidores discordaram — alguns totalmente — da existência de quaisquer atividades destinadas a motivá-los, sendo que 7,48% dos demais servidores duvidam da existência dessas atividades. Destarte infere-se que no máximo 25,61% dos servidores do MPF são convidados para essas reuniões.

Noutro giro, embora tímido, o quesito “motivação” apresenta melhor desempenho na Procuradoria Geral da República, nas procuradorias da república nos estados do Piauí, Goiás, Tocantins, Pará, no Distrito Federal e nas procuradorias regionais da República da 1ª e 2ª regiões.

4.4.1. Sugestões para aprimorar a função “Direção”.

Para aprimorar a função “Direção” sugere-se:

- a) visitar as seguintes procuradorias: PRR-1, PR-PI, PR-GO, PR-ES e PR-DF;
- b) motivar as pessoas;
- c) realizar *benchmarking*.

4.4.1.1. Da visita à PRR-1, PR-PI, PR-GO, PR-ES e PR-DF.

Com base nos dados apresentados na Tabela 3 — que mostra destaque para as procuradorias PR-DF (nota 7,083), PR-PI (nota 6,848), PRR-1 (nota 6,471), PR-GO (nota 6,299) e PR-ES (nota 6,605), no contexto da função “Direção”, cuja média nacional foi de 5,353 —, combinados com os dados apresentados na Tabela 11 — que mostra destaque para as procuradorias PR-DF (nota 6,667), PR-PI (nota 5,978), PRR-1 (nota 6,078), PR-GO (nota 5,662), PR-ES (nota 5,556) e PR-CE (nota 6,000), no quesito “motivação”, cuja média nacional foi

de 4,213 —, sugere-se que o Ministério Público Federal em Santa Catarina eleja uma comitiva para visitar a PRR-1ª Região e as procuradorias da república nos estados do Piauí, Goiás, Espírito Santo e no Distrito Federal, a fim de se conhecer de perto as melhores técnicas de direção — principalmente as utilizadas para motivar os servidores — em curso no âmbito do Ministério Público Federal.

Sugere-se que a comitiva seja formada pelo Procurador-Chefe, Membros do MPF em Santa Catarina, Secretário Estadual, Coordenadores e Chefes de Divisão. A fim de evitar solução de continuidade dos trabalhos na instituição, tal comitiva pode ser subdividida em cinco equipes. Cada equipe visita uma das procuradorias supracitadas.

Ressalva-se, entretanto, que a Teoria da Contingência rejeita a “one best way” — idéia de que existe uma única forma ótima de se administrar. Portanto, durante as visitas as equipes devem verificar se nessas localidades existem circunstâncias particulares ou variáveis situacionais que eventualmente possam ter influenciado no resultado do presente estudo de caso.

4.4.1.2. Da motivação das pessoas.

Embora possa ser realizada sem dispêndio significativo de recursos, a motivação encontra-se muito aquém do ideal na Procuradoria da República em Santa Catarina. Com a nota 4,241, “motivação” é, dentre os doze quesitos pesquisados, o item que mais deixa a desejar, na opinião do conjunto de servidores e estagiários da referida instituição. É um dado relevante. Se ao analisar a função “Planejamento” viu-se que é difícil vencer uma batalha com um plano, imagine-se a dificuldade que será vencer uma guerra sem planos e sem levantar o moral da tropa!

Segundo Hampton (1992) “grande foi o número de pessoas que se dedicaram a estudar a motivação, produzindo incontáveis listas de necessidades ou ‘molas’, que, presumivelmente, nos colocam em ação”. O autor pondera que apesar de todo esse esforço nos dias de hoje ainda não existe uma lista de necessidades que seja universalmente aceita pelos psicólogos, embora haja listas com mais de 14.000 necessidades, dentre as quais algumas impraticáveis, como, por exemplo, a “necessidade de comer maçã do próprio pomar”.

Em face desse arcabouço teórico citado por Hampton, sugere-se que a Procuradoria da República em Santa Catarina coloque em prática essas teorias que versam sobre motivação, dentre as quais se destaca a teoria de Maslow.

Ao estudar as necessidades humanas, Maslow as agrupou em cinco grandes categorias, conforme ilustrado na pirâmide a seguir:



De acordo com a teoria de Maslow, quanto menos satisfeita estiver uma necessidade, maior seu poder de motivação. Assim as necessidades posicionadas no topo da pirâmide teriam maior potencial de motivação. No entanto é preciso analisar essa teoria com cautela. É que de acordo com Handy (apud Heller, 1932), o pensamento sobre “motivação” foi útil para entender “como a maioria das pessoas se comportava, dado quem elas eram”. Isso significa que se um administrador desatento, com o intuito de aumentar o poder de motivação em face de funcionários — cujas necessidades fisiológicas e de segurança já se encontram satisfeitas —, reduzir-lhes o poder aquisitivo, por exemplo, o resultado pode ser catastrófico. Nesse contexto Handy alerta que para entender esse “quem” é preciso compreender diversas variáveis, tais como:

- a) O conceito que o indivíduo tem sobre si mesmo;
- b) Seu papel — ou função — na organização;
- c) O “contrato psicológico” entre o indivíduo e outras pessoas da organização;
- e) Suas percepções sobre determinada situação.

A seu turno, Herzberg (apud Hampton, 1992) classifica esses fatores em duas grandes categorias: fatores motivadores propriamente ditos e fatores de higiene, conforme ilustra a tabela a seguir:

Fatores motivadores	Fatores de higiene
<p>Realização: o trabalho em si / responsabilidade / crescimento; Avanço: reconhecimento / 'status'</p>	<p>Relações interpessoais: supervisão / colegas / subordinados / supervisão técnica Políticas de administração da companhia: segurança no trabalho: condições de trabalho / salário / vida pessoal.</p>

Francis Bacon (apud Hampton, 1992) postulou um princípio que não se pode relegar: “para se poder comandar a natureza, é necessário, primeiro, obedecer-lhe”. Acerca da natureza humana Adam Smith faz a seguinte observação:

Não é da benevolência do açougueiro, do fabricante de cerveja ou do padeiro que uma pessoa espera o seu jantar; mas, antes, de seu interesse pessoal. Quando lhes pedimos nossas refeições, dirigimo-nos não à sua humanidade, mas, antes, ao seu amor-vida e nunca lhes falamos das nossas necessidades, mas antes de suas vantagens. (SMITH apud HAMPTON, 1992)

Do legado de Smith, conclui-se, portanto, que o primeiro passo para motivar as pessoas está no reconhecimento de que estas agem no seu próprio interesse, do modo que for definido por suas necessidades. Os funcionários serão motivados a esforçar-se na execução de suas tarefas organizacionais se puderem, ao mesmo tempo que contribuem, satisfazer suas necessidades. (DRUCKER apud HAMPTON, 1992)

Hampton (1992) assim retoma e complementa o postulado de Bacon:

“o engenheiro não pode esperar que uma corrente de água corra morro acima, o médico não pode partir do princípio de que a doença de um paciente desapareça por si só e um administrador não pode esperar que com um simples pedido as pessoas contribuam espontaneamente com seus esforços para a execução das atividades. Para atingir seus objetivos esses profissionais devem controlar o curso de cada processo. Os engenheiros que queiram fazer a água correr morro acima aumentam suas possibilidades de conseguir isso se compreenderem as leis da gravidade, da pressão, da hidráulica, etc. Os médicos que queiram ver seus pacientes curados aumentam suas possibilidades se entenderem de anatomia, fisiologia, bioquímica, etc. Analogamente, os administradores que queiram motivar seu pessoal aumentam suas possibilidades de o fazerem se compreenderem as necessidades, crenças e expectativas das pessoas em relação ao trabalho.” (HAMPTON, 1992)

A seu turno, Handy (apud Heller, 1932) alerta que “os problemas relativos às funções — tais como ambigüidade, conflito, sobrecarga e subaproveitamento — levam à tensão individual, ao moral baixo e à comunicação ruim”. A ilustração contida no ANEXO “A” mostra claramente uma provável conseqüência dessa “comunicação ruim”.

4.4.1.3. Da realização de *benchmarking*.

A partir da comparação das atividades reportadas por membros e chefias, no Apêndice F, sugere-se que sejam incorporadas as melhores práticas de direção em curso no Ministério Público Federal, dentre as quais se destacam:

- ✓ Supervisão diária, já que todos os documentos passam pela revisão da chefia;
- ✓ Avaliações de desempenho;
- ✓ Correção de peças e reunião para discussão de temas importantes;
- ✓ Correção individual das minutas elaboradas;
- ✓ Controle cotidiano para gabinete que tem poucos servidores;
- ✓ Reuniões individuais com cada subordinado;
- ✓ Revisão diária dos trabalhos realizados pelos subordinados;
- ✓ Revisão;
- ✓ Supervisão dos trabalhos feitas de modo direto e constante;
- ✓ Supervisão direta dos trabalhos dos auxiliares — secretária, analista processual e estagiária — e avaliações disponibilizadas pela instituição;
- ✓ Encontros de procuradores-chefes, encontros de câmaras de coordenação e revisão, reuniões de grupos de trabalho, reuniões de coordenações de administração e jurídico, reuniões da assessoria de comunicação social, dentre outras;
- ✓ Reuniões da chefia com outras unidades;
- ✓ Nos casos em que o setor é pequeno, *Feedback*, elogios e presentes no fim do ano, como forma de agradecimento pela dedicação no ano;
- ✓ Crítica positiva e negativa;
- ✓ Destinação de tarefas de acordo com a respectiva formação e afinidade;
- ✓ Diálogo direto;
- ✓ Avaliação de desempenho e cursos promovidos pela procuradoria. Além disso, procurar diariamente ressaltar a importância do trabalho do Ministério Público para sociedade, a importância do trabalho de equipe e a importância do trabalhos de todos os servidores. O trabalho bem

feito é elogiado e, no caso de trabalho deficiente, converso para que seja melhorado apontando onde pode melhorar;

- ✓ Elogios públicos e correção privada de eventuais inconsistências;
- ✓ Motivação cotidiana — gabinete com poucos servidores;
- ✓ Reconhecimento do trabalho bem executado através das avaliações respectivas, elogios e concessão de função gratificada;
- ✓ Reuniões motivacionais e incentivo a participação em cursos e treinamentos;
- ✓ Revisão diária do trabalho realizado.

Com o intuito de aprimorar o *benchmarking*, sugere-se, ainda, que o Ministério Público Federal em Santa Catarina monte uma equipe harmônica — formada por membros e servidores motivados e que se inter-relacionam bem — para elaborar e remeter às outras procuradorias questionários contendo outros quesitos — definidos pela própria equipe — não abordados neste estudo de caso.

4.5. Análise da função “Controle”.

Dentre as quatro funções administrativas, a função “Controle” apresentou o melhor desempenho, tanto na percepção de servidores, quanto na percepção de estagiários do MPF em Santa Catarina, conforme ilustrado nas tabelas 1, 2 e confirmado pela Tabela 3, em que o conjunto de servidores e estagiários atribui nota 5,774 à referida função, cuja média nacional foi de 5,673.

Em relação à função “Controle”, merece destaque o quesito “acompanhamento dos trabalhos”, que recebeu do conjunto de servidores e estagiários do MPF/SC a nota 7,396, a qual se encontra acima da média nacional, que gira em torno de 7,119.

Todavia o quesito “padrões e indicadores de desempenho”, com nota 4,643, forçou a média para baixo, conforme demonstrado na Tabela 11 (Apêndice D). Comparando-se a Tabela 9 com a Tabela 10, ambas do Apêndice D, infere-se que no âmbito da função “Controle” o referido quesito apresentou o pior desempenho, tanto na visão de servidores quanto na visão de estagiários. Nas outras unidades da federação a nota desse quesito também é baixa, a média nacional gira em torno de 4,544.

No conjunto dos 12 quesitos avaliados a média 4,544, auferida para o quesito “padrões e indicadores de desempenho”, supera apenas a média auferida para o quesito “motivação”, que ficou em 4,213, conforme Tabela 11 (Apêndice D).

Em face da média nacional de 4,544, para o quesito “padrões e indicadores de desempenho”, apresentaram os melhores resultados para o referido quesito a PR-GO — com nota 5,956 —, a PRR-2 — com nota 5,893 —, a PR-TO — com nota 5,667 —, a PGR — com nota 5,599 —, a PR-PA — com nota 5,536 —, a PR-PI — com nota 5,435 —, a PR-DF — com nota 5,417 — e a PRR-1 — com nota 5,392. (cf. Tabela 11 – Apêndice D)

4.5.1. Sugestões para aprimorar a função “Controle”.

Para aprimorar a função “Controle” sugere-se:

- a) visitar as seguintes procuradorias: PRR-2, PR-PI, PR-GO e PR-DF;
- b) criar um Núcleo de Análises e Estatísticas;
- c) aumentar a transparência;
- d) acompanhar o trabalho das equipes;
- e) realizar *benchmarking*.

4.5.1.1. Da visita à PRR-2, PR-PI, PR-GO e PR-DF.

Com base nos dados apresentados na Tabela 3 — que mostra destaque para as procuradorias PR-DF (nota 6,806), PR-PI (nota 6,812), PR-GO (nota 6,373), PRR-5 (nota 6,389) e PRR-2 (nota 6,528), no contexto da função “Controle”, cuja média nacional foi de 5,673 —, combinados com os dados apresentados na Tabela 11 — que mostra destaque para as procuradorias PR-DF (nota 5,417), PR-PI (nota 5,435), PRR-1 (nota 5,392), PR-GO (nota 5,956), PRR-2 (nota 5,893), PGR (nota 5,599), PR-TO (nota 5,667) e PR-PA (nota 5,536), no quesito “padrões e indicadores de desempenho”, cuja média nacional foi 4,544 —, ambas do Apêndice D, sugere-se que o Ministério Público Federal em Santa

Catarina eleja uma comitiva para visitar a Procuradoria Regional da República da 2ª Região e as procuradorias da República nos estados do Piauí, Goiás e no Distrito Federal, a fim de se conhecer de perto as melhores técnicas de controle — principalmente os padrões e indicadores de desempenho — em curso no âmbito do Ministério Público Federal.

Sugere-se que a comitiva seja formada pelo Procurador-Chefe, Membros do MPF em Santa Catarina, Secretário Estadual, Coordenadores e Chefes de Divisão. A fim de evitar solução de continuidade dos trabalhos na instituição, tal comitiva pode ser subdividida em quatro equipes. Cada equipe visita uma das procuradorias supracitadas.

Ressalva-se, entretanto, que a Teoria da Contingência rejeita a “one best way” — idéia de que existe uma única forma ótima de se administrar. Portanto, durante as visitas as equipes devem verificar se nessas localidades existem circunstâncias particulares ou variáveis situacionais que eventualmente possam ter influenciado no resultado do presente estudo de caso.

4.5.1.2. Da criação do Núcleo de Análises e Estatística.

Com o intuito de aprimorar os indicadores de desempenho, sugere-se, ainda, a criação de um núcleo de análises e estatísticas, nos moldes do engendrado na Procuradoria Regional da República da 1ª Região, cujo resultado encontra-se espelhado na Tabela 11 (Apêndice D).

Sugere-se que esse núcleo seja diretamente ligado ao Gabinete do Procurador-Chefe e que trabalhe em sintonia com os demais departamentos, principalmente a Assessoria de Comunicações e as Coordenadorias de Informática, Administração e Jurídica.

Sugere-se, ainda, que o núcleo seja chefiado por profissional devidamente qualificado para realizar análises estatísticas.

4.5.1.3. Da transparência.

Sugere-se que sejam aprimorados os mecanismos pelos quais a sociedade observa a atuação do Ministério Público Federal em Santa Catarina. Nesse sentido sugere-se que os andamentos das Peças de Informação, dos Procedimentos Administrativos e Inquéritos Civis Públicos — ressalvados os casos sigilosos — sejam disponibilizados na internet, de forma tal que qualquer cidadão possa visualizar com facilidade a data das três últimas providências tomadas, inclusive o inteiro teor dessas providências. Com efeito tal sugestão propicia à sociedade maior controle sobre a atuação do *Parquet*.

Segundo Daft (2010), controlar significa “monitorar as atividades dos funcionários, determinar se a organização está na direção das suas metas, fazendo correções, se necessário”. Contudo, para cobrar o correto funcionamento de um órgão público a sociedade precisa ter no mínimo acesso às informações que o movimentam.

Quanto aos mecanismos de controle, Matias-Pereira (2010), faz a seguinte ponderação:

O controle deve ser entendido como um instrumento da democracia. A existência de uma estrutura formal para controle das finanças públicas, eficiente, eficaz e efetiva, para alcance do objetivo de garantir o bom desempenho das atividades estatais realizadas no interesse do bem público é um fato comum em um Estado democrático organizado. É pertinente ressaltar, tendo como referência a Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão (1789), que a sociedade tem o direito de exigir a prestação de contas dos atos praticados pelos gestores públicos sobre a sua administração.” (MATIAS-PEREIRA, 2010)

Como instrumentos da democracia as formas de controle devem ser *accountable* — transparentes —, de forma que permitam aos controlados prever as consequências de seus atos. Nesse sentido Matias-Pereira (2010) argumenta que quanto mais *accountability* — conjunto de mecanismos e procedimentos pelos quais se presta contas —, maior a transparência. Infere-se, entretanto, que a falta de controle sobre atos praticados por servidores públicos, por que inviabiliza-se a prestação de contas à sociedade, é entrave que frustra a consagração da democracia.

Ainda com relação à transparência, sugere-se que ao controlar atividades eventualmente realizadas por Membros, servidores, estagiários e

terceirizados, a instituição tome a cautela de preveni-los com clareza, compreensibilidade e evidência de que a atividade realizada é passível de controle.

Com o advento das tecnologias da informação essa prevenção e conseqüente controle estão cada vez mais fácil. Segundo Daft (2010):

companhias como a Cisco Systems e Oracle aproveitam a vantagem propiciada pela internet e outras tecnologias de informação para coordenar e monitorar virtualmente todos os aspectos das operações, o que possibilita aos gerentes manter planilhas de desempenho **sem manter controle autoritário diário sobre os funcionários**. Assim os funcionários da Cisco possuem uma liberdade surpreendente para tomar decisões e realizar ações; mas eles sabem que os altos executivos sabem o que eles estão fazendo.

Nesse sentido sugere-se, por exemplo, que ao invés de bloquear o acesso a páginas eletrônicas cujo conteúdo aparentemente não guarda relação com a atividade finalística do Ministério Público Federal em Santa Catarina, a instituição insira avisos nos navegadores de internet para alertar ao Membro, servidor, estagiário ou terceirizado de que o acesso à referida página não é adequado no ambiente de trabalho. No entanto, sugere-se mesmo nesses casos a decisão final de acessar ou não acessar seja tomada pela pessoa; não pelo computador, que — embora possua uma incrível capacidade de processamento — não possui o bom-senso inerente ao ser humano.

4.5.1.5. Do controle sobre as equipes.

A principal vantagem das equipes é que quando montadas adequadamente elas podem reunir características que dificilmente uma única pessoa reuniria. Nesse sentido Carvalho e Ferreira (apud Prêve, 2008) argumenta que:

as equipes são eficazes quando elevam ao máximo a sinergia das diferentes habilidades, conhecimentos e os pontos fortes individuais dos seus membros. Os membros de equipes eficazes buscam pessoas que não fazem parte da equipe para obter informações e óticas diversas.

No entanto, quando a função “Controle” não funciona adequadamente, o gestor tem dificuldades para saber se a equipe está cumprindo seu papel, se as fraquezas de um membro da equipe estão sendo supridas pelas fortalezas de outro membro. Caso contrário é possível que o resultado obtido seja

diametralmente oposto ao desejado — conforme evidenciou Taylor, em experiência realizada na *Bethlehem Steel Company* —, sem que o administrador sequer detecte o problema, ante a falta de parâmetros de comparação, principalmente devido às peculiaridades da situação para a qual se montou a equipe. A seu turno, Daft (2010) argumenta que:

algumas organizações tiveram grande sucesso com equipes, incluindo aumento na produtividade, melhorias na qualidade, maiores inovações e maior satisfação dos funcionários. A FedEx, por exemplo, reduziu os problemas do serviço, como as notas erradas e perdas de pacotes em 13% usando equipes. Na Xerox, as unidades de produção, usando equipes, relataram um aumento de 30% na produtividade. Um estudo na Austrália sobre as organizações baseadas em equipes sustenta a idéia de que as equipes oferecem benefícios tanto para os funcionários quanto para as organizações. No entanto, organizar as pessoas em equipes simplesmente não garante a eficácia. Os gerentes são responsáveis por criar e nutrir as condições e os processos que permitem às equipes serem bem-sucedidas.

Com o intuito de evitar que a produtividade *per capita* nas equipes formadas no âmbito do Ministério Público Federal em Santa Catarina caia invariavelmente a níveis inferiores à produtividade do pior membro da equipe, sugere-se que a instituição procure medir e registrar o desempenho de suas equipes para, assim, possibilitar comparações. Um instrumento útil para registrar tais desempenhos é o Gráfico de Gantt. Segundo Maximiano (2006), esse gráfico:

é um tipo de cronograma bastante simples, criado por Henry Lawrence Gantt, um engenheiro que trabalhou com Taylor. A única diferença em relação ao cronograma tradicional é que cada coluna é dividida em quatro subcolunas para representar cada semana de um mês.

Chiavenato (2010) assim ilustra o gráfico de Gantt:

Gráfico de Gantt para o lançamento de um novo produto							
Atividades	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho
Projeto do novo produto							
Definição de componentes	■	■					
Projeto de componentes		■	■				
Aprovação final			■	■			
Projeto de produção				■			
Aquisição do maquinário			■	■			
Instalação das máquinas			■	■	■		
Admissão de pessoal					■	■	
Treinamento do pessoal					■	■	
Testes dos protótipos						■	■
Início da produção						■	■

4.5.1.6. Da realização de *benchmarking*.

A partir da comparação das atividades reportadas por membros e chefias, no Apêndice F, sugere-se que sejam incorporadas as melhores práticas de controle em curso no Ministério Público Federal, dentre as quais se destacam:

- ✓ Avaliação funcional periódica;
- ✓ Controle e revisão das Câmaras e Corregedoria;
- ✓ Controle mediante publicação de estatística mensal;
- ✓ Discussão direta com os servidores ou por *e-mail*, orientação e revisão dos procedimentos;
- ✓ Em se tratando de correção de equívocos, de erros, identificação, através de reuniões colegiadas ou mesmo discussões virtuais, revisão e aprimoramento constantemente;
- ✓ Indicadores de desempenho minuciosos, elaborados por Núcleo de Análise e Estatística;
- ✓ Levantamentos estatísticos de eficiência e reunião para análise;

Com o intuito de aprimorar o *benchmarking*, sugere-se, ainda, que o Ministério Público Federal em Santa Catarina monte uma equipe harmônica — formada por membros e servidores motivados e que se inter-relacionam bem — para elaborar e remeter às outras procuradorias questionários contendo outros quesitos — definidos pela própria equipe — não abordados neste estudo de caso.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.

Ao todo, 1204 pessoas, entre estagiários, servidores e Membros do Ministério Público Federal, responderam aos questionários. Embora pareça expressiva, essa participação não foi suficiente para satisfazer aos anseios do pesquisador, que pretendia contemplar 100% dos estagiários, servidores e Membros da referida instituição ou, pelo menos, a totalidade de estagiários, servidores e Membros do MPF/SC, o que não foi possível, vez que havia pessoas de férias ou por algum motivo afastadas na ocasião da coleta de dados.

Devido a restrições logísticas, também não foi possível realizar uma análise ampla das funções administrativas. Aliás, a pesquisa baseia-se em tão-somente doze perguntas. Porém a amplitude de questões que envolve cada uma das quatro funções administrativas é significativamente maior.

Durante a realização da pesquisa um dos fatos que despertaram a curiosidade do pesquisador — que à época era servidor público e trabalhava na instituição pesquisada — foi a constatação de que em alguns departamentos o relacionamento entre chefes e subordinados e o andamento dos trabalhos são aparentemente perfeitos. No entanto, ao avaliar as atividades realizadas por suas chefias, tais subordinados atribuíram-lhes notas paradoxalmente baixas!

Em face do problema de pesquisa conclui-se, em síntese, que as técnicas de Organização, Sistemas e Métodos podem auxiliar o Ministério Público Federal em Santa Catarina a atingir seus objetivos de forma eficiente, eficaz e efetiva. Para tanto a instituição precisa aprimorar as funções administrativas, transformando-as em vantagem competitiva.

Com base nos dados amostrais, falhas foram identificadas e as seguintes medidas corretivas foram sugeridas para o Ministério Público Federal em Santa Catarina:

- ✓ *Acompanhamento dos trabalhos das equipes;*
- ✓ *Aumento da transparência;*
- ✓ *Criação de um Núcleo de Análises e Estatísticas;*
- ✓ *Elaboração de planos de contingência;*
- ✓ *Fixação de objetivos claros;*
- ✓ *Motivação de pessoas;*
- ✓ *Realização de benchmarking;*

- ✓ *Revisão da atribuição de tarefas, agrupamento de tarefas em departamentos e alocação de recursos para os departamentos;*
- ✓ *Visita a procuradorias em que as funções administrativas obtiveram os melhores desempenho no cenário nacional;*

Considerando que este estudo de caso foi realizado com base numa pequena amostragem de quesitos relacionados às funções administrativas, sugere-se que pesquisas futuras contemplem outras questões propostas por Oliveira (2010), tais como programação de trabalhos; preparação de orçamentos; explicação, interpretação e capacitação de servidores; aprimoramento administrativo e profissional dos servidores; alocação de pessoal; aquisição e utilização de equipamentos, máquinas, materiais de escritório, pessoal, móveis e utensílios e financeiros; nível de delegação dos trabalhos; relatórios de controle; etc., bem assim questões abordadas por outros autores como Chiavenato, Daft, Hampton e demais expoentes do atual *estado das artes*.

Por outro lado, Heidegger (apud Moraes, 1999) adverte que "a direção do olhar humano determina o que é a verdade". Destarte infere-se que a opinião de estagiários, servidores e Membros pode possuir algum grau de imprecisão. Até por que, de acordo com Platão (apud Moraes, 1999), aquilo que a maioria dos seres humanos pensa que é a verdade pode ser apenas uma sombra da verdade, projetada no interior de uma "caverna" — o mundo que lhes é sensível —, em oposição à verdadeira realidade das coisas. Portanto, sugere-se também que pesquisas futuras realizem um cruzamento dos dados subjetivos, inclusive os constantes deste trabalho, com os dados objetivos disponíveis na Secretaria Geral do MPF, Corregedoria, Câmaras de Coordenação etc., tais como:

- a) percentual do orçamento executado, em relação ao programado;
- b) comparação da conta resultante da divisão QRC/QF, em que QRC é a quantidade de recursos financeiros consumidos e QF é a quantidade de feitos — processos ou inquéritos judiciais + processos administrativos + inquéritos civis públicos — que tramitaram pela procuradoria, tendo como referência o período de 1º de janeiro a 31 de dezembro do ano anterior;
- c) percentual de processos administrativos em que não há nenhuma providência relevante tomada nos últimos dois anos;
- d) percentual de representações que originam processos judiciais;
- e) percentual de problemas sociais solucionados a partir de Inquéritos Civis Públicos, recomendações, Procedimentos Administrativos e demais intervenções do Ministério Público Federal.

Destaca-se, entretanto, que pesquisas baseadas somente em dados objetivos também são passíveis de falhas, inclusive piores do que as constatadas em análises subjetivas. Para melhor compreensão, suponha que um médico utilize dois termômetros para medir a temperatura corporal de um paciente. Suponha, ainda, que o primeiro termômetro seja colocado nos pés do paciente e indique a temperatura de 20 °C negativos e que o segundo termômetro seja colocado na cabeça do paciente e indique a temperatura de 94 °C positivos. Nesse caso, ao auferir a temperatura média do corpo desse paciente o médico pode, equivocadamente, fazer a seguinte conta: $[(-20 + 94)/2] = 37^{\circ} \text{C}$ e, a partir daí, concluir objetivamente que o paciente está termicamente bem, quando, em verdade, o paciente está morrendo...

Noutro giro, de acordo com a sabedoria popular, quando uma mulher carrega outra vida em seu corpo ela sente desejos de comer frutas e outros alimentos que normalmente não fazem parte de sua dieta regular. Na mesma linha de raciocínio, embora influenciada por seres vivos distintos, segundo a sabedoria popular quando uma criança está contaminada com vermes ela sente vontade de comer terra e outras coisas não nutritivas ao ser humano. Considerando essas evidências de que desejos de um ser humano pode ser influenciado por outras vidas contidas em seu corpo; considerando as experiências de Sigmund Freud, as quais evidenciaram que o ser humano pode ser influenciado por “fenômenos inconscientes”; e considerando, ainda, que algumas tribos indígenas da América desconfiavam que ao ingerir a carne de um valente guerreiro inimigo elas incorporavam suas forças, sugere-se, finalmente, que uma equipe multidisciplinar responda aos seguintes — e talvez maiores — problemas de pesquisa: “o livre arbítrio do ser humano é absoluto?”. E, caso não seja absoluto: “é possível que outros seres vivos sejam capazes de influenciar nas vontades ou decisões humanas?”. E, caso outros seres vivos sejam capazes de influenciar nas vontades ou decisões humanas: “é possível que a decisão de ‘matar alguém’ parta de outro ser vivo residente no organismo do indivíduo?” E, caso a decisão de ‘matar alguém’ parta de outro ser vivo residente no organismo do indivíduo: “nesse caso, será que ao condenar judicialmente uma pessoa o Membro do Ministério Público está promovendo a justiça, ou será que está em verdade agravando a situação de mais uma vítima?”

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia: volume 1 - 4. ed. — 4. reimpr.** São Paulo: Atlas, 2010.

BALLESTERO-ALVAREZ, María Esmeralda. **Manual de organização, sistemas e métodos: abordagem teórica e prática da engenharia da informação.** São Paulo: Atlas, 1997.

BRASIL. Procuradoria Geral da República. **Legislação relacionada à atuação do MPF.** Disponível em <http://www.pgr.mpf.gov.br/legislacao/legislacao-relacionada-a-atuacao-do-mpf/?searchterm=regimento%20interno>.

BORBA, Julian. **Ciência política.** Brasília: Universidade de Brasília, 2006, 120p.

CAPRA, Fritjof. **O ponto de mutação.** São Paulo: Cultrix, 1982. Tradução: Álvaro Cabral.

CAPRA, Fritjof. **A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos.** São Paulo: Cultrix, 1996. Tradução: Newton Roberval Eíchemberg.

CARREIRA, Dorival. **Organização, sistemas e métodos: ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa.** São Paulo: Saraiva, 2009. 2ª. edição revisada e ampliada.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial.** São Paulo: Makron Books, 1994 – 3ª edição.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação a sistemas, organização e métodos: SO&M.** Barueri, SP: Manole, 2010.

CURY, Antônio. **Organização e métodos: uma visão holística.** São Paulo: Atlas, 2006 – 8ª. edição revisada e ampliada / 2ª reimpressão.

DAFT, Richard L. **Administração.** São Paulo: Cengage Learning, 2010 – 2ª edição norte-americana – Tradução: Harue Ohara Avritcher.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle**. São Paulo: Atlas, 1989 – 10^a edição. Tradução: Irene de Bojano / Mário de Souza.

HAMPTON, David R. **Administração contemporânea: teoria, prática e casos**. São Paulo: Pearson Makron Books, 1992 – 3^a edição. Tradução: Lauro Santos Blandy / Antônio C. Amaru Maximiano.

HELLER, Robert, 1932. **Entenda e ponha em prática as idéias de Charles Handy**. São Paulo: Publifolha, 2001. Tradução: Adriana Salles Gomes.

HOUAISS, Antônio. **Dicionário eletrônico da língua portuguesa**. São Paulo: Objetiva, 2002.

Internet: **Caso Dr. Figueira**. Ilustrações disponíveis em <<http://www.projexpert.com.br>>. Acesso em 09/11/2010.

Internet: **Wikipedia**. Texto disponível em <<http://pt.wikipedia.org>>, acesso em 05/07/2010>.

JACOBSEN, Alessandra Linhares et al. **Administração - introdução e teorias**. Brasil: Universidade de Brasília, 2006. 199p.

KRAMES, Jeffrey A. **Jack Welch de A a Z: mais de 250 termos, conceitos, estratégias e iniciativas do executivo do século**. Rio de Janeiro: Campus: 2001. Tradução: Ana Beatriz Rodrigues.

MAGRETTA, Joan et STONE, Nan. **What management is**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. Tradução: Hugo de Souza Melo.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**. São Paulo: Atlas, 2010 – 3^a edição.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2006 – 6^a edição.

MEZZARROBA et MONTEIRO. Oribes et Cláudia Servilha. **Manual de metodologia da pesquisa no direito**. Florianópolis: Saraiva, 2008.

MICHAELIS. **Moderno dicionário inglês-português, português-inglês**. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 2000.

MORAES, Eduardo Jardim de. **Hannah Arendt - Filosofia e Política**. Rio de Janeiro: PUC-RJ, 1999, 18p. Disponível em <<http://www.revistas.ufg.br>>

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Atlas, 2010 – 19ª edição.

OLIVERIA FILHO, João Bento de. **Empreendedorismo**. Brasil: Sistema Universidade Aberta do Brasil, 2009, 150p.

PONTO DE MUTAÇÃO. Direção: Berndt Capra. Produção: Adrianna A. J. Cohen. Roteiro: Floyd Byars e Fritjof Capra. Intérpretes: Liv Ullmann, Sam Waterston, John Heard, Ione Skye e outros. EUA: Versátil Home Video, 1990. DVD (112 min).

PRÉVE, Altamiro Damian. **Organização, sistemas e métodos**. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2006. 160p.

SANTOS, Livaldo. **Organização, Sistemas e Métodos**. Artigo disponível em www.resumosconcursos.hpg.com.br

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1988. Tradução: Luiz Euclides Trindade Frazão Filho.

TAYLOR, Frederick Winslow. **The principles of scientific management**. São Paulo: Atlas, 1979 – 7ª edição. Tradução: Arlindo Vieira Ramos.

VASCONCELOS, Joab *et al.* **Análise crítica e aplicação de melhorias a partir dos conceitos da organização, sistema e métodos (OS&M)**. São Paulo: Revista Anagrama, 2009. 16p. – 3ª Edição.

Apêndice A – Participantes da pesquisa

Optou-se por classificar os 1204 participantes da pesquisa em ordem aleatória, para enfatizar que os dados foram analisados em conjunto, e que embora algumas atividades tenham sido destacadas ou indicadas a título de exemplo, o objetivo central não teve por foco a análise de opiniões isoladas.

Outra razão por que os participantes foram classificados em ordem aleatória é a ênfase no fato de que se constrói uma organização de sucesso com a participação de todos, desde a base ao topo da pirâmide hierárquica. Esclareça-se que tal participação deve ocorrer em segunda ou terceira dimensão — que representa níveis mais intensos, segundo a classificação de Bordenave (apud Borba, 2006). Nesse contexto, eis os participantes da pesquisa:

- 001) Dr.^a Raquel Elias Ferreira Dodge
- 002) Scheila Schonardie
- 003) Laércio Corujo Moutella
- 004) Dr.^a Zani Cajueiro Tobias de Souza
- 005) Dr. Marcial Duarte Coelho
- 006) Daniela Mara Hoffmann Zimmermann
- 007) Leandro Rodrigues
- 008) Vanessa Martins
- 009) Dr.^a Carolina Martins Miranda de Oliveira
- 010) Dr. Enrico Rodrigues de Freitas
- 011) Rosana Howe
- 012) Rosemeri Mathiussi
- 013) Dr. Flávio Augusto de Andrade Strapason
- 014) Ricardo Colares
- 015) Dr.^a Daniela Pereira Batista Poppi
- 016) Felipe Nery Alberti de Almeida
- 017) Kamilla Melim
- 018) Dr. Victor Manoel Mariz
- 019) Dr. Rafael Ribeiro Nogueira
- 020) Dr. Marcos Antônio da Silva Costa
- 021) Rodrigo Zimmermann
- 022) Dr. Eduardo Barragan Seroa da Motta
- 023) Ricardo Feiten
- 024) Alexandra Tosi
- 025) Nemésio Gomes dos Santos Junior
- 026) Ana Cristina Vaz
- 027) Dr. Maurício Gotardo Gerum
- 028) Joares dos Santos
- 029) Dr. Blal Yassine Dalloul
- 030) Adriana Fernandes Goes
- 031) Dr. João Felipe Villa do Mil
- 032) Thiago Ehlers
- 033) Hercílio Oliveira
- 034) João Ricardo Rocha Salomão
- 035) Dr. Daniel de Resende Salgado
- 036) Rodrigo Taddei Alves
- 037) Dr. Steven Shuniti Zwicker

- 038) Dr. Alexandre Espinosa Bravo Barbosa
- 039) Daniel Cunico
- 040) Denilvo Belegante
- 041) Dr. Domingos Sávio Tenório de Amorim
- 042) Dr. Roberto Antônio Dassié Diana
- 043) Adriano Bernardi
- 044) Suzanne Klein
- 045) Valtenor Silva
- 046) Dr. Antônio Carlos Fonseca da Silva
- 047) Dr. Eduardo Andre Lopes Pinto
- 048) Dr. Álvaro Lotufo Manzano
- 049) Willian Leoncio Wrubel
- 050) Giovanna Serafin Couto Tasca
- 051) Edisson Menezes
- 052) Dr.^a Ana Luísa Chiodelli von Mengden
- 053) Rafael Cascaes
- 054) Dr.^a Luciana Loureiro Oliveira
- 055) Mauro de Melo
- 056) Dr. Osório Silva Barbosa Sobrinho
- 057) Carolina Guimarães
- 058) Fernando Moutinho
- 059) Flávia Carolina Rodrigues
- 060) Dr. Ipojucan Corvello Borba
- 061) Dr. Gino Augusto de Oliveira Liccione
- 062) Dr.^a Maria do Socorro Leite de Paiva
- 063) Dr. Cláudio Alberto Gusmão Cunha
- 064) Lisarb Freire
- 065) Renato Momm
- 066) Italo Borges
- 067) Viviane Andreatta
- 068) Gustavo da Silva
- 069) Dr. Rodolfo Alves Silva
- 070) Dr. Ronaldo Pinheiro de Queiroz
- 071) Julian Teixeira Westphal
- 072) Juliano Erhardt
- 073) Dr. Robério Nunes dos Anjos Filho
- 074) Dr. Ailton Benedito de Souza
- 075) Gelson Luiz Recco
- 076) Dr. Douglas Fischer
- 077) Dr. Ricardo Baldani Oquendo
- 078) Grazielle Schlupp
- 079) Dr. Marcos José Gomes Corrêa
- 080) Paulo José Damázio
- 081) Cibele Maciel Martins
- 082) Susane Ramos
- 083) Dr. Cláudio Henrique Cavalcante Machado Dias
- 084) Dr. Daniel Ricken
- 085) Gerson Cunegatto
- 086) Lillian Pflieger
- 087) Dr. Carlos Alberto Bermond Natal

- 088) Dr. Carlos Fernando Mazzoco
- 089) Dr.^a Danilce Vanessa Arte Ortiz Camy
- 090) Dr. Eduardo Botão Pelella
- 091) Dr.^a Ela Wiecko Volkmer de Castilho
- 092) Dr. Álvaro Luiz de Mattos Stipp
- 093) Dr. José Godoy Bezerra de Souza
- 094) Dr. Bruno Costa Magalhães
- 095) Dr. Adriano Augusto Silvestrin Guedes
- 096) Dr. Adrian Pereira Ziemba
- 097) Viviane Soares
- 098) Camila Pagani
- 099) Adília Quintelas
- 100) Maria Aparecida Sell Andrade Cardoso
- 101) Luciana Mencia
- 102) Arno Reis
- 103) Aline Folador
- 104) Marcos Dauner
- 105) Fábio Menezes
- 106) Mário César Silveira Júnior
- 107) Camila Viana
- 108) Elisane Wailand
- 109) André Cunha
- 110) Mário D'Agostini
- 111) Dr. João Gilberto Gonçalves Filho
- 112) Dr. Áureo Marcus Makiyama Lopes
- 113) Roberto Wenceslau
- 114) Adelar Salvador
- 115) Ângela Ferreira
- 116) Ana Paula Hartmann
- 117) Clayton Rodrigues
- 118) Dr. João Bosco Araújo Fontes Júnior
- 119) Dr. Thiago Ferreira de Oliveira
- 120) Dr. Peterson de Paula Pereira
- 121) Ladislau Porto Larroyd
- 122) Dr. José Maria de Castro Panoeiro
- 123) Amélia Cristina Stahlschmidt Moura
- 124) Dr. José Osterno Campos de Araújo
- 125) Dr. Osvaldo Soweck Júnior
- 126) Emerson Ansbach
- 127) Dr. Luiz Fernando Voss Chagas Lessa
- 128) Dr.^a Mona Lisa Duarte Ismail
- 129) Nivea Pacheco
- 130) Robson Silveira
- 131) Marcelo Cunha
- 132) Dr. João Carlos de Carvalho Rocha
- 133) Fábio Lebarbenchon Soares
- 134) Georgia Francine Parucker
- 135) Clarissa Mont'Alvão Fialho
- 136) Dr. José Soares
- 137) Marcos Farias de Almeida

- 138) Dr. Andrey Borges de Mendonça
- 139) Dr. Juliano Baiocchi Villa-Verde de Carvalho
- 140) Dr. Paulo Thadeu Gomes da Silva
- 141) Dr. Marcus da Penha Souza Lima
- 142) Rogério Silveira
- 143) Joana Berté Volpato
- 144) Ricardo Bento
- 145) Erich Walter
- 146) Roberto Luiz Di Santo
- 147) Francielly Dias
- 148) Gelsyr Ruyz
- 149) Denilson do Nascimento
- 150) Dr.^a Clarisier Azevedo Cavalcante de Morais
- 151) Dr.^a Geisa de Assis Rodrigues
- 152) Dr. Patrick Salgado Martins
- 153) Dr. Marcus Marcelus Goulart
- 154) Katiane Sandrin
- 155) Ana Lúcia Lacerda
- 156) Marina Cunha
- 157) Gilda Helena Walker Gusmão
- 158) Cynthia de Moura Orengo
- 159) Dr. Fábio Nesi Venzon
- 160) Ana Paula Cardoso
- 161) Rafael Gonçalves da Silva
- 162) Ewerton Ribeiro
- 163) Ronivan Picharkz
- 164) Maria Carolina G. Cavalcanti Barreiros
- 165) Dr. José Raimundo Leite Filho
- 166) Andrea Mello da Silva
- 167) Dr. Zilmar Antônio Drumond
- 168) Jaise Cristina Fernandes
- 169) Michele do Amaral Duarte Prebianca
- 170) Dr.^a Elizabeth Mitiko Kobayashi
- 171) Dr. Márcio Roberto de Araújo Quadros
- 172) Paulo Moura
- 173) Dr.^a Suzana Fairbanks Lima de Oliveira
- 174) Dr. Ronaldo Meira de Vasconcellos Albo
- 175) Bruno Marques de Carvalho
- 176) Dr.^a Gilda Pereira de Carvalho
- 177) Celso Silveira
- 178) Dr. Osmar Veronese
- 179) Eduardo Arruda
- 180) Dr. Oswaldo José Barbosa Silva
- 181) Márcio Mello
- 182) Pedro Martins
- 183) Dr. Wilson Rocha Assis
- 184) Vera Lúcia Pereira
- 185) Valter Lucas Maronezi
- 186) Alessandra Martim
- 187) Flávia Paris

- 188) Bruna Gomes
- 189) Dr.^a Raquel Branquinho P. M. Nascimento
- 190) Deizi Schwarz
- 191) Dr. Marco Otávio Almeida Mazzoni
- 192) Sheila Zandomeneco
- 193) Andrea Paula Mosqueta
- 194) André Calleya
- 195) Murilo Anchieta
- 196) Adriana Prats
- 197) Dr.^a Vanessa Cristhina Marconi Zago Ribeiro Scarmagnani
- 198) Dr. João Akira Omoto
- 199) Dr. José Augusto Simões Vagos
- 200) Gustavo Boff de Oliveira
- 201) Pâmela Gilmara Casas
- 202) Márcio dos Santos Ferreira
- 203) Francisco Alessandro Falcão
- 204) Dr. Hélio Telho Corrêa Filho
- 205) Dr.^a Nayana Fadul da Silva
- 206) Dr.^a Maria Eliane Menezes de Farias
- 207) Vânia Corrêa
- 208) Elmo Gonçalves Farias
- 209) Dr. Edilson Vitorelli Diniz Lima
- 210) Dr. Reginaldo Pereira da Trindade
- 211) João Henrique Muller
- 212) Gisele Haubert
- 213) Rafael Mendes
- 214) Dr. Roberto Luís Oppermann Thomé
- 215) Jane Cláudia Moreira
- 216) Cléria Nunes
- 217) Gregório Alberto Linhares Linhares
- 218) Fillipi Guerra
- 219) Dr. Valtan Timbó Martins Mendes Furtado
- 220) Alexandre Reis
- 221) José Roberto Cardoso
- 222) Piero Albuquerque
- 223) Dr. Luís Roberto Gomes
- 224) Álika Holstein
- 225) Micheline Almeida
- 226) Humberto Eckhard
- 227) Josane Machado de Quadros
- 228) Dr. Adailton Ramos do Nascimento
- 229) Tacio Piacentini
- 230) Dr. João Marques Brandão Neto
- 231) Patrícia Monteiro
- 232) Cláudio Eduardo Vieira Rocha
- 233) Dr. Luís Wanderley Gazoto
- 234) Dr.^a Yara Queiroz Ribeiro da Silva Sprada
- 235) Dr. Januário Paludo
- 236) Dr. José Ricardo Meirelles
- 237) Dr. Odim Brandão Ferreira

- 238) Jaime Mera Mesias
- 239) Dr. Paulo de Souza Queiroz
- 240) Dr. André Luiz Morais de Menezes
- 241) Michel Kleinschmidt
- 242) Dr. Marlon Alberto Weichert
- 243) Dr. Fernando Lacerda Dias
- 244) Fabrício Colombo
- 245) Kênia Bernardes Borderes
- 246) Dr. Luiz Felipe Hoffmann Sanzi
- 247) Nilson Barbosa
- 248) Dr. Michael Von Mühlen de Barros Gonçalves
- 249) Dr. Júlio Carlos Schwonke de Castro Júnior
- 250) Dr. Rudson Coutinho da Silva
- 251) Dr. Manoel do Socorro Tavares Pastana
- 252) Dr.^a Luiza Cristina Fonseca Frischeisen
- 253) Rebeca Machado
- 254) André Machado de Oliveira
- 255) Clenia Mattia
- 256) Thiago Werneck
- 257) Thyara Lüeders
- 258) Edson Gomes
- 259) Mariane Mayer
- 260) André de Sá Brant
- 261) Roberta Ferrari Ghizzo
- 262) Sabrina Santana
- 263) Dr.^a Mônica Nicida Garcia
- 264) Roberto Lima
- 265) Dr. Pedro Antônio de Oliveira Machado
- 266) Dr. Antônio Carlos Welter
- 267) Dr. Wellington Cabral Saraiva
- 268) Alexandre Lima
- 269) Sérgio Aguiar
- 270) Maurício Eing
- 271) Dr. Carlos Renato Silva e Souza
- 272) Evandro Godoy
- 273) Marcos Aurélio Ricardo
- 274) Fernando Santana
- 275) Jair Maia
- 276) Aparecida de Fátima Torres Vieira
- 277) Dr.^a Ana Paula Fonseca de Góes Araújo
- 278) Dr. Ângelo Augusto Costa
- 279) Sidnei Zomer
- 280) Dr. Paulo Roberto de Alencar Araripe Furtado
- 281) Dr. Jefferson Aparecido Dias
- 282) Dr.^a Janice Agostinho Barreto Ascari
- 283) Dr. Ubiratan Cazetta
- 284) José Patrício Reus
- 285) Dr. Sérgio Monteiro Medeiros
- 286) Lara Fontana
- 287) Dr. João Gabriel Morais de Queiroz

- 288) Dr. Marcel Brugnera Mesquita
- 289) Ricardo Reali
- 290) Dicson Grassi
- 291) Fabíola Rocha
- 292) Dr. Darlan Dias
- 293) Marcos Antônio Squizzato de Oliveira
- 294) Dr. Tarcísio Humberto Parreiras Henriques Filho
- 295) Dr.^a Thayná Freire de Oliveira
- 296) Marlon Rodrigo Clasen
- 297) Dr. Cláudio Márcio de Carvalho Chequer
- 298) Gleiber Fernandes Royes
- 299) Harley Anderson dos Santos
- 300) Yasmin Borchardt
- 301) Aderlei Figueira
- 302) Dalva Regina Bueno
- 303) Danrley Silva
- 304) Josiane Schlickmann Philippi
- 305) Dr. Márcio Andrade Torres
- 306) Ana Carolina Bortoluzzi Correa
- 307) Willian Savi
- 308) Lairdes Ceccon
- 309) Dr. André Casagrande Raupp
- 310) Márcio Borges
- 311) Dr.^a Eliana Péres Torelly de Carvalho
- 312) Cairo Henkels
- 313) Ronaldo Francisco
- 314) Dr. Ramiro Rockenbach da Silva Matos Teixeira de Almeida
- 315) Paulo Montemor
- 316) Dr. Paulo Vasconcelos Jacobina
- 317) Dr. Gilberto Guimarães Ferraz Júnior

Além das pessoas nominalmente relacionadas acima, também participaram da pesquisa:

- 318) 1 servidor (a) da PR-RO
- 319) 2 servidores da PR-MS
- 321) 15 servidores da PR-CE
- 336) 30 servidores, estagiários ou Membro da PRR-4
- 366) 29 servidores ou estagiários da PR-ES
- 395) 8 servidores ou estagiários da PR-RR
- 403) 62 servidores da PR-RS
- 465) 24 servidores ou estagiários da PR-PI
- 489) 30 servidores ou estagiários da PRR-3
- 519) 6 servidores da PR-DF
- 525) 11 servidores ou estagiários da PR-AP
- 536) 17 servidores ou estagiários da PR-RN
- 553) 24 servidores ou estagiários da PR-MT
- 577) 20 servidores da PR-PA
- 597) 25 servidores ou estagiários da PR-PE
- 622) 35 servidores ou estagiários da PR-MG

- 657) 14 servidores ou estagiários da PR-AL
- 671) 16 servidores ou estagiários da PR-TO
- 687) 18 servidores ou estagiários da PR-AM
- 705) 47 servidores ou estagiários da PRR-2
- 752) 1 servidor (a) do CNMP
- 753) 35 servidores ou estagiários da PR-GO
- 788) 43 servidores ou Membro da PR-PR
- 831) 14 servidores da PR-MA
- 845) 3 servidores da PR-AC
- 848) 55 servidores ou estagiários da PRR-1
- 903) 54 servidores da PR-RJ
- 957) 14 servidores da PR-SE
- 971) 1 servidor (a) ou estagiário (a) da PR-SC
- 972) 107 servidores ou estagiários da PR-SP
- 1079) 11 servidores da PRR-5
- 1090) 10 servidores ou estagiários da PR-PB
- 1100) 104 servidores ou estagiários da PGR
- 1204) 1 Membro ou servidor (a) lotado na PR-BA

Apêndice B – Questionários

Questionário do tipo “p”:

- 01) São desenvolvidas políticas e estratégias suficientes para o bom desempenho de sua unidade organizacional. [Planejamento]
- 02) Os objetivos e metas estabelecidos para sua unidade organizacional são atingidos a contento. [Planejamento]
- 03) São realizadas atividades que visam o desenvolvimento e estabelecimento de bons métodos administrativos em sua unidade organizacional. [Planejamento]
-
- 04) Em sua unidade organizacional o estabelecimento de sistemas — informatizados e/ou manuais — é realizado em conjunto com as áreas especializadas do MPF. [Organização]
- 05) São realizadas atividades de desenho e manutenção da estrutura de sua unidade organizacional, bem como de alterações da mesma. [Organização]
- 06) A definição e alteração de responsabilidades são realizadas a contento em sua unidade organizacional. [Organização]
-
- 07) Seus superiores hierárquicos acompanham o desenvolvimento do trabalho executado por você. [Controle]
- 08) Em sua unidade organizacional são realizadas atividades de correção quando há constatação de desvios entre o desempenho ideal e a situação real. [Controle]
- 09) Em sua unidade organizacional são estabelecidos padrões e indicadores de desempenho. [Controle]
-
- 10) Seus superiores hierárquicos realizam atividades de supervisão dos trabalhos em sua unidade organizacional. [Direção]
- 11) Os trabalhos que exigem coordenação com outras unidades organizacionais são executados a contento. [Direção]
- 12) Em sua unidade organizacional são realizadas atividades que visam motivar os servidores. [Direção]
-

Todas as perguntas apresentaram, nesta ordem, as seguintes opções de resposta:

- () Concordo totalmente.
- () Concordo.
- () Não sei.
- () Discordo.
- () Discordo totalmente.

As Tabelas 16 e 17 demonstram que em todas as perguntas foi escolhida pelo menos uma resposta desse conjunto-padrão, indicando, conseqüentemente, sua validade e aplicação em todos os casos.

Neste questionário tipo “p” as assertivas foram distribuídas em dez seqüências distintas — conforme a tabela a seguir — e enviadas aleatoriamente a servidores e estagiários.

Seqüência	Ordem das assertivas
<i>a</i>	01 – 07 – 10 – 04 – 05 – 02 – 11 – 08 – 06 – 12 – 09 – 03
<i>b</i>	10 – 07 – 01 – 04 – 11 – 02 – 05 – 08 – 09 – 12 – 06 – 03
<i>c</i>	10 – 04 – 01 – 07 – 11 – 08 – 05 – 02 – 09 – 03 – 06 – 12
<i>d</i>	12 – 06 – 03 – 09 – 02 – 05 – 08 – 11 – 07 – 01 – 04 – 10
<i>e</i>	03 – 06 – 12 – 09 – 08 – 05 – 02 – 11 – 04 – 01 – 07 – 10
<i>f</i>	09 – 06 – 05 – 03 – 11 – 12 – 01 – 08 – 10 – 02 – 07 – 04
<i>g</i>	12 – 06 – 08 – 03 – 02 – 09 – 04 – 05 – 10 – 11 – 07 – 01
<i>h</i>	06 – 12 – 08 – 03 – 09 – 02 – 04 – 05 – 11 – 10 – 07 – 01
<i>i</i>	07 – 01 – 02 – 03 – 05 – 08 – 04 – 09 – 11 – 10 – 06 – 12
<i>j</i>	07 – 03 – 02 – 01 – 06 – 11 – 04 – 09 – 08 – 10 – 05 – 12

Questionário do tipo “q”:

- 01) Que atividades são realizadas no desenvolvimento de políticas e estratégias relativas à sua unidade organizacional? [Planejamento]
- 02) Que atividades são realizadas para estabelecimento de objetivos e metas para sua unidade organizacional? [Planejamento]
- 03) Que atividades são realizadas no desenvolvimento e estabelecimento de métodos administrativos em sua unidade organizacional? [Planejamento]
-
- 04) Que atividades são executadas quanto ao estabelecimento de sistemas — informatizados e/ou manuais — em conjunto com as áreas especializadas do MPF? [Organização]
- 05) Em que extensão são realizadas atividades de desenhar e manter a estrutura de sua unidade organizacional, bem como de alterações da mesma? [Organização]
- 06) Que atividades são realizadas quanto à definição das responsabilidades — atividades — e às alterações das mesmas, em relação a seus subordinados? [Organização]
-
- 07) Que atividades são realizadas para o acompanhamento do desenvolvimento de trabalhos sob sua direção? [Controle]
- 08) Que atividades de correção são realizadas em sua unidade organizacional quando da constatação de desvios entre o desempenho pretendido e a situação real? [Controle]
- 09) Que atividades são realizadas para o estabelecimento de padrões e indicadores de desempenho para os trabalhos de sua unidade organizacional? [Controle]
-
- 10) Que atividades de supervisão dos trabalhos de seus subordinados são realizadas? [Direção]
- 11) Que atividades são realizadas para aprimorar os trabalhos de sua unidade que exigem coordenação com outras unidades organizacionais? [Direção]
- 12) Que atividades são realizadas para motivar seus subordinados? [Direção]
-

Todas as perguntas apresentaram, nesta ordem, as seguintes opções de resposta:

- () Nenhuma.
- () São realizadas reuniões colegiadas.
- () São realizadas reuniões com os servidores.
- () Não sei. Essas atividades não são de minha atribuição.
- () Outro: _____.

As Tabelas 18 e 19 demonstram que em todas as perguntas foi escolhida pelo menos uma resposta desse conjunto-padrão, indicando, conseqüentemente, sua validade e aplicação em todos os casos.

No questionário do tipo “q” as perguntas foram distribuídas em três ordens distintas — de acordo com a tabela a seguir — e enviadas aleatoriamente a Membros do MPF e servidores do MPF aos quais há outros servidores subordinados.

Seqüência	Ordem das perguntas
<i>k</i>	01 – 03 – 05 – 06 – 04 – 11 – 10 – 12 – 09 – 07 – 08 – 02
<i>l</i>	02 – 08 – 07 – 09 – 12 – 10 – 11 – 04 – 06 – 05 – 03 – 01
<i>m</i>	09 – 08 – 10 – 02 – 04 – 07 – 05 – 12 – 01 – 11 – 03 – 06

Dos critérios para estabelecimento da ordem aleatória:

A seguir, apresenta-se o passo-a-passo para estabelecimento da ordem aleatória, aplicável tanto ao questionário “p” quanto ao “q”, supondo uma série de 50 pessoas:

Passo 1 — Relacionar as pessoas numa coluna e inserir o comando “Aleatório” na coluna ao lado. (Utilizar o Microsoft Excel ou BrOffice Calc)

Pessoa	Comando	Sequência
Servidor 01	=ALEATÓRIO()	
Servidor 02	=ALEATÓRIO()	
(...)	(...)	
Servidor 50	=ALEATÓRIO()	

Resultado do Passo 1

Pessoa	Comando	Sequência
Servidor 01	0,4941711426	
Servidor 02	0,8121337891	
(...)	(...)	
Servidor 50	0,3095092773	

Passo 2 — Classificar a coluna “Comando”, em ordem crescente.

Pessoa	Comando↓	Sequência
Servidor 01	0,4941711426	
Servidor 02	0,8121337891	
(...)	(...)	
Servidor 50	0,3095092773	

Resultado do Passo 2

Pessoa	Comando	Sequência
Servidor 12	0,0205383301	
Servidor 27	0,0232543945	
(...)	(...)	
Servidor 42	0,9804992676	

Passo 3 — Preencher a coluna “Sequência” conforme ilustrado abaixo:

Pessoa	Comando	Sequência
Servidor 12	0,0205383301	<i>k</i>
Servidor 27	0,0232543945	<i>l</i>
Servidor 15	0,0497436523	<i>m</i>
Servidor 34	0,0639953613	<i>k</i>
Servidor 36	0,0651550293	<i>l</i>
Servidor 28	0,0674743652	<i>m</i>
Servidor 07	0,0779418945	<i>k</i>
Servidor 08	0,0820617676	<i>l</i>
Servidor 14	0,0971069336	<i>m</i>
Servidor 29	0,1267089844	<i>k</i>
Servidor 32	0,1526794434	<i>l</i>
Servidor 31	0,1759338379	<i>m</i>
Servidor 13	0,3081665039	<i>k</i>
Servidor 50	0,3095092773	<i>l</i>
Servidor 05	0,3099975586	<i>m</i>
Servidor 41	0,3388366699	<i>k</i>
Servidor 43	0,3456726074	<i>l</i>
Servidor 26	0,3495178223	<i>m</i>
Servidor 49	0,3586120605	<i>k</i>
Servidor 23	0,3719482422	<i>l</i>
Servidor 37	0,4042358398	<i>m</i>
Servidor 22	0,4889221191	<i>k</i>
Servidor 01	0,4941711426	<i>l</i>
Servidor 06	0,5238952637	<i>m</i>
Servidor 18	0,5261840820	<i>k</i>

continuação	continuação	continuação
Servidor 33	0,5324096680	<i>l</i>
Servidor 25	0,5401916504	<i>m</i>
Servidor 11	0,5508728027	<i>k</i>
Servidor 44	0,5665283203	<i>l</i>
Servidor 40	0,6104125977	<i>m</i>
Servidor 48	0,6235656738	<i>k</i>
Servidor 46	0,6260375977	<i>l</i>
Servidor 17	0,6544799805	<i>m</i>
Servidor 10	0,6826782227	<i>k</i>
Servidor 30	0,7089843750	<i>l</i>
Servidor 39	0,7329101563	<i>m</i>
Servidor 47	0,7379760742	<i>k</i>
Servidor 20	0,7469177246	<i>l</i>
Servidor 03	0,7907104492	<i>m</i>
Servidor 09	0,8106689453	<i>k</i>
Servidor 02	0,8121337891	<i>l</i>
Servidor 38	0,8214111328	<i>m</i>
Servidor 21	0,8466796875	<i>k</i>
Servidor 19	0,8527221680	<i>l</i>
Servidor 24	0,8905639648	<i>m</i>
Servidor 35	0,8918762207	<i>k</i>
Servidor 45	0,8937377930	<i>l</i>
Servidor 16	0,9088745117	<i>m</i>
Servidor 04	0,9124450684	<i>k</i>
Servidor 42	0,9804992676	<i>l</i>

Apêndice C – Critérios para avaliação

Para auferir a nota, aplicou-se um questionário do tipo “p” (cf. Apêndice B), baseado na escala Likert, graduando-se o nível de concordância em relação à assertiva da seguinte forma:

Para a opção “Concordo totalmente” atribuiu-se 2 pontos.

Para a opção “Concordo” atribuiu-se 1 ponto.

Para a opção “Não sei” atribuiu-se 0 pontos.

Para a opção “Discordo” atribuiu-se -1 ponto.

Para a opção “Discordo totalmente” atribuiu-se -2 pontos.

Em seguida, somou-se a pontuação obtida no quesito e aplicou-se a seguinte fórmula: $R = 10 (Y + 2N) / 4N$, onde “Y” é o somatório da pontuação obtida, “N” é o número de pessoas que respondeu ao questionário e “R” é a nota auferida.

Cada uma das quatro funções administrativas foi avaliada com base em três assertivas extraídas, com adaptações, da obra **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial** — 19. ed. — São Paulo: Atlas, 2010, de autoria de Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira, Livre-docente em Administração de Empresas pela FEA-USP. A nota da função administrativa equivale à média aritmética obtida dos três quesitos.

Por exemplo: ao responder à questão “*Em sua unidade organizacional são realizadas atividades que visam motivar os servidores*”, os servidores 135 servidores da PR-SC que responderam ao questionário do tipo “p” assinalaram as seguintes opções:

Concordo totalmente: 4 servidores

Concordo: 36 servidores

Não sei: 16 servidores

Discordo: 57 servidores

Discordo totalmente: 22 servidores

Atribuindo-se a graduação, conforme supracitado, temos:

$$Y = (4 \times 2) + (36 \times 1) + (16 \times 0) + (57 \times -1) + (22 \times -2)$$

$$Y = 8 + 36 + 0 + (-57) + (-44)$$

$$Y = 8 + 36 + 0 - 57 - 44 = -57$$

$$Y = -57$$

Substituindo “Y” na fórmula e considerando que neste caso “N” é igual a 135, temos:

$$R = 10 (Y + 2N) / 4N$$

$$R = 10 \times [-57 + (2 \times 135)] / 4 \times 135$$

$$R = 10 \times (-57 + 270) / 540$$

$$R = 10 \times 213 / 540$$

$$R = 3,944$$

Destarte inferimos que a nota atribuída por servidores da PR-SC ao quesito “motivação” é 3,944, conforme demonstrado acima e lançado na Tabela 9 (Apêndice D).

Apêndice D – Tabelas

TABELA 1: nota, na escala de zero a dez, atribuída por servidores às funções administrativas.

SERVIDORES	PLANEJAMENTO	CONTROLE	DIREÇÃO	ORGANIZAÇÃO	MÉDIA	N
PR-DF	7,222	6,806	7,083	6,944	7,014	6
PR-AC	5,833	7,500	5,417	7,083	6,458	2
PRR-5	5,556	6,389	6,204	6,019	6,042	9
PRR-1	5,859	6,010	6,187	5,758	5,953	33
PR-ES	6,042	5,521	6,146	5,781	5,872	16
PR-PI	5,909	5,606	5,682	6,288	5,871	11
PR-PA	5,238	6,131	5,833	5,714	5,729	14
PR-RR	5,833	5,833	5,208	6,042	5,729	4
PR-SE	5,069	5,625	5,417	6,319	5,608	12
PGR	5,542	5,979	5,450	5,410	5,595	63
PR-CE	5,583	4,500	5,667	5,667	5,354	10
PR-SC	5,086	5,469	5,259	5,352	5,292	135
PR-GO	5,156	5,469	5,208	5,208	5,260	16
PRR-2	5,000	5,583	4,958	5,125	5,167	20
PR-PE	5,104	5,156	5,156	5,156	5,143	16
PR-RS	4,913	5,365	5,139	4,670	5,022	48
PR-MA	5,000	5,069	5,278	4,722	5,017	12
PR-PR	5,132	5,219	4,649	5,044	5,011	38
BR-média	4,758	5,180	4,892	5,111	4,985	695
PR-MG	5,000	4,542	4,542	5,417	4,875	20
PR-MS	3,333	5,833	5,000	5,000	4,792	1
PR-RJ	4,671	5,310	4,419	4,651	4,763	43
PR-AP	5,119	4,167	4,881	4,881	4,762	7
PRR-4	4,389	4,833	4,833	4,833	4,722	15
PR-TO	3,889	4,537	4,352	4,815	4,398	9
PR-SP	4,589	4,203	4,372	4,312	4,369	69
PRR-3	4,167	4,611	4,389	4,278	4,361	15
PR-AM	3,704	4,259	4,352	5,093	4,352	9
PR-RN	4,167	4,394	4,394	4,242	4,299	11
PR-PB	4,167	4,271	4,271	4,271	4,245	8
PR-MT	3,611	3,889	4,653	4,375	4,132	12
CNMP	1,667	5,833	2,500	5,000	3,750	1
PR-AL	2,963	3,704	2,870	3,519	3,264	9
PR-RO	2,500	3,333	1,667	1,667	2,292	1
PR-BA	*	*	*	*	*	*

→ “N” representa a quantidade de pessoas que respondeu ao questionário do tipo “p” (cf. Apêndice B).

→ Nos casos em que $N < 5$, as notas foram taxadas e desconsideradas no cálculo da média e do desvio-padrão.

→ Foram destacadas em azul as notas superiores à média, somada ao desvio-padrão da série.

→ Foram destacadas em vermelho as notas inferiores à média, subtraída do desvio-padrão da série.

(*) Ninguém respondeu ao questionário do tipo “p”.

TABELA 2: nota, na escala de zero a dez, atribuída por estagiários às funções administrativas.

ESTAGIÁRIOS	PLANEJAMENTO	CONTROLE	DIREÇÃO	ORGANIZAÇÃO	MÉDIA	N
PR-AP	9,583	10,000	7,917	9,167	9,167	2
PR-PI	7,917	7,917	7,917	7,847	7,899	12
PR-TO	8,194	8,750	7,361	7,222	7,882	6
PRR-4	7,750	7,417	7,417	7,250	7,458	10
PR-PE	8,095	7,262	7,500	6,667	7,381	7
PR-GO	7,361	7,176	7,269	6,991	7,199	18
PR-MG	6,894	7,197	7,121	7,197	7,102	11
PRR-1	7,037	6,759	6,991	7,083	6,968	18
BR-média	6,862	7,116	6,909	6,638	6,881	252
PR-ES	6,894	6,742	7,273	6,591	6,875	11
PRR-3	7,083	7,440	6,488	6,429	6,860	14
PRR-2	6,856	7,386	6,477	6,629	6,837	22
PR-MT	6,515	6,970	6,894	6,591	6,742	11
PR-SC	6,414	7,020	6,894	6,641	6,742	33
PGR	6,869	7,071	6,490	6,439	6,717	33
PR-AM	6,333	7,000	6,833	6,000	6,542	5
PR-RR	5,833	6,250	6,667	7,083	6,458	2
PR-SP	6,367	6,900	6,667	5,800	6,433	25
PR-RN	6,250	6,389	6,667	5,972	6,319	6
PR-AL	5,667	5,667	6,333	5,833	5,875	5
PR-PB	3,333	5,000	5,000	3,333	4,167	1
CNMP	*	*	*	*	*	*
PR-AC	*	*	*	*	*	*
PR-BA	*	*	*	*	*	*
PR-CE	*	*	*	*	*	*
PR-MA	*	*	*	*	*	*
PR-MS	*	*	*	*	*	*
PR-PA	*	*	*	*	*	*
PR-PR	*	*	*	*	*	*
PR-RJ	*	*	*	*	*	*
PR-RO	*	*	*	*	*	*
PR-RS	*	*	*	*	*	*
PR-SE	*	*	*	*	*	*
PR-DF	*	*	*	*	*	*
PRR-5	*	*	*	*	*	*

→ “N” representa a quantidade de pessoas que respondeu ao questionário do tipo “p” (cf. Apêndice B).

→ Nos casos em que $N < 5$, as notas foram taxadas e desconsideradas no cálculo da média e do desvio-padrão.

→ Foram destacadas em azul as notas superiores à média, somada ao desvio-padrão da série.

→ Foram destacadas em vermelho as notas inferiores à média, subtraída do desvio-padrão da série.

(*) Ninguém respondeu ao questionário do tipo “p”.

TABELA 3: nota, na escala de zero a dez, atribuída pelo conjunto de servidores e estagiários às funções administrativas.

Serv+Est	PLANEJAMENTO	CONTROLE	DIREÇÃO	ORGANIZAÇÃO	MÉDIA	N
PR-DF	7,222	6,806	7,083	6,944	7,014	6
PR-PI	6,957	6,812	6,848	7,101	6,929	23
PR-AC	5,833	7,500	5,417	7,083	6,458	2
PRR-1	6,275	6,275	6,471	6,225	6,311	51
PR-GO	6,324	6,373	6,299	6,152	6,287	34
PR-ES	6,389	6,019	6,605	6,111	6,281	27
PRR-5	5,556	6,389	6,204	6,019	6,042	9
PRR-2	5,972	6,528	5,754	5,913	6,042	42
PGR	5,998	6,354	5,807	5,764	5,981	96
PR-RR	5,833	5,972	5,694	6,389	5,972	6
PR-PE	6,014	5,797	5,870	5,616	5,824	23
PRR-4	5,733	5,867	5,867	5,800	5,817	25
PR-TO	5,611	6,222	5,556	5,778	5,792	15
PR-AP	6,111	5,463	5,556	5,833	5,741	9
PR-PA	5,238	6,131	5,833	5,714	5,729	14
PR-MG	5,672	5,484	5,457	6,048	5,665	31
PR-SE	5,069	5,625	5,417	6,319	5,608	12
PR-SC	5,347	5,774	5,580	5,605	5,577	168
PRR-3	5,575	5,977	5,402	5,316	5,568	29
BR-média	5,247	5,673	5,353	5,487	5,440	947
PR-MT	5,000	5,362	5,725	5,435	5,380	23
PR-CE	5,583	4,500	5,667	5,667	5,354	10
PR-AM	4,643	5,238	5,238	5,417	5,134	14
PR-RS	4,913	5,365	5,139	4,670	5,022	48
PR-MA	5,000	5,069	5,278	4,722	5,017	12
PR-RN	4,902	5,098	5,196	4,853	5,012	17
PR-PR	5,132	5,219	4,649	5,044	5,011	38
PR-SP	5,062	4,920	4,982	4,707	4,918	94
PR-MS	3,333	5,833	5,000	5,000	4,792	1
PR-RJ	4,671	5,310	4,419	4,651	4,763	43
PR-PB	4,074	4,352	4,352	4,167	4,236	9
PR-AL	3,929	4,405	4,107	4,345	4,196	14
CNMP	1,667	5,833	2,500	5,000	3,750	1
PR-RO	2,500	3,333	1,667	1,667	2,292	1
PR-BA	*	*	*	*	*	*

→ “N” representa a quantidade de pessoas que respondeu ao questionário do tipo “p” (cf. Apêndice B).

→ Nos casos em que $N < 5$, as notas foram taxadas e desconsideradas no cálculo da média e do desvio-padrão.

→ Foram destacadas em azul as notas superiores à média, somada ao desvio-padrão da série.

→ Foram destacadas em vermelho as notas inferiores à média, subtraída do desvio-padrão da série.

(*) Ninguém respondeu ao questionário do tipo “p”.

TABELA 4: nota, na escala de zero a dez, atribuída às funções administrativas por servidores do MPF, agrupados segundo o tempo de serviço.

Tempo Sv-Serv	PLANEJAMENTO	CONTROLE	DIREÇÃO	ORGANIZAÇÃO	MÉDIA	N
24 anos ou mais	5,671	5,602	5,139	5,324	5,434	36
00-06 anos	5,158	5,381	5,185	5,215	5,235	337
Média	5,055	5,102	4,906	5,061	5,031	693
13-18 anos	4,800	5,044	4,928	5,067	4,960	150
06-12 anos	4,706	5,080	4,931	4,877	4,899	156
19-24 anos	4,940	4,405	4,345	4,821	4,628	14
NI	2,500	3,750	4,167	3,750	3,542	2

→ “N” representa a quantidade de pessoas que respondeu ao questionário do tipo “p” (cf. Apêndice B).

→ Nos casos em que $N < 5$, as notas foram taxadas e desconsideradas no cálculo da média e do desvio-padrão.

→ Foram destacadas em azul as notas superiores à média, somada ao desvio-padrão da série.

→ Foram destacadas em vermelho as notas inferiores à média, subtraída do desvio-padrão da série.

→ “NI” representa as pessoas que não informaram a faixa etária.

TABELA 5: nota, na escala de zero a dez, atribuída às funções administrativas por estagiários do MPF, agrupados segundo o tempo de estágio.

TempoSv-Estag	PLANEJAMENTO	CONTROLE	DIREÇÃO	ORGANIZAÇÃO	MÉDIA	N
16-20 meses	7,417	7,292	7,000	6,708	7,104	20
11-15 meses	7,074	7,185	6,889	6,593	6,935	45
Menos de 5 meses	6,972	6,997	7,005	6,675	6,912	101
05-10 meses	6,734	7,331	6,858	6,700	6,906	74
Média	6,836	7,064	6,793	6,638	6,833	251
20 meses ou mais	5,985	6,515	6,212	6,515	6,307	11
NI	5,000	6,667	5,000	5,000	5,417	1

→ “N” representa a quantidade de pessoas que respondeu ao questionário do tipo “p” (cf. Apêndice B).

→ Nos casos em que $N < 5$, as notas foram taxadas e desconsideradas no cálculo da média e do desvio-padrão.

→ Foram destacadas em azul as notas superiores à média, somada ao desvio-padrão da série.

→ Foram destacadas em vermelho as notas inferiores à média, subtraída do desvio-padrão da série.

→ “NI” representa as pessoas que não informaram a faixa etária.

TABELA 6: nota, na escala de zero a dez, atribuída às funções administrativas por servidores do MPF, agrupados segundo a faixa etária.

Faixa Et-Serv	PLANEJAMENTO	CONTROLE	DIREÇÃO	ORGANIZAÇÃO	MÉDIA	N
Menos de 29 anos	5,553	5,752	5,580	5,494	5,594	184
60 anos ou mais	4,861	5,556	4,583	5,417	5,104	6
Média	5,001	5,281	4,927	5,140	5,087	693
40-49 anos	4,781	5,031	4,877	5,053	4,935	190
30-39 anos	4,775	5,047	4,885	4,916	4,906	267
50-59 anos	5,036	5,018	4,710	4,819	4,896	46
NI	2,500	3,750	4,167	3,750	3,542	2

→ “N” representa a quantidade de pessoas que respondeu ao questionário do tipo “p” (cf. Apêndice B).

→ Nos casos em que $N < 5$, as notas foram taxadas e desconsideradas no cálculo da média e do desvio-padrão.

→ Foram destacadas em azul as notas superiores à média, somada ao desvio-padrão da série.

→ Foram destacadas em vermelho as notas inferiores à média, subtraída do desvio-padrão da série.

→ “NI” representa as pessoas que não informaram a faixa etária.

TABELA 7: nota, na escala de zero a dez, atribuída às funções administrativas por estagiários do MPF, agrupados segundo a faixa etária.

Faixa Et-Est	PLANEJAMENTO	CONTROLE	DIREÇÃO	ORGANIZAÇÃO	MÉDIA	N
NI	9,375	9,167	7,500	8,125	8,542	4
Menos de 22 anos	7,065	7,266	7,139	6,752	7,055	157
23-27 anos	6,643	6,821	6,595	6,512	6,643	70
Média	6,133	6,623	6,344	6,489	6,397	242
28-32 anos	6,333	6,944	6,111	6,056	6,361	15
33-37 anos	6,042	6,667	5,208	6,042	5,990	4
38 anos ou mais	4,583	5,417	6,667	7,083	5,938	2

→ “N” representa a quantidade de pessoas que respondeu ao questionário do tipo “p” (cf. Apêndice B).

→ Nos casos em que $N < 5$, as notas foram taxadas e desconsideradas no cálculo da média e do desvio-padrão.

→ Foram destacadas em azul as notas superiores à média, somada ao desvio-padrão da série.

→ Foram destacadas em vermelho as notas inferiores à média, subtraída do desvio-padrão da série.

→ “NI” representa as pessoas que não informaram a faixa etária.

TABELA 8: percentual de escolha da opção “Nenhuma”, registrada por Membros, para as atividades realizadas em relação às funções administrativas.

Localidade	Planejamento	Organização	Direção	Controle	Média
PRR-3	50,00%	46,67%	36,67%	33,33%	41,67%
PR-PE	66,67%	22,22%	22,22%	22,22%	33,33%
PR-GO	58,33%	33,33%	25,00%	16,67%	33,33%
PR-MA	55,56%	33,33%	33,33%	11,11%	33,33%
PR-TO	41,67%	33,33%	25,00%	33,33%	33,33%
PRR-1	58,33%	27,78%	13,89%	25,00%	31,25%
PRR-5	58,33%	16,67%	8,33%	25,00%	27,08%
PR-AM	33,33%	33,33%	33,33%	0,00%	25,00%
PR-MG	33,33%	27,78%	11,11%	27,78%	25,00%
PRR-4	24,24%	27,27%	27,27%	18,18%	24,24%
PR-DF	46,67%	20,00%	0,00%	13,33%	20,00%
PR-SP	25,00%	26,67%	15,00%	11,67%	19,58%
PR-PR	25,00%	16,67%	16,67%	16,67%	18,75%
PR-CE	66,67%	0,00%	0,00%	0,00%	16,67%
PR-AL	33,33%	0,00%	33,33%	0,00%	16,67%
PR-ES	33,33%	16,67%	0,00%	16,67%	16,67%
PR-RS	16,67%	22,22%	16,67%	5,56%	15,28%
PR-RN	25,00%	25,00%	8,33%	0,00%	14,58%
PR-RJ	14,29%	14,29%	14,29%	0,00%	10,71%
PR-PA	6,67%	13,33%	6,67%	13,33%	10,00%
PR-PB	33,33%	0,00%	0,00%	0,00%	8,33%
PR-BA	8,33%	0,00%	16,67%	8,33%	8,33%
PR-MS	8,33%	8,33%	16,67%	0,00%	8,33%
PR-SC	8,33%	16,67%	8,33%	0,00%	8,33%
PGR	13,33%	0,00%	13,33%	0,00%	6,67%
PR-MT	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
PR-RO	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
PR-SE	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
PR-PI	*	*	*	*	*
PR-AC	*	*	*	*	*
PRR-2	*	*	*	*	*
PR-RR	*	*	*	*	*
PR-AP	*	*	*	*	*
CNMP	*	*	*	*	*

(*) Ninguém respondeu ao questionário do tipo “q” (Apêndice B).

TABELA 9: nota, na escala de 0 a 10, atribuída por servidores a cada um dos quesitos

Serv.	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	Média	N
PR-DF	7,083	7,917	7,917	8,333	5,833	7,083	6,667	7,083	6,667	6,667	5,417	7,500	7,014	6
PR-AC	5,000	8,750	7,500	6,250	7,500	8,750	7,500	6,250	7,500	1,250	7,500	3,750	6,458	2
PRR-5	5,556	8,889	9,167	6,944	6,111	6,667	6,111	6,389	5,000	3,333	3,889	4,444	6,042	9
PRR-1	5,379	7,045	6,818	6,894	5,530	6,591	5,985	5,985	4,848	5,758	5,000	5,606	5,953	33
PR-ES	5,938	6,875	7,344	6,250	6,094	6,094	5,938	4,844	5,000	5,156	4,844	6,094	5,872	16
PR-PI	5,682	7,045	7,273	7,955	4,545	7,045	5,909	6,364	6,364	3,864	3,409	5,000	5,871	11
PR-PA	5,179	7,500	6,964	7,143	4,821	5,536	5,179	5,357	5,179	5,357	5,536	5,000	5,729	14
PR-RR	5,000	8,125	7,500	5,625	6,875	6,250	5,000	6,250	5,625	3,125	3,125	6,250	5,729	4
PR-SE	3,958	7,708	6,458	8,333	4,792	6,875	6,042	5,208	5,833	3,750	3,958	4,375	5,608	12
PGR	5,437	6,984	6,944	6,190	5,556	6,389	5,476	5,833	4,484	3,929	5,119	4,802	5,595	63
PR-CE	5,500	5,750	5,750	6,750	5,750	5,500	5,250	3,750	4,500	6,000	4,000	5,750	5,354	10
PR-SC	4,481	7,056	6,519	5,852	4,852	5,852	5,315	4,852	5,352	3,944	4,500	4,926	5,292	135
PR-GO	5,781	7,813	6,094	6,563	4,688	5,000	5,000	3,906	4,375	4,531	4,688	4,688	5,260	16
PRR-2	4,750	7,375	5,875	5,500	5,250	5,125	5,000	4,750	4,625	4,000	4,625	5,125	5,167	20
PR-PE	4,531	6,719	6,563	5,625	4,375	5,313	5,313	4,844	5,469	3,594	3,906	5,469	5,143	16
MÉDIA	4,470	6,548	6,284	6,112	4,592	5,740	5,342	4,789	4,710	3,550	3,944	4,559	5,053	686
PR-RS	4,427	6,615	6,823	4,844	4,583	6,094	5,573	5,781	4,583	3,021	3,698	4,219	5,022	48
PR-MA	4,375	8,125	7,708	6,458	3,958	5,833	5,625	3,125	3,750	2,500	3,958	4,792	5,017	12
PR-PR	4,868	6,908	5,921	5,263	5,066	5,855	5,592	4,803	4,803	2,434	3,947	4,671	5,011	38
PR-MG	4,000	5,875	5,625	6,000	4,500	6,625	5,250	3,625	5,750	2,750	4,125	4,375	4,875	20
PR-MS	0,000	5,000	5,000	7,500	5,000	7,500	7,500	5,000	2,500	2,500	7,500	2,500	4,792	1
PR-RJ	3,779	6,337	6,105	5,233	4,477	5,872	4,593	5,581	4,244	2,558	4,012	4,360	4,763	43
PR-AP	3,929	4,286	5,357	5,357	4,286	5,357	5,000	5,000	5,000	4,286	3,214	6,071	4,762	7
PRR-4	4,333	6,333	6,167	6,000	4,000	5,500	5,667	5,833	4,500	2,667	2,333	3,333	4,722	15
PR-TO	3,333	6,944	5,000	6,389	4,167	5,000	5,278	3,056	3,889	2,778	3,611	3,333	4,398	9
PR-SP	4,203	6,123	5,652	5,290	3,696	5,435	4,855	3,514	3,949	2,609	2,971	4,130	4,369	69
PRR-3	3,667	5,167	6,167	5,000	3,667	5,000	5,000	4,167	4,167	2,000	4,500	3,833	4,361	15
PR-AM	2,778	5,278	5,833	6,667	4,722	4,444	5,833	3,889	3,889	1,389	3,611	3,889	4,352	9
PR-RN	3,636	5,909	6,364	4,773	3,636	5,909	4,091	5,227	4,318	2,727	2,045	2,955	4,299	11
PR-PB	3,438	5,313	5,000	5,313	2,813	6,250	6,250	3,750	4,688	1,563	3,750	2,813	4,245	8
PR-MT	2,917	5,000	4,375	5,208	3,750	4,583	5,000	3,958	4,167	4,583	2,708	3,333	4,132	12
CNMP	2,500	7,500	7,500	7,500	5,000	2,500	0,000	2,500	2,500	0,000	7,500	0,000	3,750	1
PR-AL	2,222	4,444	4,167	5,000	3,056	3,889	2,778	3,611	2,500	1,667	3,056	2,778	3,264	9
PR-RO	2,500	7,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	0,000	0,000	0,000	2,500	2,500	2,292	1
PR-BA	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

→ “N” representa a quantidade de pessoas que respondeu ao questionário do tipo “p” (cf. Apêndice B).

→ Nos casos em que $N < 5$, as notas foram taxadas e desconsideradas no cálculo da média e do desvio-padrão.

→ Foram destacadas em azul as notas superiores à média, somada ao desvio-padrão da série.

→ Foram destacadas em vermelho as notas inferiores à média, subtraída do desvio-padrão da série.

(*) Ninguém respondeu ao questionário do tipo “p”.

P1 = São desenvolvidas políticas e estratégias suficientes para o bom desempenho de sua unidade organizacional. [Planejamento]

P2 = Seus superiores hierárquicos acompanham o desenvolvimento do trabalho executado por você. [Controle]

P3 = Seus superiores hierárquicos realizam atividades de supervisão dos trabalhos em sua unidade organizacional. [Direção]

P4 = Em sua unidade organizacional o estabelecimento de sistemas — informatizados e/ou manuais — é realizado em conjunto com as áreas especializadas do MPF. [Organização]

P5 = São realizadas atividades de desenho e manutenção da estrutura de sua unidade organizacional, bem como de alterações da mesma. [Organização]

P6 = Os objetivos e metas estabelecidos para sua unidade organizacional são atingidos a contento. [Planejamento]

P7 = Os trabalhos que exigem coordenação com outras unidades organizacionais são executados a contento. [Direção]

P8 = Em sua unidade organizacional são realizadas atividades de correção quando há constatação de desvios entre o desempenho ideal e a situação real. [Controle]

P9 = A definição e alteração de responsabilidades são realizadas a contento em sua unidade organizacional. [Organização]

P10 = Em sua unidade organizacional são realizadas atividades que visam motivar os servidores. [Direção]

P11 = Em sua unidade organizacional são estabelecidos padrões e indicadores de desempenho. [Controle]

P12 = São realizadas atividades que visam o desenvolvimento e estabelecimento de bons métodos administrativos em sua unidade organizacional. [Planejamento]

TABELA 10: nota, na escala de 0 a 10, atribuída por estagiários a cada um dos quesitos

Estag.	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	Média	N
PR-AP	10,000	10,000	10,000	10,000	8,750	8,750	6,250	10,000	8,750	7,500	10,000	10,000	9,167	2
PR-PI	8,333	8,333	8,542	8,750	7,292	8,125	7,292	8,125	7,500	7,917	7,292	7,292	7,899	12
PR-TO	8,333	9,167	9,167	9,167	3,750	8,333	7,083	8,333	8,750	5,833	8,750	7,917	7,892	6
PRR-4	8,000	9,250	8,750	7,500	6,500	8,250	7,500	7,750	7,750	6,000	5,250	7,000	7,458	10
PR-PE	8,214	8,571	7,857	7,143	6,071	8,214	7,143	6,429	6,786	7,500	6,786	7,857	7,381	7
PR-GO	7,778	7,500	7,917	8,611	6,389	6,528	7,222	6,944	5,972	6,667	7,083	7,778	7,199	18
PR-MG	6,818	8,409	8,182	7,727	6,136	7,273	7,273	6,591	7,727	5,909	6,591	6,591	7,102	11
PRR-1	7,639	7,778	7,500	7,361	6,528	7,222	6,806	6,389	7,361	6,667	6,111	6,250	6,968	18
MÉDIA	7,177	8,445	8,373	7,256	5,990	7,118	6,517	6,769	6,727	6,038	6,150	6,616	6,931	247
PR-ES	7,273	9,091	9,091	6,818	6,364	7,273	6,591	5,682	6,591	6,136	5,455	6,136	6,875	11
PRR-3	6,964	8,571	8,571	6,250	5,893	8,036	5,357	7,857	7,143	5,536	5,893	6,250	6,860	14
PRR-2	6,818	8,750	8,409	7,727	5,909	6,932	5,568	6,364	6,250	5,455	7,045	6,818	6,837	22
PR-SC	5,909	8,788	8,485	6,818	5,833	6,818	6,742	7,045	7,273	5,455	5,227	6,515	6,742	33
PR-MT	6,818	8,864	8,409	7,500	6,136	6,136	6,818	7,273	6,136	5,455	4,773	6,591	6,742	11
PGR	6,742	7,955	8,409	6,970	5,606	7,424	6,364	6,742	6,742	4,697	6,515	6,439	6,717	33
PR-AM	7,000	8,500	8,500	6,000	6,500	6,500	5,000	6,000	5,500	7,000	6,500	5,500	6,542	5
PR-RR	6,250	7,500	7,500	8,750	7,500	6,250	5,000	5,000	5,000	7,500	6,250	5,000	6,458	2
PR-SP	6,200	8,700	7,800	6,600	5,500	6,700	6,700	6,300	5,300	5,500	5,700	6,200	6,433	25
PR-RN	6,667	8,333	8,750	5,417	5,417	6,250	5,833	6,250	7,083	5,417	4,583	5,833	6,319	6
PR-AL	6,500	7,000	8,000	7,000	6,000	5,000	5,500	5,000	4,500	5,500	5,000	5,500	5,875	5
PR-PB	2,500	7,500	7,500	2,500	5,000	5,000	5,000	5,000	2,500	2,500	2,500	2,500	4,167	1
CNMP	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
PR-AC	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
PR-BA	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
PR-CE	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
PR-DF	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
PR-MA	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
PR-MS	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
PR-PA	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
PR-PR	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
PR-RJ	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
PR-RO	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
PR-RS	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
PR-SE	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
PRR-5	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

→ “N” representa a quantidade de pessoas que respondeu ao questionário do tipo “p” (cf. Apêndice B).

→ Nos casos em que $N < 5$, as notas foram taxadas e desconsideradas no cálculo da média e do desvio-padrão.

→ Foram destacadas em azul as notas superiores à média, somada ao desvio-padrão da série.

→ Foram destacadas em vermelho as notas inferiores à média, subtraída do desvio-padrão da série.

(*) Ninguém respondeu ao questionário do tipo “p”.

P1 = São desenvolvidas políticas e estratégias suficientes para o bom desempenho de sua unidade organizacional. [Planejamento]

P2 = Seus superiores hierárquicos acompanham o desenvolvimento do trabalho executado por você. [Controle]

P3 = Seus superiores hierárquicos realizam atividades de supervisão dos trabalhos em sua unidade organizacional. [Direção]

P4 = Em sua unidade organizacional o estabelecimento de sistemas — informatizados e/ou manuais — é realizado em conjunto com as áreas especializadas do MPF. [Organização]

P5 = São realizadas atividades de desenho e manutenção da estrutura de sua unidade organizacional, bem como de alterações da mesma. [Organização]

P6 = Os objetivos e metas estabelecidos para sua unidade organizacional são atingidos a contento. [Planejamento]

P7 = Os trabalhos que exigem coordenação com outras unidades organizacionais são executados a contento. [Direção]

P8 = Em sua unidade organizacional são realizadas atividades de correção quando há constatação de desvios entre o desempenho ideal e a situação real. [Controle]

P9 = A definição e alteração de responsabilidades são realizadas a contento em sua unidade organizacional. [Organização]

P10 = Em sua unidade organizacional são realizadas atividades que visam motivar os servidores. [Direção]

P11 = Em sua unidade organizacional são estabelecidos padrões e indicadores de desempenho. [Controle]

P12 = São realizadas atividades que visam o desenvolvimento e estabelecimento de bons métodos administrativos em sua unidade organizacional. [Planejamento]

TABELA 11: nota, na escala de 0 a 10, atribuída pelo conjunto de servidores e estagiários a cada um dos quesitos

Serv e Estag.	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	Média	N
PR-DF	7,083	7,917	7,917	8,333	5,833	7,083	6,667	7,083	6,667	6,667	5,417	7,500	7,014	6
PR-PI	7,065	7,717	7,935	8,370	5,978	7,609	6,630	7,283	6,957	5,978	5,435	6,196	6,929	23
PR-AC	5,000	8,750	7,500	6,250	7,500	8,750	7,500	6,250	7,500	1,250	7,500	3,750	6,458	2
PRR-1	6,176	7,304	7,059	7,059	5,882	6,814	6,275	6,127	5,735	6,078	5,392	5,833	6,311	51
PR-GO	6,838	7,647	7,059	7,647	5,588	5,809	6,176	5,515	5,221	5,662	5,956	6,324	6,287	34
PR-ES	6,481	7,778	8,056	6,481	6,204	6,574	6,204	5,185	5,648	5,556	5,093	6,111	6,281	27
PRR-2	5,833	8,095	7,202	6,667	5,595	6,071	5,298	5,595	5,476	4,762	5,893	6,012	6,042	42
PRR-5	5,556	8,889	9,167	6,944	6,111	6,667	6,111	6,389	5,000	3,333	3,889	4,444	6,042	9
PGR	5,885	7,318	7,448	6,458	5,573	6,745	5,781	6,146	5,260	4,193	5,599	5,365	5,981	96
PR-RR	5,417	7,917	7,500	6,667	7,083	6,250	5,000	5,833	5,417	4,583	4,167	5,833	5,972	6
PR-PE	5,652	7,283	6,957	6,087	4,891	6,196	5,870	5,326	5,870	4,783	4,783	6,196	5,824	23
PRR-4	5,800	7,500	7,200	6,600	5,000	6,600	6,400	6,600	5,800	4,000	3,500	4,800	5,817	25
PR-TO	5,333	7,833	6,667	7,500	4,000	6,333	6,000	5,167	5,833	4,000	5,667	5,167	5,792	15
PR-AP	5,278	5,556	6,389	6,389	5,278	6,111	5,278	6,111	5,833	5,000	4,722	6,944	5,741	9
PR-PA	5,179	7,500	6,964	7,143	4,821	5,536	5,179	5,357	5,179	5,357	5,536	5,000	5,729	14
PR-MG	5,000	6,774	6,532	6,613	5,081	6,855	5,968	4,677	6,452	3,871	5,000	5,161	5,665	31
PR-SE	3,958	7,708	6,458	8,333	4,792	6,875	6,042	5,208	5,833	3,750	3,958	4,375	5,608	12
MÉDIA	5,210	7,119	6,910	6,468	5,075	6,155	5,641	5,376	5,249	4,213	4,544	5,166	5,594	942
PR-SC	4,762	7,396	6,905	6,042	5,045	6,042	5,595	5,283	5,729	4,241	4,643	5,238	5,577	168
PRR-3	5,259	6,810	7,328	5,603	4,741	6,466	5,172	5,948	5,603	3,707	5,172	5,000	5,568	29
PR-MT	4,783	6,848	6,304	6,304	4,891	5,326	5,870	5,543	5,109	5,000	3,696	4,891	5,380	23
PR-CE	5,500	5,750	5,750	6,750	5,750	5,500	5,250	3,750	4,500	6,000	4,000	5,750	5,354	10
PR-AM	4,286	6,429	6,786	6,429	5,357	5,179	5,536	4,643	4,464	3,393	4,643	4,464	5,134	14
PR-RS	4,427	6,615	6,823	4,844	4,583	6,094	5,573	5,781	4,583	3,021	3,698	4,219	5,022	48
PR-MA	4,375	8,125	7,708	6,458	3,958	5,833	5,625	3,125	3,750	2,500	3,958	4,792	5,017	12
PR-RN	4,706	6,765	7,206	5,000	4,265	6,029	4,706	5,588	5,294	3,676	2,941	3,971	5,012	17
PR-PR	4,868	6,908	5,921	5,263	5,066	5,855	5,592	4,803	4,803	2,434	3,947	4,671	5,011	38
PR-SP	4,734	6,809	6,223	5,638	4,176	5,771	5,346	4,255	4,309	3,378	3,697	4,681	4,918	94
PR-MS	0,000	5,000	5,000	7,500	5,000	7,500	7,500	5,000	2,500	2,500	7,500	2,500	4,792	1
PR-RJ	3,779	6,337	6,105	5,233	4,477	5,872	4,593	5,581	4,244	2,558	4,012	4,360	4,763	43
PR-PB	3,333	5,556	5,278	5,000	3,056	6,111	6,111	3,889	4,444	1,667	3,611	2,778	4,236	9
PR-AL	3,750	5,357	5,536	5,714	4,107	4,286	3,750	4,107	3,214	3,036	3,750	3,750	4,196	14
CNMP	2,500	7,500	7,500	7,500	5,000	2,500	0,000	2,500	2,500	0,000	7,500	0,000	3,750	1
PR-RO	2,500	7,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	0,000	0,000	0,000	2,500	2,500	2,292	1
PR-BA	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

→ “N” representa a quantidade de pessoas que respondeu ao questionário do tipo “p” (cf. Apêndice B).

→ Nos casos em que $N < 5$, as notas foram taxadas e desconsideradas no cálculo da média e do desvio-padrão.

→ Foram destacadas em azul as notas superiores à média, somada ao desvio-padrão da série.

→ Foram destacadas em vermelho as notas inferiores à média, subtraída do desvio-padrão da série.

(*) Ninguém respondeu ao questionário do tipo “p”.

P1 = São desenvolvidas políticas e estratégias suficientes para o bom desempenho de sua unidade organizacional. [Planejamento]

P2 = Seus superiores hierárquicos acompanham o desenvolvimento do trabalho executado por você. [Controle]

P3 = Seus superiores hierárquicos realizam atividades de supervisão dos trabalhos em sua unidade organizacional. [Direção]

P4 = Em sua unidade organizacional o estabelecimento de sistemas — informatizados e/ou manuais — é realizado em conjunto com as áreas especializadas do MPF. [Organização]

P5 = São realizadas atividades de desenho e manutenção da estrutura de sua unidade organizacional, bem como de alterações da mesma. [Organização]

P6 = Os objetivos e metas estabelecidos para sua unidade organizacional são atingidos a contento. [Planejamento]

P7 = Os trabalhos que exigem coordenação com outras unidades organizacionais são executados a contento. [Direção]

P8 = Em sua unidade organizacional são realizadas atividades de correção quando há constatação de desvios entre o desempenho ideal e a situação real. [Controle]

P9 = A definição e alteração de responsabilidades são realizadas a contento em sua unidade organizacional. [Organização]

P10 = Em sua unidade organizacional são realizadas atividades que visam motivar os servidores. [Direção]

P11 = Em sua unidade organizacional são estabelecidos padrões e indicadores de desempenho. [Controle]

P12 = São realizadas atividades que visam o desenvolvimento e estabelecimento de bons métodos administrativos em sua unidade organizacional. [Planejamento]

TABELA 12: nota, na escala de 0 a 10, atribuída por servidores, agrupados segundo o tempo de serviço, a cada um dos quesitos

TS – Servidores	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	Média	N
24 anos ou mais	5,278	6,667	6,389	6,042	5,069	6,667	4,722	5,139	4,861	4,306	5,000	5,069	5,434	36
Menos de 6 anos	4,740	6,958	6,536	6,024	4,696	5,994	5,534	5,141	4,926	3,487	4,043	4,740	5,235	337
MÉDIA	4,596	6,615	6,226	5,922	4,725	5,940	5,072	4,587	4,535	3,419	4,105	4,630	5,031	693
13-18 anos	4,300	6,383	5,933	5,767	4,717	5,633	5,283	4,617	4,717	3,567	4,133	4,467	4,960	150
06-12 anos	4,199	6,458	6,378	5,529	4,679	5,513	5,000	4,647	4,423	3,413	4,135	4,407	4,899	156
19-24 anos	4,464	6,607	5,893	6,250	4,464	5,893	4,821	3,393	3,750	2,321	3,214	4,464	4,628	14
NI	1,250	6,250	6,250	6,250	2,500	3,750	3,750	3,750	2,500	2,500	1,250	2,500	3,542	2

TABELA 13: nota, na escala de 0 a 10, atribuída por estagiários, agrupados segundo o tempo de estágio, a cada um dos quesitos

TS – Estag.	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	Média	N
16-20 meses	7,500	8,375	8,750	6,875	6,000	8,250	6,375	6,750	7,250	5,875	6,750	6,500	7,104	20
11-15 meses	7,222	8,722	8,500	7,111	5,889	7,278	6,722	6,667	6,778	5,444	6,167	6,722	6,935	45
menos de 5 meses	7,030	8,317	8,218	7,228	5,941	7,079	6,559	6,980	6,856	6,238	5,693	6,807	6,912	101
05-10 meses	6,791	8,514	8,345	7,399	6,216	6,926	6,486	6,791	6,486	5,743	6,689	6,486	6,906	74
MÉDIA	6,890	8,376	8,262	7,359	5,991	7,179	6,501	6,665	6,565	5,615	6,151	6,439	6,833	251
Mais de 20 meses	5,909	7,955	7,500	8,182	5,909	6,364	6,364	6,136	5,455	4,773	5,455	5,682	6,307	11
NI	5,000	7,500	7,500	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	2,500	7,500	5,000	5,417	1

Códigos utilizados nas tabelas 12 e 13:

→ “N” representa a quantidade de pessoas que respondeu ao questionário do tipo “p” (cf. Apêndice B).

→ Nos casos em que $N < 5$, as notas foram taxadas e desconsideradas no cálculo da média e do desvio-padrão.

→ Foram destacadas em azul as notas superiores à média, somada ao desvio-padrão da série.

→ Foram destacadas em vermelho as notas inferiores à média, subtraída do desvio-padrão da série.

→ “NI” representa as pessoas que não indicaram o tempo de serviço

P1 = São desenvolvidas políticas e estratégias suficientes para o bom desempenho de sua unidade organizacional. [Planejamento]

P2 = Seus superiores hierárquicos acompanham o desenvolvimento do trabalho executado por você. [Controle]

P3 = Seus superiores hierárquicos realizam atividades de supervisão dos trabalhos em sua unidade organizacional. [Direção]

P4 = Em sua unidade organizacional o estabelecimento de sistemas — informatizados e/ou manuais — é realizado em conjunto com as áreas especializadas do MPF. [Organização]

P5 = São realizadas atividades de desenho e manutenção da estrutura de sua unidade organizacional, bem como de alterações da mesma. [Organização]

P6 = Os objetivos e metas estabelecidos para sua unidade organizacional são atingidos a contento. [Planejamento]

P7 = Os trabalhos que exigem coordenação com outras unidades organizacionais são executados a contento. [Direção]

P8 = Em sua unidade organizacional são realizadas atividades de correção quando há constatação de desvios entre o desempenho ideal e a situação real. [Controle]

P9 = A definição e alteração de responsabilidades são realizadas a contento em sua unidade organizacional. [Organização]

P10 = Em sua unidade organizacional são realizadas atividades que visam motivar os servidores. [Direção]

P11 = Em sua unidade organizacional são estabelecidos padrões e indicadores de desempenho. [Controle]

P12 = São realizadas atividades que visam o desenvolvimento e estabelecimento de bons métodos administrativos em sua unidade organizacional. [Planejamento]

TABELA 14: nota, na escala de 0 a 10, atribuída por servidores, agrupados segundo a faixa etária, a cada um dos quesitos

FE – Serv	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	Média	N
Até 29 anos	5,204	7,378	7,052	6,372	4,891	6,359	5,897	5,611	5,217	3,791	4,266	5,095	5,594	184
60 anos ou mais	4,583	6,667	4,167	5,000	5,000	4,583	5,000	5,000	6,250	4,583	5,000	5,417	5,104	6
MÉDIA	4,583	6,602	5,803	5,662	4,693	5,614	5,266	4,866	5,064	3,712	4,374	4,807	5,087	693
40-49 anos	4,303	6,303	5,987	5,684	4,882	5,684	5,145	4,500	4,592	3,500	4,289	4,355	4,935	190
30-39 anos	4,260	6,629	6,320	5,712	4,560	5,627	5,019	4,710	4,476	3,315	3,801	4,438	4,906	267
50-59 anos	4,565	6,033	5,489	5,543	4,130	5,815	5,272	4,511	4,783	3,370	4,511	4,728	4,896	46
NI	1,250	6,250	6,250	6,250	2,500	3,750	3,750	3,750	2,500	2,500	1,250	2,500	3,542	2

TABELA 15: nota, na escala de 0 a 10, atribuída por estagiários, agrupados segundo a faixa etária, a cada um dos quesitos

FE – Estag	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	Média	N
NI	9,375	9,375	8,750	10,000	5,625	9,375	7,500	8,750	8,750	6,250	9,375	9,375	8,542	4
Até 22 anos	7,197	8,567	8,487	7,166	6,274	7,150	6,640	7,118	6,815	6,290	6,115	6,847	7,055	157
MÉDIA	6,812	8,229	8,186	7,075	5,706	7,086	6,313	6,531	6,538	5,347	6,272	6,143	6,686	242
23-27 anos	6,571	8,286	8,071	7,393	5,679	7,107	6,464	6,143	6,464	5,250	6,036	6,250	6,643	70
28-32 anos	6,667	7,833	8,000	6,667	5,167	7,000	5,833	6,333	6,333	4,500	6,667	5,333	6,361	15
33-37 anos	5,000	6,875	6,875	6,875	5,000	6,250	5,625	6,875	6,250	3,125	6,250	6,875	5,990	4
38 anos ou mais	5,000	8,750	7,500	10,000	6,250	3,750	6,250	5,000	5,000	6,250	2,500	5,000	5,938	2

Códigos utilizados nas tabelas 14 e 15:

- “N” representa a quantidade de pessoas que respondeu ao questionário do tipo “p” (cf. Apêndice B).
- Nos casos em que $N < 5$, as notas foram taxadas e desconsideradas no cálculo da média e do desvio-padrão.
- Foram destacadas em azul as notas superiores à média, somada ao desvio-padrão da série.
- Foram destacadas em vermelho as notas inferiores à média, subtraída do desvio-padrão da série.
- “NI” representa as pessoas que não indicaram a faixa etária

P1 = São desenvolvidas políticas e estratégias suficientes para o bom desempenho de sua unidade organizacional. [Planejamento]

P2 = Seus superiores hierárquicos acompanham o desenvolvimento do trabalho executado por você. [Controle]

P3 = Seus superiores hierárquicos realizam atividades de supervisão dos trabalhos em sua unidade organizacional. [Direção]

P4 = Em sua unidade organizacional o estabelecimento de sistemas — informatizados e/ou manuais — é realizado em conjunto com as áreas especializadas do MPF. [Organização]

P5 = São realizadas atividades de desenho e manutenção da estrutura de sua unidade organizacional, bem como de alterações da mesma. [Organização]

P6 = Os objetivos e metas estabelecidos para sua unidade organizacional são atingidos a contento. [Planejamento]

P7 = Os trabalhos que exigem coordenação com outras unidades organizacionais são executados a contento. [Direção]

P8 = Em sua unidade organizacional são realizadas atividades de correção quando há constatação de desvios entre o desempenho ideal e a situação real. [Controle]

P9 = A definição e alteração de responsabilidades são realizadas a contento em sua unidade organizacional. [Organização]

P10 = Em sua unidade organizacional são realizadas atividades que visam motivar os servidores. [Direção]

P11 = Em sua unidade organizacional são estabelecidos padrões e indicadores de desempenho. [Controle]

P12 = São realizadas atividades que visam o desenvolvimento e estabelecimento de bons métodos administrativos em sua unidade organizacional. [Planejamento]

TABELA 16: teor das respostas fornecidas por membros do Ministério Público Federal ao responder ao questionário do tipo “q” (cf. Apêndice B):

Nº	Q-01	Q-02	Q-03	Q-04	Q-05	Q-06	Q-07	Q-08	Q-09	Q-10	Q-11	Q-12	Q-13	Q-14	SQ
001)	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	NH	NH	00 a 29	00 a 05	l
002)	RC	RS	RS	RS	RC	RS	RS	RS	RS	RS	RC	RC	00 a 29	00 a 05	m
003)	OT	OT	RS	RS	NH	RS	RS	OT	OT	RS	OT	OT	00 a 29	00 a 05	m
004)	RC	RC	RC	NH	OT	RC	RC	RS	OT	OT	NH	OT	00 a 29	00 a 05	k
005)	OT	RC	RC	NS	NS	RS	OT	NS	NH	RS	NS	NH	30 a 39	06 a 12	k
006)	RS	RS	RS	NS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	NS	NH	30 a 39	00 a 05	l
007)	RC	RC	NH	RC	NH	RC	NH	RC	NH	RC	NH	NH	30 a 39	06 a 12	k
008)	NH	NH	NS	NS	NS	RS	RS	RS	NH	RS	NH	NH	30 a 39	00 a 05	m
009)	OT	OT	NH	NH	RS	OT	NH	RS	RS	RS	NH	NH	30 a 39	00 a 05	m
010)	RC	NH	NS	NS	NS	RS	RC	RS	NS	RS	RC	NH	30 a 39	06 a 12	k
011)	NH	NH	RS	RC	NH	RS	RC	RC	NH	RS	RC	NH	30 a 39	00 a 05	l
012)	NH	RS	NS	NH	RC	RS	RS	RS	NH	RS	RC	NH	30 a 39	06 a 12	l
013)	RC	OT	OT	OT	RC	RS	RS	OT	NH	RS	RC	NH	30 a 39	06 a 12	l
014)	OT	NH	OT	OT	RC	RS	RS	NH	NH	RS	OT	NH	30 a 39	13 a 18	l
015)	RC	RC	RS	RS	RC	RS	OT	OT	NS	RS	NS	RS	30 a 39	06 a 12	k
016)	RC	RC	RC	RS	NS	RC	OT	RS	RC	RS	NS	RS	30 a 39	06 a 12	m
017)	RS	RS	RS	NS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	NS	RS	30 a 39	00 a 05	l
018)	NH	RS	RS	NH	RS	RS	NH	RS	NH	RS	NH	RS	30 a 39	13 a 18	m
019)	RS	RS	NH	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	NH	RS	30 a 39	06 a 12	m
020)	RC	RC	NS	NS	RC	RC	NH	RS	RC	OT	NH	RS	30 a 39	06 a 12	m
021)	RS	RS	RS	RS	RC	RC	RS	RS	RC	NH	RC	RS	30 a 39	06 a 12	k
022)	NS	RS	NS	NS	NS	RS	RS	RS	RC	RC	RC	RS	30 a 39	06 a 12	l
023)	RC	RC	RS	RC	NS	RS	RS	RS	NS	RS	RC	RS	30 a 39	06 a 12	m
024)	NH	NH	RS	NH	NH	RS	RS	NH	NH	RS	RC	RS	30 a 39	00 a 05	m
025)	RC	RC	NS	NS	NS	RS	RC	RC	NH	RS	RC	RS	30 a 39	06 a 12	l
026)	RC	RC	RC	RC	RS	RS	RS	RC	RC	RS	RC	RS	30 a 39	06 a 12	m
027)	RC	RC	RS	RS	NS	RC	RS	RS	RC	RS	RC	RS	30 a 39	06 a 12	k
028)	RC	RC	RS	NH	NH	RS	RS	RS	RC	RS	RC	RS	30 a 39	00 a 05	l
029)	RC	RS	RS	RC	RS	RS	RS	RS	RC	RS	RC	RS	30 a 39	00 a 05	l
030)	RC	RC	RS	NS	RS	RS	RS	RC	RS	RS	RC	RS	30 a 39	00 a 05	k
031)	RC	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RC	RS	30 a 39	00 a 05	l
032)	RS	RS	RS	NH	RC	RS	OT	RS	RS	OT	RC	RS	30 a 39	00 a 05	m
033)	RC	RC	RC	NS	RS	RS	RS	RS	OT	OT	RC	RS	30 a 39	06 a 12	l
034)	RS	RC	RS	RC	RC	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	30 a 39	00 a 05	m
035)	RS	RS	RS	NS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	30 a 39	06 a 12	k
036)	RS	RS	NH	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	30 a 39	06 a 12	l
037)	OT	OT	OT	OT	OT	RS	OT	RS	OT	OT	OT	RS	30 a 39	13 a 18	k
038)	OT	OT	OT	NH	OT	OT	OT	RS	NH	OT	OT	RS	30 a 39	19 a 24	m
039)	RS	RS	RS	OT	RS	RS	RS	RS	RS	OT	OT	RS	30 a 39	06 a 12	l
040)	RC	NH	OT	OT	NH	RS	RS	OT	NH	OT	NH	OT	30 a 39	06 a 12	k

Nº	Q-01	Q-02	Q-03	Q-04	Q-05	Q-06	Q-07	Q-08	Q-09	Q-10	Q-11	Q-12	Q-13	Q-14	SQ
041)	RC	NH	NS	OT	RC	RC	OT	NH	NH	RS	OT	OT	30 a 39	06 a 12	m
042)	RS	RC	RS	NS	NH	RS	OT	RC	RS	OT	RC	OT	30 a 39	06 a 12	l
043)	RC	RS	RC	RS	RC	RC	OT	RS	NH	OT	NH	OT	30 a 39	06 a 12	k
044)	NS	OT	NS	NS	NH	NS	OT	RS	NH	RS	NS	OT	30 a 39	06 a 12	m
045)	OT	RS	RS	RC	RS	RS	RC	RS	RS	RS	RS	OT	30 a 39	00 a 05	m
046)	NH	RS	NH	NH	NH	OT	OT	RS	NH	OT	RC	OT	30 a 39	00 a 05	l
047)	RC	RC	OT	OT	OT	RS	OT	OT	OT	OT	OT	OT	30 a 39	06 a 12	k
048)	RC	RC	RS	RS	RC	RS	RS	OT	RC	OT	RC	OT	30 a 39	06 a 12	m
049)	RC	OT	NH	NH	RC	RC	OT	RS	RS	OT	NH	OT	30 a 39	06 a 12	l
050)	RC	OT	NS	NS	RC	RS	OT	RS	RS	OT	RC	OT	30 a 39	00 a 05	m
051)	RS	RS	RS	RC	RS	RS	NH	RS	NH	OT	RC	OT	30 a 39	06 a 12	k
052)	RC	RC	RC	RS	RC	RS	RS	RC	OT	OT	RC	OT	30 a 39	06 a 12	l
053)	OT	OT	OT	OT	OT	OT	OT	RS	OT	OT	OT	OT	30 a 39	06 a 12	l
054)	OT	OT	OT	OT	OT	OT	OT	OT	OT	OT	OT	OT	30 a 39	06 a 12	m
055)	OT	OT	OT	NH	OT	RC	OT	RC	OT	RC	OT	OT	30 a 39	06 a 12	l
056)	OT	OT	OT	RS	OT	OT	OT	OT	OT	OT	RS	OT	30 a 39	00 a 05	k
057)	NS	NS	NS	NS	NS	NS	RS	RS	NS	NS	NS	NS	40 a 49	13 a 18	k
058)	RC	NH	RC	OT	NS	NS	RS	RS	NS	OT	NS	NS	40 a 49	13 a 18	k
059)	RC	RC	RC	NS	RC	RC	NH	NH	RC	RS	RC	NS	40 a 49	13 a 18	m
060)	RC	RC	NS	RC	RC	NS	NS	RC	RC	RS	RC	NS	40 a 49	13 a 18	m
061)	RC	OT	NS	OT	OT	OT	OT	OT	RC	OT	RC	NS	40 a 49	13 a 18	k
062)	RC	NH	RC	NH	RC	NH	NH	NH	NH	NH	NH	NH	40 a 49	13 a 18	k
063)	RC	NH	RC	RS	RC	NH	NH	NS	RC	NH	RC	NH	40 a 49	13 a 18	k
064)	RS	RC	NS	RC	NS	RS	RS	NH	RC	RS	RC	NH	40 a 49	13 a 18	k
065)	NH	RC	NS	NH	OT	OT	OT	NH	NH	OT	RC	NH	40 a 49	13 a 18	m
066)	NH	NH	NS	NS	RC	NH	NH	NH	NH	OT	RC	NH	40 a 49	19 a 24	m
067)	RC	RC	RC	RC	RC	RS	RS	RS	OT	RS	RS	NH	40 a 49	06 a 12	k
068)	RC	RC	RC	RC	RC	RC	RC	RC	RC	RC	RC	RC	40 a 49	13 a 18	k
069)	RC	RS	RS	RS	RC	RS	RS	RC	RC	RC	RC	RC	40 a 49	13 a 18	k
070)	RC	RC	RC	RC	RC	RC	RC	RC	RC	RS	RC	RC	40 a 49	19 a 24	m
071)	RC	RC	RC	RC	RC	RS	RS	RS	RC	RS	RC	RC	40 a 49	13 a 18	m
072)	RC	RS	RC	NS	RC	RS	RS	RS	RS	RS	NS	RS	40 a 49	13 a 18	k
073)	NS	RC	RS	RC	NS	OT	RS	RS	RS	RS	NS	RS	40 a 49	13 a 18	m
074)	RC	RC	RC	NH	RC	RS	RS	RC	NH	RS	NH	RS	40 a 49	13 a 18	l
075)	RC	NH	RC	RS	RC	RC	RS	RS	NH	RS	NH	RS	40 a 49	13 a 18	k
076)	RS	NH	RS	NH	RS	RS	RS	RS	NH	RS	NH	RS	40 a 49	06 a 12	k
077)	NH	RS	NH	RS	NH	RC	RS	RC	RS	RS	NH	RS	40 a 49	13 a 18	l
078)	NH	NH	NH	NH	NH	RS	NH	RS	RS	RS	NH	RS	40 a 49	06 a 12	m
079)	RS	RS	RS	RC	NS	RS	RS	RS	RS	RS	NH	RS	40 a 49	13 a 18	m
080)	NH	RS	NS	RS	NS	RS	RS	RS	RS	RS	NH	RS	40 a 49	19 a 24	k
081)	RS	RS	RS	NS	RC	RS	RS	RS	RS	RS	NH	RS	40 a 49	13 a 18	l
082)	RC	RS	NH	NS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	NH	RS	40 a 49	13 a 18	m
083)	NH	NH	OT	NS	NS	RS	OT	RS	OT	RS	NH	RS	40 a 49	13 a 18	k

Nº	Q-01	Q-02	Q-03	Q-04	Q-05	Q-06	Q-07	Q-08	Q-09	Q-10	Q-11	Q-12	Q-13	Q-14	SQ
084)	NH	RS	NH	RS	NH	RS	RS	NH	NH	OT	NH	RS	40 a 49	13 a 18	m
085)	RC	NH	RS	RC	RC	RS	NH	NH	NH	RS	RC	RS	40 a 49	13 a 18	/
086)	RC	RS	RS	RC	RC	RS	RS	RS	NH	RS	RC	RS	40 a 49	13 a 18	k
087)	RC	RC	RC	RC	RC	RS	RS	RC	RC	RS	RC	RS	40 a 49	06 a 12	/
088)	RC	RC	RS	RS	RC	RS	RS	RC	RC	RS	RC	RS	40 a 49	19 a 24	k
089)	RC	RC	RC	RC	RS	RS	RC	RS	RS	RS	RC	RS	40 a 49	13 a 18	k
090)	NH	OT	NH	OT	NH	NH	OT	RS	OT	RS	RC	RS	40 a 49	06 a 12	/
091)	RC	RC	RS	NH	RS	RS	RS	OT	OT	OT	RC	RS	40 a 49	19 a 24	k
092)	RS	RS	RC	RC	RC	RS	RS	RS	RS	OT	RC	RS	40 a 49	06 a 12	/
093)	NH	OT	RC	RC	OT	RS	RS	RS	NH	OT	RC	RS	40 a 49	13 a 18	/
094)	NH	RC	RS	RC	RS	RC	OT	RC	RS	OT	RC	RS	40 a 49	19 a 24	m
095)	RS	RS	RS	OT	RS	RS	RS	RS	NH	RS	RS	RS	40 a 49	13 a 18	k
096)	RC	RS	RS	RC	RC	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	40 a 49	13 a 18	k
097)	RS	RS	RS	NH	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	40 a 49	00 a 05	k
098)	RS	NH	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	40 a 49	06 a 12	/
099)	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	40 a 49	13 a 18	k
100)	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	40 a 49	13 a 18	m
101)	OT	OT	OT	OT	OT	OT	OT	OT	OT	RS	OT	RS	40 a 49	06 a 12	m
102)	RC	NH	RS	RS	RC	RS	OT	RS	OT	OT	OT	RS	40 a 49	13 a 18	k
103)	OT	OT	OT	OT	OT	RS	RS	OT	OT	OT	OT	OT	40 a 49	13 a 18	/
104)	RS	OT	OT	NS	NH	RS	OT	OT	OT	OT	RC	OT	40 a 49	19 a 24	k
105)	NS	NS	NS	NS	NS	OT	OT	NS	NS	OT	OT	OT	40 a 49	13 a 18	/
106)	OT	OT	NS	RS	OT	NS	OT	OT	OT	OT	NS	OT	40 a 49	13 a 18	/
107)	RC	RC	NS	NS	NS	RS	NH	NS	NH	RS	NH	OT	40 a 49	13 a 18	k
108)	RC	RS	RC	RS	NH	RC	RS	RS	RC	RS	RC	OT	40 a 49	13 a 18	k
109)	RC	OT	RS	RS	OT	RC	OT	OT	OT	OT	RC	OT	40 a 49	13 a 18	k
110)	NS	NH	NS	OT	OT	RS	RS	NH	NH	OT	NS	OT	40 a 49	06 a 12	/
111)	RC	RS	RS	NS	NS	RS	OT	RS	NH	OT	NS	OT	40 a 49	13 a 18	k
112)	RC	OT	RC	NS	RC	RS	OT	OT	OT	OT	NS	OT	40 a 49	13 a 18	k
113)	OT	RC	OT	RS	RS	RS	RS	RS	RC	RS	RS	OT	40 a 49	13 a 18	m
114)	NS	OT	OT	NS	RC	RS	OT	OT	RC	OT	NS	OT	40 a 49	13 a 18	m
115)	OT	RS	OT	RC	RC	RS	RS	RS	RC	RS	RC	OT	40 a 49	13 a 18	/
116)	OT	RC	OT	RC	OT	RC	RC	RS	RC	OT	RC	OT	40 a 49	13 a 18	k
117)	RC	RC	NH	OT	NH	RS	OT	OT	NH	OT	OT	OT	40 a 49	13 a 18	/
118)	OT	OT	OT	OT	OT	OT	OT	OT	OT	RS	OT	OT	40 a 49	25 ou +	/
119)	OT	RS	NS	NS	NS	OT	OT	OT	OT	OT	RC	OT	40 a 49	13 a 18	k
120)	OT	RS	RS	RC	RC	RS	RS	RS	RS	RS	RC	OT	40 a 49	13 a 18	m
121)	NH	OT	NH	NS	OT	OT	OT	OT	OT	OT	OT	OT	40 a 49	19 a 24	m
122)	OT	OT	RC	RS	RS	RS	RS	OT	OT	OT	RC	OT	40 a 49	13 a 18	m
123)	RC	RC	RC	NS	NS	OT	OT	NS	OT	OT	NS	NH	50 a 59	19 a 24	/
124)	RC	NH	RC	NH	RC	NH	NH	NH	OT	NH	NH	NH	50 a 59	13 a 18	k
125)	RC	RC	RC	RC	RC	RC	RC	RC	RC	RS	RC	RC	50 a 59	19 a 24	m
126)	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	OT	RC	50 a 59	25 ou +	k

Nº	Q-01	Q-02	Q-03	Q-04	Q-05	Q-06	Q-07	Q-08	Q-09	Q-10	Q-11	Q-12	Q-13	Q-14	SQ
127)	RS	RS	RS	NS	RS	RS	RS	RS	NH	RS	NS	RS	50 a 59	19 a 24	/
128)	OT	RS	OT	OT	RS	RS	RS	RS	NH	OT	NH	RS	50 a 59	25 ou +	k
129)	NS	OT	NS	OT	NS	RS	RC	NS	NS	OT	RC	RS	50 a 59	19 a 24	/
130)	NS	RC	NS	OT	NS	NS	RC	NS	NS	OT	NH	OT	50 a 59	19 a 24	/
131)	OT	RS	OT	OT	OT	OT	RS	RS	RS	OT	OT	OT	50 a 59	13 a 18	m
132)	RC	RC	RS	OT	RC	RS	RS	RC	OT	OT	OT	OT	50 a 59	19 a 24	/
133)	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RC	RS	RS	OT	50 a 59	25 ou +	m
134)	OT	OT	OT	OT	OT	OT	OT	OT	OT	OT	OT	OT	50 a 59	25 ou +	m
135)	NH	NH	NH	NH	NH	NH	NH	NH	NH	NH	NH	NH	60 ou +	25 ou +	k
136)	OT	OT	OT	OT	OT	OT	OT	OT	OT	OT	OT	RS	60 ou +	25 ou +	/

Códigos utilizados na tabela 16:

NH = Nenhuma.

RC = São realizadas reuniões colegiadas.

RS = São realizadas reuniões com os servidores.

NS = Não sei. Essas atividades não são de minha atribuição.

OT = Outro

SQ = Sequência — ordem no questionário.

Q-01 = Que atividades são realizadas no desenvolvimento de políticas e estratégias relativas à sua unidade organizacional? [Planejamento]

Q-02 = Que atividades são realizadas para estabelecimento de objetivos e metas para sua unidade organizacional? [Planejamento]

Q-03 = Que atividades são realizadas no desenvolvimento e estabelecimento de métodos administrativos em sua unidade organizacional? [Planejamento]

Q-04 = Que atividades são executadas quanto ao estabelecimento de sistemas — informatizados e/ou manuais — em conjunto com as áreas especializadas do MPF? [Organização]

Q-05 = Em que extensão são realizadas atividades de desenhar e manter a estrutura de sua unidade organizacional, bem como de alterações da mesma? [Organização]

Q-06 = Que atividades são realizadas quanto à definição das responsabilidades — atividades — e às alterações das mesmas, em relação a seus subordinados? [Organização]

Q-07 = Que atividades são realizadas para o acompanhamento do desenvolvimento de trabalhos sob sua direção? [Controle]

Q-08 = Que atividades de correção são realizadas em sua unidade organizacional quando da constatação de desvios entre o desempenho pretendido e a situação real? [Controle]

Q-09 = Que atividades são realizadas para o estabelecimento de padrões e indicadores de desempenho para os trabalhos de sua unidade organizacional? [Controle]

Q-10 = Que atividades de supervisão dos trabalhos de seus subordinados são realizadas? [Direção]

Q-11 = Que atividades são realizadas para aprimorar os trabalhos de sua unidade que exigem coordenação com outras unidades organizacionais? [Direção]

Q-12 = Que atividades são realizadas para motivar seus subordinados? [Direção]

Q-13 = Sua faixa etária é:

Q-14 = Há quanto tempo (anos) Vossa Excelência ingressou no MPU?

TABELA 17: respostas fornecidas por servidores do Ministério Público Federal, aos quais há outros servidores subordinados, ao responder ao questionário do tipo “q” (cf. significado das siglas ao fina da tabela):

Nº	Q-01	Q-02	Q-03	Q-04	Q-05	Q-06	Q-07	Q-08	Q-09	Q-10	Q-11	Q-12	Q-13	Q-14	SQ
001)	OT	OT	OT	OT	OT	OT	OT	OT	NH	OT	OT	NH	00 a 29	00 a 05	k
002)	NH	RS	RS	OT	NH	NH	OT	OT	NH	OT	NH	OT	00 a 29	00 a 05	k
003)	NH	RS	NH	NH	NH	RS	NH	RS	NS	RC	NH	NH	00 a 29	00 a 05	k
004)	NH	RS	NH	NH	NH	RS	RS	NH	NH	RS	NH	NH	00 a 29	00 a 05	m
005)	NH	NH	NH	RS	OT	RS	RS	RS	RS	NH	RS	NH	00 a 29	00 a 05	k
006)	NH	NH	RS	OT	NS	RS	RS	NH	RS	NH	NH	NS	00 a 29	00 a 05	k
007)	RS	RS	NS	NS	NS	RS	RS	RS	NS	RS	NS	NS	00 a 29	00 a 05	k
008)	RS	NH	NH	NH	NS	NH	NH	NH	NH	RS	NH	RS	00 a 29	00 a 05	k
009)	NH	NH	NH	RS	NH	RS	RS	NH	NH	RS	NH	RS	00 a 29	00 a 05	k
010)	RC	RC	RC	NS	RC	RS	RC	RS	RC	OT	RC	RS	00 a 29	00 a 05	k
011)	OT	OT	OT	OT	OT	OT	OT	OT	OT	OT	OT	OT	00 a 29	00 a 05	k
012)	OT	NH	RS	RS	OT	OT	OT	OT	RS	OT	NH	OT	00 a 29	00 a 05	k
013)	RS	RS	RS	NH	RS	RS	NH	RS	OT	OT	NS	OT	00 a 29	00 a 05	l
014)	RS	RS	RS	RS	NS	RS	RS	RS	RS	RS	RC	RS	00 a 29	06 a 12	k
015)	RS	RS	RS	RC	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	00 a 29	06 a 12	k
016)	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	00 a 29	06 a 12	k
017)	NH	RS	RS	NH	RS	RS	RS	RS	NH	RS	RC	RS	00 a 29	NI	l
018)	RS	RS	NH	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	NH	RS	30 a 39	00 a 05	k
019)	RS	RC	RS	NS	RC	RS	RC	RS	RC	RS	RC	RS	30 a 39	00 a 05	k
020)	NH	OT	OT	RC	OT	RS	OT	RS	RS	OT	RC	OT	30 a 39	00 a 05	k
021)	NH	NH	NH	NH	NH	NH	NH	NH	NH	NH	NH	NH	30 a 39	00 a 05	k
022)	RS	RS	NH	RS	NS	RS	RS	RS	RS	RC	NH	NH	30 a 39	00 a 05	k
023)	NH	NH	RC	NH	NH	RC	RS	RS	RS	RS	NH	NH	30 a 39	00 a 05	k
024)	NH	NH	RC	NH	NH	NH	RS	OT	NH	OT	NH	NH	30 a 39	00 a 05	l
025)	NH	RS	NH	NS	NH	NH	NH	NH	NH	RS	NS	NH	30 a 39	00 a 05	l
026)	NS	NH	NH	RS	NH	RS	RS	RS	NH	RS	NS	NH	30 a 39	00 a 05	m
027)	RC	RS	RC	RS	RC	RC	RS	NH	NS	NH	RC	NH	30 a 39	00 a 05	k
028)	RS	RC	NS	RC	NH	RS	RS	NH	NH	RS	NH	RS	30 a 39	00 a 05	k
029)	NH	NH	RS	OT	NH	RS	OT	OT	RS	OT	NH	OT	30 a 39	00 a 05	k
030)	NS	NH	OT	NS	NS	OT	OT	RS	NH	OT	OT	OT	30 a 39	00 a 05	l
031)	RC	RC	NS	RC	RC	RS	OT	NH	OT	OT	NS	OT	30 a 39	00 a 05	k
032)	OT	OT	OT	OT	NH	RS	OT	RS	OT	RS	RS	OT	30 a 39	00 a 05	m
033)	RS	RC	RC	RC	RC	RS	RS	RS	RC	RS	RC	NH	30 a 39	06 a 12	l
034)	NH	NH	OT	RS	OT	RS	OT	OT	NH	OT	RS	NH	30 a 39	06 a 12	k
035)	RC	RC	RC	RC	RC	RC	RC	RC	RC	RS	NH	RS	30 a 39	06 a 12	k
036)	OT	NH	NH	RC	OT	RS	OT	NS	NH	RS	OT	OT	30 a 39	06 a 12	l
037)	NH	RS	RS	NH	NH	RS	OT	RS	NH	OT	NH	NH	30 a 39	06 a 12	l
038)	NS	NS	NS	NS	NS	RS	RS	NS	NH	RS	NS	RS	30 a 39	06 a 12	k
039)	NS	NS	RC	NS	NS	RS	RC	RC	RC	RS	NS	RS	30 a 39	06 a 12	k

Nº	Q-01	Q-02	Q-03	Q-04	Q-05	Q-06	Q-07	Q-08	Q-09	Q-10	Q-11	Q-12	Q-13	Q-14	SQ
040)	RC	RC	RC	RC	RC	RS	RC	NH	RC	RC	RC	RS	30 a 39	06 a 12	k
041)	RC	RC	RC	NS	RC	RC	OT	RS	RC	RS	RC	RS	30 a 39	06 a 12	k
042)	NH	RS	RS	RS	NH	RS	RS	RS	NH	RS	RS	RS	30 a 39	06 a 12	k
043)	RC	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	NH	RS	RS	RS	30 a 39	06 a 12	l
044)	RC	RC	RC	RC	RC	RS	RC	RC	RC	OT	RS	OT	30 a 39	06 a 12	l
045)	OT	NH	OT	NH	OT	OT	OT	RS	RS	OT	OT	OT	30 a 39	06 a 12	k
046)	RS	RS	RS	RS	RC	RS	RS	RS	RS	RS	NH	RS	30 a 39	13 a 18	m
047)	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	30 a 39	13 a 18	l
048)	NS	RS	NH	RC	NH	RC	RC	NH	NH	RS	RC	NH	30 a 39	13 a 18	k
049)	NH	RS	RS	RS	NH	RS	NH	RS	NH	NH	RS	NH	30 a 39	13 a 18	k
050)	NH	RS	RS	RC	NH	RS	RC	RS	NH	OT	RS	NH	30 a 39	13 a 18	k
051)	NH	NH	NH	NH	NH	RS	RS	NH	NH	RS	NH	RS	30 a 39	13 a 18	l
052)	NH	NH	NH	OT	NH	RS	NH	RS	NH	RS	NH	RS	30 a 39	13 a 18	l
053)	RC	RC	RC	RS	RC	RC	RS	RC	RC	RS	RC	RS	30 a 39	13 a 18	m
054)	RC	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	30 a 39	13 a 18	l
055)	RS	OT	RS	NS	NS	RS	RS	NH	OT	OT	RS	RS	30 a 39	13 a 18	m
056)	RS	RS	RC	RC	OT	RC	RS	RC	RS	RS	RC	OT	30 a 39	13 a 18	m
057)	NH	NS	NH	NH	NH	RS	RS	NS	NS	OT	NS	OT	30 a 39	13 a 18	l
058)	RC	OT	OT	OT	OT	OT	RS	RS	OT	RS	OT	OT	30 a 39	13 a 18	m
059)	RC	NH	RC	RC	NH	RC	RC	RS	NH	RS	RC	RS	30 a 39	19 a 24	l
060)	NH	NS	RS	RS	NH	RS	RS	NS	NH	NH	RC	NH	40 a 49	00 a 05	l
061)	NS	NS	RC	NS	RS	RS	RS	NS	NS	RS	RC	NH	40 a 49	00 a 05	m
062)	NH	NH	NH	NH	NH	RS	NH	NH	NH	RS	NH	RS	40 a 49	00 a 05	m
063)	NH	RS	RS	OT	NH	RS	RS	RS	NH	OT	NS	OT	40 a 49	00 a 05	l
064)	NH	NH	RS	NS	RS	RS	RS	RS	NH	RS	NH	RS	40 a 49	06 a 12	k
065)	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	40 a 49	06 a 12	l
066)	OT	RS	OT	OT	OT	OT	OT	OT	RS	OT	OT	OT	40 a 49	06 a 12	m
067)	NH	NH	NH	NH	NH	RS	NH	NH	NH	NH	NH	NH	40 a 49	06 a 12	k
068)	NH	NH	NH	NH	NH	NH	RS	NH	NH	NH	NH	NH	40 a 49	06 a 12	l
069)	NH	RS	RS	RS	NH	NH	RS	NH	NH	RS	NH	NH	40 a 49	06 a 12	m
070)	NH	NH	RS	NH	RS	RS	NH	RS	NH	RS	NH	NH	40 a 49	06 a 12	k
071)	NH	NH	NH	NH	NH	NH	NH	OT	OT	OT	NH	NH	40 a 49	06 a 12	l
072)	NH	NH	RS	NH	RS	RS	OT	RS	NH	OT	OT	NH	40 a 49	06 a 12	l
073)	RC	RC	RC	RC	NS	RS	NS	RS	RC	RS	RC	RS	40 a 49	06 a 12	k
074)	RC	RS	RC	OT	RS	RS	RS	RS	RC	RS	RC	RS	40 a 49	06 a 12	l
075)	RS	RS	RS	NS	NS	RS	RS	RS	RS	RS	RC	RS	40 a 49	06 a 12	m
076)	NH	RS	RS	RS	NH	RS	RS	RS	RC	RS	NH	OT	40 a 49	06 a 12	k
077)	RS	RS	RS	NS	RS	RS	RS	RS	RS	OT	NS	OT	40 a 49	06 a 12	l
078)	NH	NH	NH	NH	NH	NH	OT	NH	OT	OT	NH	OT	40 a 49	06 a 12	l
079)	RC	NH	NH	RC	NS	OT	NH	RS	RS	RS	RS	NH	40 a 49	13 a 18	m
080)	RS	RS	RC	RC	RS	RC	RS	RC	RS	RC	RC	RC	40 a 49	13 a 18	l
081)	OT	RS	OT	OT	OT	RS	RS	OT	RS	OT	RS	RS	40 a 49	13 a 18	m
082)	NS	NS	NS	RS	NS	NH	NH	NS	NS	NH	NS	NH	40 a 49	13 a 18	m

Nº	Q-01	Q-02	Q-03	Q-04	Q-05	Q-06	Q-07	Q-08	Q-09	Q-10	Q-11	Q-12	Q-13	Q-14	SQ
083)	NS	RS	NS	NS	NS	RS	RS	RS	RS	RS	NS	NH	40 a 49	13 a 18	m
084)	RC	RS	RC	RC	RC	RS	RS	RS	NH	RS	RC	NH	40 a 49	13 a 18	k
085)	NS	NH	NS	NH	NH	NH	NH	NH	NH	NH	OT	NH	40 a 49	13 a 18	l
086)	NH	NH	NH	NH	NH	RS	RC	NH	NH	RS	NH	RS	40 a 49	13 a 18	k
087)	NH	NH	RS	NH	NH	RS	RS	OT	OT	RS	NH	RS	40 a 49	13 a 18	k
088)	RS	RS	RS	NH	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	40 a 49	13 a 18	m
089)	RS	RS	RS	NS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	40 a 49	13 a 18	l
090)	RS	OT	OT	OT	OT	RS	OT	OT	OT	OT	RS	RS	40 a 49	13 a 18	m
091)	RC	NH	RC	RS	OT	RS	RC	RS	RS	RC	OT	RS	40 a 49	13 a 18	l
092)	OT	OT	NH	RS	RC	RS	OT	RS	RC	RS	OT	RS	40 a 49	13 a 18	l
093)	NH	NH	NH	OT	NH	NH	OT	NH	NH	OT	NH	OT	40 a 49	13 a 18	k
094)	RS	NH	RC	OT	OT	RC	RS	OT	OT	OT	RS	OT	40 a 49	13 a 18	k
095)	RC	RC	RC	OT	RC	OT	OT	RC	RC	OT	OT	OT	40 a 49	13 a 18	k
096)	RC	OT	OT	OT	NH	RS	OT	OT	OT	OT	OT	OT	40 a 49	13 a 18	l
097)	RC	RS	RC	OT	OT	OT	RS	RS	OT	RS	OT	OT	40 a 49	13 a 18	l
098)	NS	NH	OT	NH	NH	RS	NH	NH	OT	RS	NH	OT	40 a 49	13 a 18	m
099)	OT	OT	OT	OT	OT	RS	RS	OT	RS	OT	OT	OT	40 a 49	13 a 18	l
100)	NS	RS	NS	NH	NH	RS	RC	RS	RS	RS	NH	RS	40 a 49	13 a 18	k
101)	RS	RS	RS	RC	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RC	RS	40 a 49	19 a 24	l
102)	RC	RS	NH	NH	RC	RS	RS	RS	RS	RS	NH	RS	40 a 49	19 a 24	m
103)	OT	RS	RS	OT	NS	RS	RS	NS	RS	RS	OT	OT	40 a 49	25 ou +	k
104)	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	50 a 59	00 a 05	m
105)	NS	RS	RC	OT	RC	RS	RS	RC	NS	OT	NS	OT	50 a 59	00 a 05	l
106)	RS	RS	NS	RC	RS	RS	RS	RS	RC	OT	NH	OT	50 a 59	06 a 12	l
107)	RC	RC	NH	NH	NH	RC	NH	NH	NH	RC	NH	NH	50 a 59	06 a 12	k
108)	NS	RC	NS	RC	RC	NS	RS	RS	NH	RS	NS	NH	50 a 59	06 a 12	m
109)	NH	NH	NH	NH	NH	NH	NH	NH	NH	NH	NH	NH	50 a 59	13 a 18	l
110)	NS	NS	NS	NS	OT	OT	OT	RS	OT	OT	NS	NH	50 a 59	13 a 18	k
111)	RS	RC	RC	RC	OT	OT	RS	RC	RS	RC	RC	RS	50 a 59	13 a 18	k
112)	NS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	50 a 59	13 a 18	l
113)	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	50 a 59	13 a 18	k
114)	NS	RS	NS	NS	RS	RS	RS	RS	NS	RS	RS	NS	50 a 59	19 a 24	k
115)	OT	NH	NH	NH	OT	RS	OT	RS	NH	RS	OT	OT	50 a 59	19 a 24	m
116)	RS	RS	RC	NS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	50 a 59	19 a 24	l
117)	NS	RS	NS	NH	NS	RS	RS	RS	RS	RS	NS	RS	50 a 59	19 a 24	k
118)	RC	RC	RS	RC	RC	RS	RS	RC	RC	RC	RC	RS	60 ou +	00 a 05	k
119)	RC	RC	RS	NH	NH	RS	RC	RC	NH	RS	RC	RS	60 ou +	00 a 05	k
120)	OT	OT	OT	OT	NH	RS	OT	OT	NH	OT	OT	NH	60 ou +	13 a 18	l
121)	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	RS	60 ou +	19 a 24	k

Códigos utilizados na tabela 17:

NI = Não informado.

NH = Nenhuma.

RC = São realizadas reuniões colegiadas.

RS = São realizadas reuniões com os servidores.

NS = Não sei. Essas atividades não são de minha atribuição.

OT = Outro

SQ = Sequência — ordem no questionário.

Q-01 = Que atividades são realizadas no desenvolvimento de políticas e estratégias relativas à sua unidade organizacional? [Planejamento]

Q-02 = Que atividades são realizadas para estabelecimento de objetivos e metas para sua unidade organizacional? [Planejamento]

Q-03 = Que atividades são realizadas no desenvolvimento e estabelecimento de métodos administrativos em sua unidade organizacional? [Planejamento]

Q-04 = Que atividades são executadas quanto ao estabelecimento de sistemas — informatizados e/ou manuais — em conjunto com as áreas especializadas do MPF? [Organização]

Q-05 = Em que extensão são realizadas atividades de desenhar e manter a estrutura de sua unidade organizacional, bem como de alterações da mesma? [Organização]

Q-06 = Que atividades são realizadas quanto à definição das responsabilidades — atividades — e às alterações das mesmas, em relação a seus subordinados? [Organização]

Q-07 = Que atividades são realizadas para o acompanhamento do desenvolvimento de trabalhos sob sua direção? [Controle]

Q-08 = Que atividades de correção são realizadas em sua unidade organizacional quando da constatação de desvios entre o desempenho pretendido e a situação real? [Controle]

Q-09 = Que atividades são realizadas para o estabelecimento de padrões e indicadores de desempenho para os trabalhos de sua unidade organizacional? [Controle]

Q-10 = Que atividades de supervisão dos trabalhos de seus subordinados são realizadas? [Direção]

Q-11 = Que atividades são realizadas para aprimorar os trabalhos de sua unidade que exigem coordenação com outras unidades organizacionais? [Direção]

Q-12 = Que atividades são realizadas para motivar seus subordinados? [Direção]

Q-13 = Sua faixa etária é:

Q-14 = Há quanto tempo (anos) você ingressou no MPU?

TABELA 18: respostas fornecidas por servidores do Ministério Público Federal, ao responder ao questionário do tipo “p” (cf. significado das siglas ao final da tabela):

Nº	P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09	P10	P11	P12	P13	P14	SQ
001)	CC	CT	CC	CC	NS	CC	CC	DD	CC	DD	DD	NS	00 a 29	00 a 06	a
002)	CC	CC	CC	CC	NS	CC	CC	CC	CC	DD	NS	CC	00 a 29	00 a 06	a
003)	CC	CC	CC	CC	NS	NS	CC	CC	CC	DD	DD	NS	00 a 29	00 a 06	a
004)	CT	CT	CT	CC	NS	CT	CC	NS	CT	CT	CC	CT	00 a 29	00 a 06	b
005)	CC	CT	CT	NS	NS	CT	CC	CT	NS	DD	CT	CC	00 a 29	00 a 06	b
006)	NS	CC	CC	DT	DT	NS	DD	CC	DT	DT	NS	NS	00 a 29	00 a 06	b
007)	CC	CT	CT	CC	NS	CC	NS	CT	CC	NS	NS	CC	00 a 29	00 a 06	b
008)	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	NS	NS	NS	00 a 29	00 a 06	c
009)	DD	CT	CC	NS	NS	CC	NS	NS	CT	CC	NS	CC	00 a 29	00 a 06	d
010)	NS	CT	NS	NS	CC	CC	NS	NS	NS	DD	CC	NS	00 a 29	00 a 06	d
011)	DD	CC	CC	DD	NS	CT	NS	CC	CC	DT	DD	CC	00 a 29	00 a 06	d
012)	NS	CC	NS	CC	CC	NS	CC	NS	CC	NS	DD	NS	00 a 29	00 a 06	e
013)	DD	DD	DT	CC	DT	DD	DD	DT	DT	DT	DT	DT	00 a 29	00 a 06	f
014)	CC	CT	CC	NS	CC	CC	CC	NS	CC	NS	DD	CC	00 a 29	00 a 06	g
015)	CC	CC	CC	CT	DD	CT	CC	CT	CC	CC	NS	CC	00 a 29	00 a 06	h
016)	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	NS	CC	00 a 29	00 a 06	h
017)	CC	CC	CC	CC	NS	CC	CC	DD	CC	CC	CC	CC	00 a 29	00 a 06	h
018)	NS	DD	CC	CC	CC	DD	CC	DD	CC	DD	DD	DD	00 a 29	00 a 06	h
019)	NS	DD	NS	NS	CC	NS	CC	DD	DD	DD	DD	DD	00 a 29	00 a 06	h
020)	CC	CT	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	DD	DD	CC	00 a 29	00 a 06	i
021)	DD	CC	CC	NS	CC	DD	NS	DD	DT	DD	DD	DD	00 a 29	00 a 06	j
022)	DD	CT	CT	DD	CC	CC	DD	CC	CC	DT	DD	CC	00 a 29	00 a 06	j
023)	NS	CC	CC	CC	CC	DD	DD	DT	NS	DT	NS	DD	00 a 29	00 a 06	j
024)	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	00 a 29	00 a 06	b
025)	DD	CC	DD	DD	NS	NS	DD	DT	DD	DD	CC	DD	00 a 29	00 a 06	b
026)	DD	CC	CC	NS	NS	DD	CC	CC	NS	DD	CC	DD	00 a 29	00 a 06	b
027)	CC	CC	CC	CC	CC	CC	DD	CC	DD	DD	CC	CC	00 a 29	00 a 06	b
028)	NS	CC	CC	NS	CC	CC	NS	CC	CC	DD	DD	CC	00 a 29	00 a 06	b
029)	CC	CC	CC	DD	CC	CC	CC	CC	DT	DT	DD	DD	00 a 29	00 a 06	b
030)	DD	CC	NS	NS	DD	CC	NS	DD	DT	DD	DD	DD	00 a 29	00 a 06	b
031)	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	NS	CC	DD	NS	00 a 29	00 a 06	b
032)	DD	CC	CC	CC	NS	DD	CC	CC	DD	DD	DD	DD	00 a 29	00 a 06	b
033)	CC	CC	CC	CC	NS	CT	CC	NS	DD	DD	NS	DD	00 a 29	00 a 06	b
034)	CC	CC	CC	DT	DD	CC	DD	NS	DD	CC	NS	DD	00 a 29	00 a 06	b
035)	CC	CT	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	DD	CC	CC	00 a 29	00 a 06	b
036)	CC	CT	CT	NS	CC	CC	CC	CC	CT	DD	CC	DD	00 a 29	00 a 06	b
037)	CC	CT	CT	CC	DD	CC	NS	CC	DD	CC	DD	CC	00 a 29	00 a 06	b
038)	DD	CT	CC	CC	CT	DD	DD	DD	DD	DT	DD	DD	00 a 29	00 a 06	b
039)	CC	DD	DD	CT	CC	CC	CC	CT	CC	CC	CT	CC	00 a 29	00 a 06	b

Nº	P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09	P10	P11	P12	P13	P14	SQ
040)	DD	DD	CC	DD	CC	DD	DD	DD	DD	DD	DD	CC	00 a 29	00 a 06	<i>b</i>
041)	NS	DT	DD	CC	DD	CC	DD	DD	DT	DT	DT	DT	00 a 29	00 a 06	<i>b</i>
042)	CC	CC	CC	NS	DD	NS	CC	CC	DT	DT	DT	NS	00 a 29	00 a 06	<i>i</i>
043)	DD	NS	NS	NS	NS	DD	DD	NS	DD	CC	NS	DD	00 a 29	00 a 06	<i>i</i>
044)	DD	CC	CC	CT	DD	NS	CC	CC	CC	DD	DD	CC	00 a 29	00 a 06	<i>h</i>
045)	DT	CC	CC	DD	DD	DD	DT	DD	DD	DT	CC	CC	00 a 29	00 a 06	<i>h</i>
046)	DD	DD	CC	CC	DD	NS	CC	CC	NS	DD	DD	DD	00 a 29	00 a 06	<i>h</i>
047)	CC	CC	CC	CC	CC	DD	CC	DD	DD	DT	CC	DD	00 a 29	00 a 06	<i>h</i>
048)	NS	CC	CC	CC	CT	CT	CC	CT	CT	CC	NS	CC	00 a 29	00 a 06	<i>f</i>
049)	NS	CC	CC	CT	DD	CC	NS	NS	DD	CC	NS	CC	00 a 29	00 a 06	<i>g</i>
050)	CC	CC	CC	CC	CC	CC	NS	CC	DD	CT	DD	CT	00 a 29	00 a 06	<i>b</i>
051)	CT	CT	CT	CT	CT	CT	CT	CT	CT	CT	CT	CT	00 a 29	00 a 06	<i>b</i>
052)	CC	CC	CC	CT	NS	CT	NS	NS	NS	NS	NS	CC	00 a 29	00 a 06	<i>b</i>
053)	CC	CT	CT	CT	NS	CC	CC	CC	CT	CC	CC	CC	00 a 29	00 a 06	<i>b</i>
054)	CC	CT	CT	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	00 a 29	00 a 06	<i>b</i>
055)	CC	CC	CC	DD	NS	DD	NS	DD	CC	CC	DD	CC	00 a 29	00 a 06	<i>j</i>
056)	DD	CC	CC	CC	DD	CC	DD	DD	DD	DD	DD	DD	00 a 29	00 a 06	<i>j</i>
057)	DD	DD	DD	CC	NS	DD	CC	DD	DD	DT	DD	DD	00 a 29	00 a 06	<i>j</i>
058)	CC	CT	CC	NS	NS	NS	CC	CC	CC	DD	NS	NS	00 a 29	00 a 06	<i>j</i>
059)	CC	CT	CT	CT	CC	CC	NS	CC	CT	CC	CT	NS	00 a 29	00 a 06	<i>d</i>
060)	DD	CC	CC	NS	DT	NS	NS	DD	NS	DD	DD	DD	00 a 29	00 a 06	<i>d</i>
061)	NS	NS	DD	NS	DD	DD	NS	DD	DT	DD	DD	DD	00 a 29	00 a 06	<i>d</i>
062)	DD	CC	CC	DD	DD	DD	DD	DD	CC	DD	DD	NS	00 a 29	00 a 06	<i>e</i>
063)	CC	CT	CT	CC	NS	NS	NS	DD	DD	DD	CC	DD	00 a 29	00 a 06	<i>e</i>
064)	NS	CC	CC	CC	NS	CC	CC	NS	NS	CC	DD	CC	00 a 29	00 a 06	<i>f</i>
065)	DT	DD	DD	DD	DT	CC	DD	DT	DD	DT	DT	DT	00 a 29	00 a 06	<i>f</i>
066)	DD	CC	CC	CC	DD	DD	DD	CC	DD	DD	CC	DD	00 a 29	00 a 06	<i>f</i>
067)	CC	DD	CC	DD	CC	CT	CC	NS	CC	CC	NS	NS	00 a 29	00 a 06	<i>f</i>
068)	DD	CC	CC	CC	CC	CC	NS	NS	DD	DT	DD	DD	00 a 29	00 a 06	<i>f</i>
069)	DD	CC	CC	DT	DD	CC	DD	DD	CC	DD	DD	DD	00 a 29	00 a 06	<i>h</i>
070)	DD	DD	NS	DD	DD	DD	NS	NS	DD	CC	DD	DD	00 a 29	00 a 06	<i>h</i>
071)	NS	CC	CC	CT	NS	CC	NS	CC	CC	DD	DD	NS	00 a 29	00 a 06	<i>h</i>
072)	NS	DD	DD	CC	CC	NS	NS	DD	NS	DD	DD	DD	00 a 29	00 a 06	<i>h</i>
073)	DD	CC	DD	CC	DD	DD	DD	DD	DD	DD	DD	DD	00 a 29	00 a 06	<i>b</i>
074)	CC	CC	CC	NS	CC	CC	DD	CC	CC	NS	CC	CC	00 a 29	00 a 06	<i>b</i>
075)	CC	CT	CT	CC	CC	CC	CC	CT	CC	CC	CT	CC	00 a 29	00 a 06	<i>b</i>
076)	DD	CC	CC	CC	NS	DD	DD	DD	DD	DD	DD	DD	00 a 29	00 a 06	<i>b</i>
077)	NS	CC	CC	NS	DD	NS	NS	CC	DD	CC	CC	DD	00 a 29	00 a 06	<i>b</i>
078)	DD	CC	CC	CC	DT	DT	NS	DD	CC	DT	DD	DD	00 a 29	00 a 06	<i>b</i>

Nº	P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09	P10	P11	P12	P13	P14	SQ
079)	DD	NS	DD	CC	DD	CC	CC	NS	DD	DD	DT	DD	00 a 29	00 a 06	<i>i</i>
080)	DD	CC	CC	CC	DD	DD	CC	CC	NS	DD	CC	DD	00 a 29	00 a 06	<i>i</i>
081)	DD	CC	CC	DD	DT	DD	DD	CC	DD	DT	DD	DD	00 a 29	00 a 06	<i>e</i>
082)	NS	CC	CC	DD	NS	CC	DD	CT	CC	NS	NS	NS	00 a 29	00 a 06	<i>e</i>
083)	CT	CT	CT	CT	CC	CC	CT	CC	CT	CC	CC	CT	00 a 29	00 a 06	<i>e</i>
084)	CC	CC	NS	CC	CC	NS	CC	DD	CC	CC	DD	NS	00 a 29	00 a 06	<i>e</i>
085)	NS	DD	CC	CC	DT	NS	NS	NS	NS	DD	DT	DD	00 a 29	00 a 06	<i>c</i>
086)	DD	CC	CT	CC	CC	CC	CC	CC	CC	DD	CC	CC	00 a 29	00 a 06	<i>c</i>
087)	CC	CC	CC	CT	CC	CC	CC	CC	CC	CC	DD	DD	00 a 29	00 a 06	<i>c</i>
088)	CC	CC	NS	CC	CC	CC	CC	NS	CC	NS	NS	NS	00 a 29	00 a 06	<i>c</i>
089)	CC	CT	DD	CC	CC	CC	CC	DD	CC	DD	DD	NS	00 a 29	00 a 06	<i>i</i>
090)	DD	CC	DD	DD	DD	DD	CC	DD	DD	DD	DD	DD	00 a 29	00 a 06	<i>i</i>
091)	NS	CC	NS	CC	CC	CC	NS	CC	CC	NS	DD	DD	00 a 29	00 a 06	<i>i</i>
092)	DD	DT	CC	NS	DT	NS	NS	NS	DD	DD	DD	DT	00 a 29	00 a 06	<i>i</i>
093)	DD	CT	CC	CC	DT	CC	NS	DD	CC	DD	DD	DD	00 a 29	00 a 06	<i>i</i>
094)	CC	CC	CC	CC	NS	CC	CC	DD	DD	DD	CC	DD	00 a 29	00 a 06	<i>i</i>
095)	DT	NS	NS	NS	DT	DT	NS	DT	DT	DT	DT	DT	00 a 29	00 a 06	<i>i</i>
096)	NS	CC	CC	DD	CC	CC	DD	DD	DD	DD	DT	CC	00 a 29	00 a 06	<i>i</i>
097)	CC	CC	DD	NS	CT	CC	CC	CC	CC	DD	CC	CC	00 a 29	00 a 06	<i>i</i>
098)	CC	CC	CC	DD	DD	NS	CT	CC	CC	CC	CC	CC	00 a 29	00 a 06	<i>i</i>
099)	DD	CT	CT	CC	CC	CC	NS	CT	CC	DD	DD	NS	00 a 29	00 a 06	<i>c</i>
100)	CC	CT	CC	CC	CC	CT	CC	CT	CC	NS	CT	CC	00 a 29	00 a 06	<i>c</i>
101)	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	DD	CC	CC	00 a 29	00 a 06	<i>c</i>
102)	CC	CC	CC	NS	DD	CT	CC	CC	CC	DD	DD	CC	00 a 29	00 a 06	<i>c</i>
103)	DD	DD	DD	NS	DD	CC	DT	DD	NS	CC	DT	DD	00 a 29	00 a 06	<i>a</i>
104)	CC	CC	CC	NS	DD	CC	CC	CC	CC	DD	DD	DD	00 a 29	00 a 06	<i>a</i>
105)	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	NS	CC	00 a 29	00 a 06	<i>c</i>
106)	DT	CC	CC	DT	DD	CC	CC	DD	CC	CC	CC	CC	00 a 29	00 a 06	<i>c</i>
107)	CC	CT	CC	NS	NS	CC	CC	CC	CC	DD	DD	DD	00 a 29	00 a 06	<i>c</i>
108)	DD	DD	DD	DD	DD	DD	DD	DD	DD	DT	DD	DD	00 a 29	00 a 06	<i>c</i>
109)	DD	CC	CC	DD	DD	NS	NS	NS	DT	NS	NS	NS	00 a 29	00 a 06	<i>c</i>
110)	NS	CC	NS	CC	NS	CC	CC	DD	NS	DT	NS	DD	00 a 29	00 a 06	<i>c</i>
111)	CC	CC	NS	NS	NS	NS	NS	CC	NS	DD	NS	NS	00 a 29	00 a 06	<i>c</i>
112)	DD	CC	CC	DD	NS	CC	DD	CC	CC	DD	DD	DD	00 a 29	00 a 06	<i>c</i>
113)	NS	CT	CC	CC	NS	CC	CC	NS	CC	DD	DD	CC	00 a 29	00 a 06	<i>c</i>
114)	CC	DD	CC	CC	CT	CT	CC	CT	CC	DD	CC	CC	00 a 29	00 a 06	<i>c</i>
115)	NS	CC	NS	CC	NS	CC	NS	NS	NS	DD	NS	CC	00 a 29	00 a 06	<i>c</i>
116)	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	00 a 29	00 a 06	<i>c</i>
117)	NS	CT	CC	NS	DD	CC	CC	NS	DD	DD	DD	NS	00 a 29	00 a 06	<i>c</i>

Nº	P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09	P10	P11	P12	P13	P14	SQ
118)	CC	NS	CC	CC	NS	CC	CC	NS	NS	NS	DD	CC	00 a 29	00 a 06	c
119)	DD	NS	CC	CC	DD	CC	CC	CT	CC	NS	DD	NS	00 a 29	00 a 06	c
120)	NS	CC	CT	NS	CC	CT	NS	NS	CC	DD	NS	DD	00 a 29	00 a 06	c
121)	CC	CC	CC	DD	CC	DD	NS	CC	DT	DD	DD	CC	00 a 29	00 a 06	c
122)	DT	CC	CC	NS	NS	NS	NS	CC	DT	DT	DT	DT	00 a 29	00 a 06	c
123)	DD	CT	CT	DD	CC	CT	CC	CT	CC	DT	DD	CC	00 a 29	00 a 06	c
124)	DD	DD	CC	CC	DD	NS	CC	CC	NS	DD	DD	NS	00 a 29	00 a 06	c
125)	CC	CT	CC	CC	NS	CC	NS	CC	CC	DD	CC	CC	00 a 29	00 a 06	c
126)	DD	CT	CT	CT	DD	CC	CC	DD	DT	DD	DT	DD	00 a 29	00 a 06	c
127)	CC	CT	CT	NS	NS	CC	NS	CC	CC	CC	CC	NS	00 a 29	00 a 06	c
128)	DD	CC	CC	CT	DD	NS	CC	CC	CC	CC	DD	DD	00 a 29	00 a 06	f
129)	DD	CC	CC	DD	NS	DD	CC	DD	DD	DD	DT	DD	00 a 29	00 a 06	e
130)	DD	CT	CT	CT	NS	NS	NS	NS	CC	DD	DT	CC	00 a 29	00 a 06	e
131)	NS	CC	NS	CC	DD	NS	CC	NS	CC	CC	CC	CC	00 a 29	00 a 06	e
132)	CC	CT	CT	CC	DT	NS	DD	DD	CT	CC	DD	CT	00 a 29	00 a 06	e
133)	DD	NS	NS	DD	CC	CC	NS	DT	DT	DT	DT	DD	00 a 29	00 a 06	e
134)	DD	CC	CC	NS	DD	CC	DD	DD	DD	DD	DD	DD	00 a 29	00 a 06	e
135)	CC	CC	CC	CC	NS	CC	CC	DD	CC	DD	DD	NS	00 a 29	00 a 06	e
136)	DD	DD	DD	DD	DD	CC	CC	CC	DD	DD	CC	CC	00 a 29	00 a 06	e
137)	CC	CT	CC	CC	DD	CC	CC	CC	DD	DT	DD	NS	00 a 29	00 a 06	e
138)	DD	CT	CT	CT	DD	NS	NS	CC	CC	DD	DD	DD	00 a 29	00 a 06	e
139)	NS	CC	DD	CC	CC	NS	CC	NS	DD	DD	CC	NS	00 a 29	00 a 06	e
140)	NS	CC	DD	CC	DD	CC	CC	NS	NS	DD	DD	CC	00 a 29	00 a 06	e
141)	CC	CC	CC	DD	DD	CC	CC	DD	CC	DD	DD	CC	00 a 29	00 a 06	e
142)	CT	CC	CC	CT	CT	CC	CC	CT	CT	CC	CT	CT	00 a 29	00 a 06	e
143)	CC	CC	CC	CC	NS	CC	NS	DD	NS	DD	DD	CC	00 a 29	00 a 06	e
144)	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	NS	CC	DD	00 a 29	00 a 06	d
145)	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	DD	DD	NS	DD	00 a 29	00 a 06	d
146)	DT	CC	CC	CT	DT	CT	CC	CC	DD	CT	CT	CT	00 a 29	00 a 06	a
147)	CC	CT	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	DD	CC	00 a 29	00 a 06	a
148)	CC	CC	NS	NS	NS	CC	CC	NS	NS	DD	NS	NS	00 a 29	00 a 06	a
149)	DD	CC	CC	CC	DD	CT	CC	NS	NS	DD	NS	DD	00 a 29	00 a 06	a
150)	CT	CC	CC	CT	CC	CT	NS	CC	NS	CC	NS	CC	00 a 29	00 a 06	a
151)	NS	DD	DD	DD	DD	CC	CC	DD	DD	DT	DT	DD	00 a 29	00 a 06	a
152)	CC	CC	CC	CT	CC	NS	NS	CC	NS	CT	CC	CC	00 a 29	00 a 06	a
153)	DT	CC	CC	CC	NS	NS	CC	DD	DT	CC	DT	DT	00 a 29	00 a 06	a
154)	CC	CC	CC	CC	DD	NS	CC	CC	CC	DD	DD	CC	00 a 29	00 a 06	a
155)	CC	CT	NS	CT	NS	NS	CC	NS	CC	CT	NS	CT	00 a 29	00 a 06	a
156)	DD	CC	CC	NS	DD	NS	DD	DD	DD	NS	DT	NS	00 a 29	00 a 06	a

Nº	P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09	P10	P11	P12	P13	P14	SQ
157)	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CT	CT	DD	CC	DD	00 a 29	00 a 06	a
158)	CC	CC	CC	NS	DD	DD	DD	CC	DD	CC	DD	CC	00 a 29	00 a 06	a
159)	CC	CC	CC	NS	NS	CC	DD	CC	CC	CC	CC	CC	00 a 29	00 a 06	a
160)	NS	NS	CC	CC	NS	NS	NS	DD	CC	DD	DD	CC	00 a 29	00 a 06	a
161)	DD	CC	CC	CC	DD	CC	CC	CC	DD	DD	DD	DD	00 a 29	00 a 06	a
162)	CC	CC	CC	DD	NS	CC	CC	DD	DD	DD	DD	DD	00 a 29	00 a 06	g
163)	DD	CC	CC	CC	DD	NS	DD	NS	CC	CC	CC	CC	00 a 29	00 a 06	g
164)	NS	CC	CC	CC	NS	CC	CC	CC	DD	DD	CC	CC	00 a 29	00 a 06	g
165)	DD	DD	DD	CT	NS	NS	NS	DD	DT	DT	DD	DT	00 a 29	00 a 06	a
166)	NS	CC	CC	DD	DD	CC	DD	NS	CC	DD	CC	NS	00 a 29	00 a 06	a
167)	DD	CC	CC	CC	NS	DD	CC	CC	CT	DD	DD	CC	00 a 29	00 a 06	a
168)	CC	NS	CT	CC	CC	CC	CC	NS	CC	DD	NS	CC	00 a 29	00 a 06	a
169)	NS	CT	CC	NS	NS	CC	CC	CT	NS	DT	DD	DD	00 a 29	00 a 06	a
170)	CC	CT	CT	CC	CC	CT	CC	CC	DD	DD	DD	DD	00 a 29	00 a 06	j
171)	NS	CT	CC	CC	NS	CC	CC	CC	CT	NS	DD	CC	00 a 29	06 a 12	d
172)	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	DD	DD	DT	DD	CC	00 a 29	06 a 12	i
173)	DD	CC	CC	CC	NS	DD	DT	DD	DD	DT	CC	DT	00 a 29	06 a 12	b
174)	CC	CT	CT	CT	CC	CC	CC	CT	DD	CT	NS	CT	00 a 29	06 a 12	b
175)	NS	CT	CT	CC	CC	CC	CC	DD	DD	DD	CC	CT	00 a 29	06 a 12	e
176)	DD	CC	CC	CC	DD	DD	NS	DD	DD	CC	DD	NS	00 a 29	06 a 12	e
177)	DD	CC	DD	CT	DT	CT	DD	NS	DD	DT	DT	DD	00 a 29	06 a 12	c
178)	CC	CT	CT	CT	NS	CC	CT	CC	CT	CC	CT	CC	00 a 29	06 a 12	i
179)	DD	CT	CC	CC	DD	CC	DD	DD	DD	DT	DD	DD	00 a 29	06 a 12	c
180)	CC	CC	CC	CC	DD	DD	CC	CC	CC	DD	DD	DD	00 a 29	06 a 12	c
181)	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	00 a 29	06 a 12	a
182)	DD	CC	CC	DD	DD	CC	CC	CC	DD	DD	CC	CC	00 a 29	06 a 12	a
183)	CC	CC	CC	CC	NS	CC	CC	CC	CC	NS	CC	CC	00 a 29	06 a 12	a
184)	CC	CC	CT	CC	CC	CC	CC	CT	CC	CC	CT	CC	00 a 29	13 a 18	b
185)	DD	NS	NS	DD	DD	CC	CC	CC	NS	DD	DD	CC	30 a 39	00 a 06	a
186)	NS	CC	CC	DD	DD	CC	CC	CC	NS	DD	DD	DD	30 a 39	00 a 06	a
187)	DD	NS	DD	DD	DD	CC	CC	NS	NS	NS	CC	DD	30 a 39	00 a 06	a
188)	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	30 a 39	00 a 06	a
189)	CC	CC	CC	CC	NS	CC	CC	DD	DD	DD	DD	CC	30 a 39	00 a 06	c
190)	DD	CT	CT	CC	CC	CC	CC	CC	CC	DD	CC	CT	30 a 39	00 a 06	c
191)	DD	CC	CC	CC	CC	CC	DD	NS	CC	CC	CC	CC	30 a 39	00 a 06	d
192)	DT	CC	CC	DD	DD	NS	DT	DD	DD	DT	CC	DT	30 a 39	00 a 06	d
193)	DD	CC	CC	CC	NS	DD	DD	NS	DD	DD	NS	DD	30 a 39	00 a 06	e
194)	DT	CC	CC	NS	DD	DD	NS	DD	DD	DD	NS	DT	30 a 39	00 a 06	e
195)	DD	CT	CT	CC	DT	CC	DD	DD	DT	DT	DD	DD	30 a 39	00 a 06	e
196)	DD	CC	CC	CC	NS	CC	DD	NS	CC	NS	NS	CC	30 a 39	00 a 06	e

Nº	P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09	P10	P11	P12	P13	P14	SQ
197)	NS	CC	CC	NS	CC	CC	CC	NS	CC	NS	NS	CC	30 a 39	00 a 06	<i>f</i>
198)	DD	CC	CC	NS	CC	CC	CC	CC	NS	DD	DD	CC	30 a 39	00 a 06	<i>g</i>
199)	DD	CC	CC	NS	DD	NS	CC	NS	DD	DD	NS	DD	30 a 39	00 a 06	<i>g</i>
200)	DT	DT	DT	CC	DD	DD	DD	DT	DD	DD	DT	DT	30 a 39	00 a 06	<i>g</i>
201)	DD	CC	CC	CT	DD	DD	DD	DT	DD	DD	DD	DD	30 a 39	00 a 06	<i>h</i>
202)	DD	CC	NS	NS	NS	NS	NS	DD	DD	DD	DD	DT	30 a 39	00 a 06	<i>h</i>
203)	DD	CC	DD	CC	DD	DD	CC	DD	DD	DD	DD	CC	30 a 39	00 a 06	<i>h</i>
204)	DD	DD	DD	DD	DD	NS	DT	CC	DD	DT	NS	DD	30 a 39	00 a 06	<i>h</i>
205)	NS	CC	CC	CC	NS	NS	CC	CC	CC	NS	NS	CC	30 a 39	00 a 06	<i>h</i>
206)	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	30 a 39	00 a 06	<i>j</i>
207)	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	30 a 39	00 a 06	<i>j</i>
208)	NS	DD	DD	CC	NS	NS	NS	NS	DD	DD	DD	DD	30 a 39	00 a 06	<i>j</i>
209)	DD	CC	DD	CC	DD	DD	CC	CC	DD	DD	CC	DD	30 a 39	00 a 06	<i>b</i>
210)	CT	CC	CC	CT	NS	CC	CC	CC	NS	DD	CC	CC	30 a 39	00 a 06	<i>b</i>
211)	DD	CC	CC	NS	DD	DD	DD	DD	NS	DD	DD	DD	30 a 39	00 a 06	<i>b</i>
212)	NS	CC	CC	CC	CC	CC	NS	NS	CC	CC	NS	CC	30 a 39	00 a 06	<i>b</i>
213)	CT	CC	CT	CC	CT	CT	CC	CC	CC	NS	NS	CC	30 a 39	00 a 06	<i>b</i>
214)	DD	CC	CC	CC	NS	NS	NS	NS	NS	DD	NS	NS	30 a 39	00 a 06	<i>b</i>
215)	CC	CT	CT	CC	DD	CC	CC	DD	DD	DD	DD	NS	30 a 39	00 a 06	<i>b</i>
216)	DD	CC	DD	CC	CC	DD	NS	CC	CC	DD	DD	CC	30 a 39	00 a 06	<i>i</i>
217)	DT	DT	DT	NS	DD	DD	DT	DT	DT	DT	DT	DD	30 a 39	00 a 06	<i>i</i>
218)	DD	DD	DD	CC	DD	NS	DT	DT	DT	DT	DD	DT	30 a 39	00 a 06	<i>i</i>
219)	DD	NS	CC	CC	DD	NS	NS	DT	DD	DD	CC	DD	30 a 39	00 a 06	<i>i</i>
220)	DT	CC	CC	CC	CC	CC	CC	DD	NS	DD	DD	DD	30 a 39	00 a 06	<i>h</i>
221)	CC	CC	CC	CC	NS	CC	CC	CC	CC	DD	CC	CC	30 a 39	00 a 06	<i>h</i>
222)	DD	DD	DD	CC	DD	CC	CC	CC	DD	DD	DD	DD	30 a 39	00 a 06	<i>f</i>
223)	CC	CC	CC	DD	DD	NS	DD	DD	DD	DD	DT	CC	30 a 39	00 a 06	<i>f</i>
224)	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	DD	CC	30 a 39	00 a 06	<i>g</i>
225)	DD	NS	DD	NS	DT	NS	NS	DD	NS	DT	DD	DD	30 a 39	00 a 06	<i>g</i>
226)	DD	CC	CC	CC	NS	DD	DD	DD	DD	DD	DD	NS	30 a 39	00 a 06	<i>j</i>
227)	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	NS	NS	CC	NS	CC	30 a 39	00 a 06	<i>j</i>
228)	CC	CT	CC	NS	CC	CC	CC	NS	NS	CC	CC	CC	30 a 39	00 a 06	<i>j</i>
229)	DD	CT	DD	CC	CT	NS	NS	DT	DD	DD	CC	DD	30 a 39	00 a 06	<i>d</i>
230)	DT	DT	DT	CC	DT	DT	DT	DT	DT	DT	DT	DT	30 a 39	00 a 06	<i>d</i>
231)	NS	CT	CC	CC	NS	CC	NS	NS	CC	CC	CC	CC	30 a 39	00 a 06	<i>d</i>
232)	CC	CC	CC	CC	CC	CC	NS	NS	CC	CC	CC	CC	30 a 39	00 a 06	<i>d</i>
233)	CC	CC	NS	NS	NS	NS	NS	NS	CC	CC	NS	CC	30 a 39	00 a 06	<i>d</i>
234)	CC	CC	NS	CC	NS	CC	CC	CC	NS	CC	NS	CC	30 a 39	00 a 06	<i>d</i>
235)	DD	CC	CC	CC	DT	CC	CC	DD	NS	DD	DT	DD	30 a 39	00 a 06	<i>e</i>
236)	CC	DD	CC	CC	DD	CC	NS	DD	CC	DD	DD	DD	30 a 39	00 a 06	<i>f</i>

Nº	P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09	P10	P11	P12	P13	P14	SQ
237)	DD	CC	DD	NS	DD	CC	DD	DD	CC	DD	DD	DD	30 a 39	00 a 06	f
238)	DD	DT	DD	NS	DD	CC	CC	DT	DT	DT	DD	DD	30 a 39	00 a 06	f
239)	CC	CC	CC	CC	DD	CC	CT	CC	CC	CC	DD	CC	30 a 39	00 a 06	f
240)	DD	CC	CC	DD	DD	CC	DD	NS	CC	DD	DD	DD	30 a 39	00 a 06	f
241)	DT	DD	DT	NS	DD	DD	NS	DD	DD	DD	DD	DD	30 a 39	00 a 06	h
242)	NS	DD	DD	CC	CC	DD	CC	CC	DD	CC	DD	DD	30 a 39	00 a 06	h
243)	DD	DD	DD	CC	DD	NS	NS	DD	DD	CC	DD	DD	30 a 39	00 a 06	h
244)	CT	CT	CT	CT	NS	NS	NS	NS	NS	CC	NS	NS	30 a 39	00 a 06	b
245)	DD	CC	CC	CC	DD	DD	NS	NS	NS	DD	CC	NS	30 a 39	00 a 06	b
246)	DD	DD	DD	CC	DD	CC	CC	DT	DD	DT	CC	DD	30 a 39	00 a 06	i
247)	DT	CC	DD	DT	DT	NS	DT	DT	DT	DT	DT	DT	30 a 39	00 a 06	i
248)	DD	CC	CC	CC	NS	CC	DT	CC	CC	DD	DD	CC	30 a 39	00 a 06	e
249)	DT	DD	DD	DT	DD	DT	DT	DD	DD	DD	DT	DD	30 a 39	00 a 06	e
250)	CC	CC	DD	CC	NS	NS	NS	NS	CC	DD	DD	CC	30 a 39	00 a 06	e
251)	DD	CC	CC	CC	DD	DD	CC	DD	DD	DD	CC	DD	30 a 39	00 a 06	e
252)	DD	CC	CC	DD	NS	NS	NS	NS	NS	DD	CC	CC	30 a 39	00 a 06	e
253)	CC	CC	CT	CC	NS	NS	CC	NS	DD	DD	DT	NS	30 a 39	00 a 06	e
254)	CC	CT	CT	CC	DD	CC	CC	CC	CC	DD	DD	DD	30 a 39	00 a 06	c
255)	DD	DD	CC	CC	DD	CC	DD	DD	DD	DD	DD	DD	30 a 39	00 a 06	c
256)	DT	DD	DD	NS	DT	NS	DD	DT	DT	DT	DT	DT	30 a 39	00 a 06	i
257)	DD	CC	NS	DD	DT	NS	CC	NS	DD	DD	NS	DD	30 a 39	00 a 06	i
258)	NS	CC	CC	DD	CC	NS	CC	CC	DD	DD	CC	CC	30 a 39	00 a 06	i
259)	CC	CC	CC	NS	CC	CC	DD	CC	CC	DD	NS	CC	30 a 39	00 a 06	i
260)	DD	DD	DD	NS	DT	DD	NS	DD	DD	DD	DT	DD	30 a 39	00 a 06	i
261)	CC	CC	NS	CC	CC	DD	NS	CT	CC	NS	DD	CC	30 a 39	00 a 06	i
262)	DD	CC	DD	CC	DD	CC	CC	DT	DD	DT	NS	DD	30 a 39	00 a 06	i
263)	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	30 a 39	00 a 06	i
264)	DD	CC	CC	NS	NS	NS	NS	DD	NS	DT	NS	DD	30 a 39	00 a 06	i
265)	CC	CC	DD	CC	CC	NS	CC	CC	DD	DD	DD	CC	30 a 39	00 a 06	i
266)	DT	CT	CC	DD	CC	NS	DD	CC	DD	DT	DT	DT	30 a 39	00 a 06	i
267)	DD	DT	DT	DT	DT	NS	NS	DT	DD	DT	DT	DD	30 a 39	00 a 06	i
268)	CC	CC	CC	NS	CC	CC	DD	CC	CC	DD	NS	CC	30 a 39	00 a 06	i
269)	DD	CC	CC	CC	DD	DT	DD	CC	DD	DD	DD	DT	30 a 39	00 a 06	c
270)	CC	CC	NS	NS	CC	NS	NS	CC	NS	CC	CC	NS	30 a 39	00 a 06	c
271)	DD	DD	DD	DD	DD	DD	DD	DD	DD	DT	DD	DD	30 a 39	00 a 06	c
272)	CT	CC	CC	DD	CC	CC	CT	CC	DD	DD	CC	CC	30 a 39	00 a 06	c
273)	CC	CC	CT	NS	NS	CC	NS	CT	NS	DT	CT	CC	30 a 39	00 a 06	c
274)	DD	DD	CC	CC	CC	CC	DD	CC	CC	NS	DD	CC	30 a 39	00 a 06	c
275)	DD	DD	DD	CC	NS	NS	CC	CC	DD	DD	DD	DD	30 a 39	00 a 06	c

Nº	P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09	P10	P11	P12	P13	P14	SQ
276)	DD	CC	CC	DD	DD	NS	DT	NS	NS	DT	NS	NS	30 a 39	00 a 06	c
277)	DD	CC	CC	CC	NS	NS	NS	DD	DD	DD	DT	NS	30 a 39	00 a 06	a
278)	DD	CC	CC	DD	DD	CC	DD	CC	CC	CC	DD	NS	30 a 39	00 a 06	a
279)	NS	CT	CC	NS	DD	CC	CC	CC	CC	DT	DD	DD	30 a 39	00 a 06	a
280)	DD	CC	DD	DD	DD	DD	DD	DT	DT	DT	DD	DD	30 a 39	00 a 06	g
281)	CC	CC	CC	CC	CT	CC	NS	CC	CC	DD	DD	CC	30 a 39	00 a 06	b
282)	DD	CT	CC	NS	DD	NS	NS	NS	NS	DT	DT	NS	30 a 39	00 a 06	b
283)	DD	CC	CC	DT	DD	DD	NS	NS	NS	DD	DT	DD	30 a 39	00 a 06	c
284)	DD	DD	CC	NS	NS	DD	DT	DD	DD	DD	DD	DD	30 a 39	00 a 06	c
285)	CC	CC	CT	CC	DD	NS	NS	CC	NS	DD	DT	DD	30 a 39	00 a 06	c
286)	DD	CT	CT	NS	NS	NS	DD	NS	NS	DD	NS	NS	30 a 39	00 a 06	c
287)	CC	CC	CC	NS	NS	CC	NS	CC	NS	DD	CC	NS	30 a 39	00 a 06	c
288)	CC	CC	CC	NS	CC	CC	CC	CC	CC	CC	DD	CC	30 a 39	00 a 06	c
289)	CC	CC	CC	CC	CC	NS	CC	CC	CC	DD	DD	NS	30 a 39	00 a 06	f
290)	DD	CT	CT	CC	DD	NS	NS	CC	CC	DD	DD	CC	30 a 39	00 a 06	e
291)	DD	DD	DT	DT	DD	NS	DD	DD	DD	DD	DD	DD	30 a 39	00 a 06	e
292)	CC	CT	CT	CC	CC	CT	DD	CC	CT	CC	CC	CC	30 a 39	00 a 06	e
293)	DD	CC	CC	DT	DD	NS	DD	DT	DD	DD	DD	DD	30 a 39	00 a 06	e
294)	DD	CC	CC	CC	NS	NS	CC	DT	DD	DD	DD	CC	30 a 39	00 a 06	e
295)	CC	CT	CT	DD	CC	NS	DD	DD	CC	DD	DD	CC	30 a 39	00 a 06	e
296)	CC	CC	CC	CT	DT	CC	CC	DD	DT	DT	CC	DD	30 a 39	00 a 06	e
297)	NS	DD	DD	DD	DT	CT	DD	DT	DD	DT	DT	DD	30 a 39	00 a 06	e
298)	CC	CC	NS	CC	NS	DD	CC	NS	DD	DD	DT	DD	30 a 39	00 a 06	e
299)	NS	CT	CT	NS	NS	CC	CC	DT	CC	NS	DD	DT	30 a 39	00 a 06	e
300)	NS	DD	DT	NS	DT	NS	DD	NS	DD	DT	DD	DT	30 a 39	00 a 06	e
301)	DD	CC	CC	DD	DD	CC	NS	DD	DD	DD	CC	CC	30 a 39	00 a 06	e
302)	NS	CC	DD	CC	NS	NS	NS	NS	NS	CC	NS	NS	30 a 39	00 a 06	e
303)	CC	CC	CC	CT	NS	CC	CC	CC	CT	CC	NS	CC	30 a 39	00 a 06	e
304)	DD	DD	DD	CC	DD	NS	NS	DD	CC	DT	DD	CC	30 a 39	00 a 06	d
305)	DD	CC	CC	CC	DD	DD	DD	DD	DD	DD	DD	DD	30 a 39	00 a 06	d
306)	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	NS	NS	30 a 39	00 a 06	a
307)	DD	CC	CC	NS	DD	NS	NS	CC	DT	DD	NS	NS	30 a 39	00 a 06	a
308)	CC	CC	CC	CC	CC	CC	NS	CC	CC	CT	CT	CC	30 a 39	00 a 06	a
309)	DD	CC	CC	DT	NS	CC	NS	DD	DD	CC	DD	DD	30 a 39	00 a 06	a
310)	DD	CC	CT	CT	CC	CT	NS	DD	CC	DD	DD	CC	30 a 39	00 a 06	g
311)	CC	CC	CC	CC	CC	DD	CC	CC	CC	CC	CC	CC	30 a 39	00 a 06	g
312)	NS	NS	CC	CC	NS	NS	CC	NS	NS	DD	NS	NS	30 a 39	00 a 06	a
313)	DT	DT	DT	DT	DT	DT	DT	DT	DT	DT	DT	DT	30 a 39	00 a 06	a
314)	DD	CC	CC	NS	DD	CC	NS	CC	CC	DD	CC	DD	30 a 39	00 a 06	a

Nº	P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09	P10	P11	P12	P13	P14	SQ
315)	DD	CC	CC	DD	NS	NS	NS	CC	CC	DD	DD	CC	30 a 39	00 a 06	a
316)	DD	CC	CC	CT	CC	NS	CC	DD	DD	DT	DT	DT	30 a 39	00 a 06	a
317)	DD	CC	CC	NS	DD	CC	CC	CC	NS	DD	DD	DD	30 a 39	00 a 06	a
318)	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	DD	CC	NS	30 a 39	00 a 06	j
319)	DD	CT	CT	NS	NS	NS	NS	NS	DT	CC	NS	DD	30 a 39	00 a 06	j
320)	CC	CT	CT	CC	CT	CT	CT	CT	CT	NS	NS	NS	30 a 39	00 a 06	j
321)	CC	CC	CC	CC	CC	NS	NS	NS	NS	DD	DD	CC	30 a 39	00 a 06	j
322)	CC	CC	CC	NS	NS	CC	NS	DD	DD	DD	DD	DD	30 a 39	06 a 12	a
323)	CC	CC	CC	NS	NS	CC	NS	NS	CC	CC	NS	CC	30 a 39	06 a 12	b
324)	CC	CC	CC	DD	DD	CC	CC	DD	DD	DD	DD	DD	30 a 39	06 a 12	b
325)	CC	CC	CC	CT	NS	CT	NS	CT	CT	DD	DD	CC	30 a 39	06 a 12	b
326)	DD	CT	CC	NS	NS	CC	DD	DD	DT	DT	DT	DT	30 a 39	06 a 12	c
327)	DT	CT	CT	CT	DT	DD	DD	DD	DD	DT	DD	DD	30 a 39	06 a 12	c
328)	CC	CC	CC	CC	NS	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	30 a 39	06 a 12	e
329)	DD	DD	DD	DD	NS	DD	DD	DD	DD	DD	DD	DD	30 a 39	06 a 12	e
330)	DD	CC	CC	CC	DD	NS	CC	DD	CC	DD	DD	CC	30 a 39	06 a 12	e
331)	DD	CC	CC	NS	DT	NS	DD	NS	DD	DT	DD	DT	30 a 39	06 a 12	e
332)	DT	NS	DD	NS	DT	DT	DT	DT	DT	DT	DT	DT	30 a 39	06 a 12	e
333)	DD	CC	CC	CC	CC	CC	DD	CC	CC	CC	CC	CT	30 a 39	06 a 12	f
334)	DD	CC	CC	DD	CC	CC	NS	CC	CC	DD	CC	DD	30 a 39	06 a 12	f
335)	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	DD	CC	30 a 39	06 a 12	g
336)	NS	CC	NS	CC	NS	NS	DD	DT	DT	DT	DD	DD	30 a 39	06 a 12	g
337)	CC	CC	CC	CC	NS	NS	CC	DD	CC	NS	NS	CC	30 a 39	06 a 12	g
338)	NS	DD	NS	CC	NS	NS	NS	NS	DD	DD	DD	DD	30 a 39	06 a 12	h
339)	DD	CC	CC	NS	NS	NS	NS	DT	DD	DT	NS	DT	30 a 39	06 a 12	h
340)	DD	CC	CC	DD	DD	CC	CC	DT	DD	DT	CC	DT	30 a 39	06 a 12	i
341)	DD	CC	CC	DD	DD	DD	DD	DD	DD	DD	CC	DD	30 a 39	06 a 12	b
342)	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	DD	DD	CC	CC	30 a 39	06 a 12	b
343)	DD	CC	CC	DD	NS	DD	NS	DD	CC	DT	DD	DD	30 a 39	06 a 12	b
344)	DD	CC	CC	CC	CC	CC	DD	DD	DD	DT	DD	NS	30 a 39	06 a 12	b
345)	DD	CC	CC	DD	CC	CC	CC	CC	DD	CC	DT	CC	30 a 39	06 a 12	b
346)	NS	CC	CC	NS	NS	CC	NS	CC	CC	CC	NS	NS	30 a 39	06 a 12	b
347)	DT	DD	DD	DD	NS	DT	DD	NS	DT	DD	CC	DT	30 a 39	06 a 12	b
348)	DT	DD	DD	NS	NS	DD	DD	DT	DT	DT	DT	DT	30 a 39	06 a 12	h
349)	DD	DD	DD	NS	CC	NS	CC	DD	DD	DD	DD	DD	30 a 39	06 a 12	h
350)	DD	DT	DD	CC	DD	DT	NS	DD	DD	DD	DT	DD	30 a 39	06 a 12	f
351)	DD	DD	DD	DD	DD	DD	DD	DD	CC	DD	DT	CC	30 a 39	06 a 12	f
352)	CC	DD	DD	CT	CT	DD	DD	DD	DT	CC	DD	CC	30 a 39	06 a 12	g
353)	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	DD	CC	CC	NS	CC	30 a 39	06 a 12	g
354)	CT	CC	CT	CT	CT	DD	CT	NS	CC	CC	CC	CC	30 a 39	06 a 12	g
355)	CC	CC	CC	CC	NS	NS	CC	DD	DD	CC	DD	CC	30 a 39	06 a 12	j

Nº	P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09	P10	P11	P12	P13	P14	SQ
356)	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	DD	CC	30 a 39	06 a 12	<i>j</i>
357)	CC	CC	CC	CC	CC	CT	DD	CC	DD	CT	CC	CC	30 a 39	06 a 12	<i>j</i>
358)	DD	DD	CC	DT	NS	NS	DD	NS	DD	DD	NS	NS	30 a 39	06 a 12	<i>j</i>
359)	NS	CC	CC	CC	NS	NS	CC	DD	DD	NS	DD	NS	30 a 39	06 a 12	<i>e</i>
360)	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	30 a 39	06 a 12	<i>e</i>
361)	DD	CC	DD	CC	CC	CC	NS	DD	CC	DD	DD	CC	30 a 39	06 a 12	<i>f</i>
362)	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	DD	NS	CC	CC	30 a 39	06 a 12	<i>f</i>
363)	DT	DT	DT	NS	DT	NS	DT	DT	DD	DT	DD	DT	30 a 39	06 a 12	<i>f</i>
364)	DD	CC	DD	DD	DD	CC	DD	DD	NS	DD	DD	DD	30 a 39	06 a 12	<i>h</i>
365)	DD	CC	NS	DD	NS	DD	NS	DD	DD	DD	DD	DD	30 a 39	06 a 12	<i>h</i>
366)	DD	DD	DD	DD	DD	DD	DD	DD	DD	CC	DD	DD	30 a 39	06 a 12	<i>h</i>
367)	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CT	CC	CC	30 a 39	06 a 12	<i>b</i>
368)	NS	DD	CC	NS	DD	NS	NS	NS	NS	DT	DD	DD	30 a 39	06 a 12	<i>i</i>
369)	CC	CC	CC	NS	NS	CC	CC	DD	CC	DT	NS	NS	30 a 39	06 a 12	<i>i</i>
370)	CT	CT	CT	CT	CT	CT	CT	CT	CT	CT	CT	CT	30 a 39	06 a 12	<i>e</i>
371)	DD	DD	DD	CC	CC	NS	DD	CC	DD	DD	DD	NS	30 a 39	06 a 12	<i>i</i>
372)	CC	CC	CC	NS	NS	NS	CC	CT	CC	DT	CC	DD	30 a 39	06 a 12	<i>i</i>
373)	CC	CT	CC	DD	CC	CC	CC	CC	CC	CC	DD	CC	30 a 39	06 a 12	<i>i</i>
374)	NS	DD	DD	DD	NS	DD	NS	DT	NS	DT	DT	DD	30 a 39	06 a 12	<i>i</i>
375)	DD	NS	CC	DD	NS	CC	DD	DD	DD	DT	CC	DD	30 a 39	06 a 12	<i>i</i>
376)	NS	CC	CC	DD	NS	CC	CC	NS	CC	DD	CC	CC	30 a 39	06 a 12	<i>i</i>
377)	CC	CT	CT	CC	CC	CC	NS	NS	CC	DT	CC	CC	30 a 39	06 a 12	<i>i</i>
378)	DD	CC	CC	NS	DT	CC	DD	CC	DT	DT	DD	CC	30 a 39	06 a 12	<i>c</i>
379)	DD	CC	DD	DD	NS	CC	DD	DD	DD	NS	CC	DD	30 a 39	06 a 12	<i>c</i>
380)	DD	CC	CC	CC	NS	CT	CC	CC	CC	DD	NS	NS	30 a 39	06 a 12	<i>c</i>
381)	DD	CC	CC	CC	CC	DD	DD	CC	CC	DD	CC	CC	30 a 39	06 a 12	<i>c</i>
382)	NS	CT	CT	CC	NS	CT	CC	CT	DD	DT	NS	DD	30 a 39	06 a 12	<i>c</i>
383)	DT	NS	DD	DT	DT	DT	DT	DT	DT	DT	NS	DT	30 a 39	06 a 12	<i>c</i>
384)	DD	CC	CC	DT	DD	NS	DD	DD	DD	DT	DD	DD	30 a 39	06 a 12	<i>a</i>
385)	DD	DD	CC	CC	NS	NS	DD	CC	DD	DD	DD	DD	30 a 39	06 a 12	<i>a</i>
386)	CC	CC	CC	CC	CC	NS	DD	NS	NS	NS	DD	DD	30 a 39	06 a 12	<i>a</i>
387)	NS	NS	NS	DD	NS	NS	NS	NS	DD	DT	DD	DD	30 a 39	06 a 12	<i>a</i>
388)	DD	DD	CC	DT	DD	CC	CC	CC	DT	DT	DT	DT	30 a 39	06 a 12	<i>c</i>
389)	DD	DD	DD	DT	DT	DD	DD	CC	DT	DD	DT	DT	30 a 39	06 a 12	<i>c</i>
390)	DD	CT	CT	DD	DD	NS	CC	CC	DD	DD	DD	DD	30 a 39	06 a 12	<i>c</i>
391)	DD	CC	CC	CC	DD	NS	CC	CC	DD	DD	DT	DD	30 a 39	06 a 12	<i>f</i>
392)	DD	CC	CC	CC	NS	CC	CC	CC	CC	DD	CC	NS	30 a 39	06 a 12	<i>f</i>
393)	NS	CT	CC	CC	DD	CC	DD	DD	CC	CC	DD	DD	30 a 39	06 a 12	<i>f</i>
394)	DD	CC	CC	CC	DD	CC	CC	CC	CC	DD	DD	DD	30 a 39	06 a 12	<i>f</i>

Nº	P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09	P10	P11	P12	P13	P14	SQ
395)	DD	DT	DD	NS	DD	NS	DD	DD	DD	CC	DD	CC	30 a 39	06 a 12	e
396)	DD	DT	DT	NS	DT	DT	DD	DT	NS	DT	DT	DT	30 a 39	06 a 12	e
397)	DD	CC	CC	CC	DD	CC	CC	CC	DD	DT	DD	DD	30 a 39	06 a 12	e
398)	DD	CC	CC	CC	DD	NS	DD	CC	DT	DD	DD	DD	30 a 39	06 a 12	e
399)	DD	DD	DD	DD	DT	NS	DD	DT	DT	DT	DT	DT	30 a 39	06 a 12	e
400)	DD	CT	CT	NS	NS	NS	DD	NS	DD	DD	NS	DD	30 a 39	06 a 12	e
401)	DD	CC	CC	DD	NS	DD	DD	CC	CC	DD	DD	CC	30 a 39	06 a 12	e
402)	NS	CC	CC	NS	DD	NS	NS	DD	DT	DT	DT	DT	30 a 39	06 a 12	e
403)	DD	CT	CT	DD	NS	NS	CC	NS	DT	DT	NS	DT	30 a 39	06 a 12	e
404)	CC	CT	CT	NS	CC	CC	NS	CC	CC	CC	CC	NS	30 a 39	06 a 12	a
405)	CC	CT	CT	CT	CT	DD	CC	CT	CC	DD	CC	DD	30 a 39	06 a 12	a
406)	NS	CT	CC	CC	NS	NS	DD	DD	DD	CC	CC	NS	30 a 39	06 a 12	g
407)	CT	CT	CC	CT	CC	CC	NS	CC	CC	CC	CC	CT	30 a 39	06 a 12	g
408)	DT	CC	CC	NS	DD	NS	NS	DT	DT	DT	CC	DT	30 a 39	06 a 12	a
409)	CC	CT	CC	DD	DT	NS	DD	NS	DD	CC	DD	DD	30 a 39	06 a 12	a
410)	NS	CT	CT	CT	NS	CC	CC	CC	NS	DD	DD	NS	30 a 39	06 a 12	j
411)	DD	CC	DD	DD	CC	CC	DD	CC	CC	CC	DD	DD	30 a 39	13 a 18	a
412)	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	NS	CC	CC	NS	CC	30 a 39	13 a 18	b
413)	NS	CC	CC	CC	CC	CC	NS	CC	CC	CC	NS	CC	30 a 39	13 a 18	b
414)	DD	CC	CC	DD	DD	CC	CC	CC	CC	DD	DD	DD	30 a 39	13 a 18	b
415)	NS	CC	CC	NS	NS	CC	NS	DD	CC	DD	NS	NS	30 a 39	13 a 18	d
416)	DD	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	DD	DD	CC	30 a 39	13 a 18	e
417)	DD	CC	CC	DD	NS	CC	DD	DD	CC	DD	DD	CC	30 a 39	13 a 18	e
418)	DD	DD	NS	DT	DD	DD	DD	NS	DD	DD	DD	DD	30 a 39	13 a 18	f
419)	NS	CC	CC	CC	CC	NS	DD	DD	CC	DD	CC	DD	30 a 39	13 a 18	f
420)	DD	CC	DD	CC	DD	DD	NS	DD	DD	DT	DD	DD	30 a 39	13 a 18	g
421)	CC	CC	CC	DD	DD	DD	DD	DD	CC	CC	DD	DD	30 a 39	13 a 18	h
422)	NS	CC	CC	CC	NS	NS	DD	DD	DD	CC	DD	CC	30 a 39	13 a 18	h
423)	CC	CT	CC	CC	NS	CC	CC	CC	CC	CC	NS	CC	30 a 39	13 a 18	i
424)	DD	CC	CC	DD	DD	DD	CC	DD	CC	DD	DD	CC	30 a 39	13 a 18	i
425)	NS	CC	DD	CC	NS	DD	CC	DD	NS	DD	NS	NS	30 a 39	13 a 18	i
426)	CC	CT	CT	NS	NS	NS	NS	NS	CC	CC	CC	CT	30 a 39	13 a 18	j
427)	CC	CT	CC	NS	DD	NS	CC	DT	DD	DD	DD	DD	30 a 39	13 a 18	d
428)	DD	CC	CC	CC	DD	DD	CC	CC	CC	CC	NS	CC	30 a 39	13 a 18	h
429)	NS	CC	CC	CC	NS	CC	CC	CC	CC	CC	NS	NS	30 a 39	13 a 18	i
430)	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	DD	CC	30 a 39	13 a 18	c
431)	DD	DT	CC	CC	CC	CC	DD	DD	CC	DD	DD	CC	30 a 39	13 a 18	c
432)	DT	CC	DD	CC	NS	DD	DD	DD	DD	DT	NS	DD	30 a 39	13 a 18	c
433)	DD	DD	DD	DD	NS	DD	NS	NS	NS	DD	DD	NS	30 a 39	13 a 18	c
434)	DD	CC	CC	CC	CC	CC	DD	NS	DD	DD	DD	DD	30 a 39	13 a 18	f
435)	DD	CC	CC	CC	DD	CC	NS	DD	DD	DD	DD	DD	30 a 39	13 a 18	f

Nº	P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09	P10	P11	P12	P13	P14	SQ
436)	DD	NS	NS	DT	DD	NS	NS	DD	NS	DD	DD	DD	30 a 39	13 a 18	e
437)	NS	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	DD	DD	CC	30 a 39	13 a 18	e
438)	CC	CT	CT	CC	DD	CC	CC	CC	DD	CC	CC	DD	30 a 39	13 a 18	e
439)	CT	CT	CT	CT	CT	CT	CC	CC	NS	DD	NS	CT	30 a 39	13 a 18	e
440)	DD	CC	CC	CC	DD	DD	DD	DD	DD	DD	DD	DD	30 a 39	13 a 18	d
441)	CC	CC	CC	DD	DD	CC	DD	CC	DD	DD	DD	CC	30 a 39	13 a 18	g
442)	CC	DT	DD	NS	NS	NS	CC	DD	DD	NS	DD	NS	30 a 39	13 a 18	a
443)	CC	CC	CC	CC	NS	CC	CC	CC	CC	CC	DD	CC	30 a 39	13 a 18	a
444)	CC	CC	CC	CT	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	30 a 39	13 a 18	b
445)	DD	DD	DD	CC	DD	DD	CC	CC	CC	DD	DD	NS	30 a 39	13 a 18	b
446)	NS	CC	CC	DD	NS	CC	NS	CC	DT	NS	NS	CC	30 a 39	19 a 24	g
447)	DD	DD	DT	CC	DD	DD	DD	DD	DD	DT	DD	DD	30 a 39	19 a 24	b
448)	DD	CC	CC	CC	NS	CC	NS	CC	DD	DD	CC	DD	30 a 39	25 ou +	b
449)	DD	CC	CC	CC	CC	CC	NS	DD	DD	DT	DT	DT	30 a 39	25 ou +	b
450)	DT	DT	DT	CC	DT	DD	DD	DT	DT	DT	DT	DT	30 a 39	25 ou +	b
451)	DD	CT	CT	DT	CC	CT	DD	CC	DD	CC	DT	CC	30 a 39	25 ou +	c
452)	NS	CC	CC	DD	NS	NS	DD	NS	CC	DD	DD	NS	40 a 49	00 a 06	g
453)	CT	CT	CT	NS	CT	CT	CT	CC	CC	CC	CC	CC	40 a 49	00 a 06	b
454)	DD	DD	DD	CC	DD	DD	NS	DD	DD	DT	DT	DD	40 a 49	00 a 06	h
455)	CT	CC	CC	CC	CC	CC	CT	DD	CC	CC	DD	CT	40 a 49	00 a 06	j
456)	DD	CC	CC	CC	DD	DD	CC	DD	DD	DD	DD	DD	40 a 49	00 a 06	e
457)	CC	CT	CT	CC	DD	CC	DD	DD	DD	DD	DD	DD	40 a 49	00 a 06	e
458)	CC	CT	CT	CC	CT	CT	CC	CT	CT	DD	CT	CC	40 a 49	00 a 06	i
459)	DD	CC	CC	CC	DD	DD	CC	DD	DD	DD	DD	DD	40 a 49	00 a 06	c
460)	CC	CC	CC	CC	CC	NS	CC	CC	CC	DD	CC	CC	40 a 49	00 a 06	c
461)	DD	CC	DD	DD	DT	NS	NS	NS	DD	DD	NS	DD	40 a 49	00 a 06	c
462)	CC	DD	DD	DD	CC	NS	CC	CC	CC	DD	DD	DD	40 a 49	00 a 06	c
463)	CC	CC	CC	CC	CC	NS	CC	NS	DD	NS	CC	NS	40 a 49	00 a 06	b
464)	DD	CC	CC	DD	CC	CC	DD	CC	CC	NS	DD	CC	40 a 49	00 a 06	b
465)	DD	DD	DT	DD	NS	NS	CC	CC	DD	DD	DD	DD	40 a 49	00 a 06	c
466)	CC	CC	CC	CC	NS	CC	NS	CC	CC	CC	CC	NS	40 a 49	00 a 06	c
467)	DD	DD	DD	DD	DD	NS	DD	DD	DD	DD	DD	DD	40 a 49	00 a 06	c
468)	DD	CC	CC	NS	DD	NS	NS	DD	DD	DT	CC	DT	40 a 49	00 a 06	e
469)	NS	CC	CC	CT	CC	CC	CT	NS	CT	CC	NS	CT	40 a 49	00 a 06	e
470)	DT	DD	DT	DT	DD	DD	DD	DT	DT	DD	DD	DT	40 a 49	00 a 06	g
471)	DD	CC	DD	CC	CC	DD	CC	CC	CC	DD	CC	DD	40 a 49	00 a 06	g
472)	DD	DD	CC	CC	NS	NS	DD	NS	DD	DD	DD	NS	40 a 49	06 a 12	a
473)	DD	DD	CC	CC	NS	NS	NS	DD	DD	DT	DD	DD	40 a 49	06 a 12	a
474)	CC	CC	CC	CC	NS	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	40 a 49	06 a 12	b
475)	CC	CC	CC	CC	CC	NS	CC	NS	NS	CC	CC	CC	40 a 49	06 a 12	b

Nº	P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09	P10	P11	P12	P13	P14	SQ
476)	DT	CT	CT	NS	CT	DT	DT	CT	CT	CT	CT	CT	40 a 49	06 a 12	<i>b</i>
477)	DD	CC	CC	DD	DD	CC	CC	DT	CC	DD	CC	NS	40 a 49	06 a 12	<i>b</i>
478)	DT	DD	DT	DD	DT	DT	DT	DT	DT	DT	DT	DT	40 a 49	06 a 12	<i>e</i>
479)	DD	CC	CC	CC	NS	DD	CC	DD	CC	DD	CC	NS	40 a 49	06 a 12	<i>f</i>
480)	DD	CC	CC	CC	NS	CC	NS	NS	CC	DD	CC	NS	40 a 49	06 a 12	<i>f</i>
481)	DD	CC	CC	NS	CC	NS	NS	CC	DD	DD	NS	DD	40 a 49	06 a 12	<i>g</i>
482)	DD	CC	CC	NS	NS	NS	CC	CC	CC	CC	DD	CC	40 a 49	06 a 12	<i>h</i>
483)	DD	CC	CC	DD	NS	NS	CC	CT	CC	CC	DD	NS	40 a 49	06 a 12	<i>h</i>
484)	CC	CC	CT	CC	NS	CC	CC	CC	CC	CC	CT	CC	40 a 49	06 a 12	<i>j</i>
485)	CC	CC	DD	DD	NS	NS	NS	DD	NS	DD	DD	DD	40 a 49	06 a 12	<i>j</i>
486)	CC	CC	CC	CC	NS	CC	CC	CT	CC	CT	CC	CC	40 a 49	06 a 12	<i>b</i>
487)	CC	DD	CC	DD	DD	CC	CC	NS	DD	DD	NS	CC	40 a 49	06 a 12	<i>b</i>
488)	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	40 a 49	06 a 12	<i>b</i>
489)	CC	CC	CC	NS	CC	CT	CC	NS	CC	DD	CC	NS	40 a 49	06 a 12	<i>b</i>
490)	DT	DT	DT	DD	DT	DT	DT	DT	DT	DT	DT	DT	40 a 49	06 a 12	<i>i</i>
491)	DD	DD	CC	DD	NS	CC	NS	NS	DD	CC	CC	CC	40 a 49	06 a 12	<i>f</i>
492)	NS	CC	CC	CC	NS	NS	NS	NS	CC	NS	CC	CC	40 a 49	06 a 12	<i>f</i>
493)	CC	CC	CC	CC	CC	NS	CC	NS	CC	CC	CT	CC	40 a 49	06 a 12	<i>d</i>
494)	CC	CT	CC	CC	CT	CC	CC	CC	CC	NS	CC	CC	40 a 49	06 a 12	<i>d</i>
495)	DD	CT	CC	DD	DD	CT	DD	DT	CC	DT	DD	NS	40 a 49	06 a 12	<i>e</i>
496)	DD	CC	NS	CC	NS	NS	CC	NS	DD	DD	NS	NS	40 a 49	06 a 12	<i>e</i>
497)	NS	NS	DD	NS	NS	NS	DD	DD	CC	DD	CC	DD	40 a 49	06 a 12	<i>f</i>
498)	CC	CC	CC	CT	NS	NS	CC	CC	CC	CC	CC	CC	40 a 49	06 a 12	<i>c</i>
499)	CC	CC	CC	DD	DD	DD	CC	DD	DD	DT	NS	DD	40 a 49	06 a 12	<i>i</i>
500)	NS	CC	CC	CC	NS	CC	CC	NS	CC	DD	NS	CC	40 a 49	06 a 12	<i>i</i>
501)	DD	CC	CC	CC	NS	NS	NS	DD	CC	CC	DD	CC	40 a 49	06 a 12	<i>i</i>
502)	DT	CC	DD	DD	CC	DD	DT	DD	DD	DT	DT	DD	40 a 49	06 a 12	<i>i</i>
503)	CC	CC	CC	CC	CC	CC	NS	CC	DD	DD	DD	NS	40 a 49	06 a 12	<i>i</i>
504)	DT	DD	DD	DD	NS	DD	DD	NS	DT	NS	DT	DD	40 a 49	06 a 12	<i>c</i>
505)	DD	CC	CC	CC	DD	CC	DD	DD	DD	DD	DD	DD	40 a 49	06 a 12	<i>c</i>
506)	DD	CC	CC	DD	DD	CC	DD	DD	DT	DD	DD	DD	40 a 49	06 a 12	<i>c</i>
507)	DD	CC	DD	DD	CC	NS	DD	CC	CC	DD	NS	DD	40 a 49	06 a 12	<i>c</i>
508)	DD	CC	CC	DD	DD	CC	CC	DD	CC	DD	DD	DD	40 a 49	06 a 12	<i>c</i>
509)	DT	DT	DD	DD	DD	DD	DD	DD	DD	DT	DD	DD	40 a 49	06 a 12	<i>a</i>
510)	DD	DD	CC	DD	DD	CC	DD	DD	DD	DT	DD	DD	40 a 49	06 a 12	<i>c</i>
511)	CC	DD	CC	CC	CC	CC	NS	DD	CC	DD	DD	CC	40 a 49	06 a 12	<i>e</i>
512)	DD	DT	DT	DD	DD	DT	NS	DT	DD	DD	DD	DD	40 a 49	06 a 12	<i>e</i>
513)	DD	CC	NS	CC	NS	NS	NS	NS	DD	DD	NS	DD	40 a 49	06 a 12	<i>d</i>
514)	DD	CC	DD	NS	NS	NS	NS	DT	DD	DD	DD	DD	40 a 49	06 a 12	<i>d</i>
515)	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	DD	DD	40 a 49	06 a 12	<i>a</i>

Nº	P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09	P10	P11	P12	P13	P14	SQ
516)	DT	DT	DD	DD	NS	NS	CC	CC	DD	DT	DT	DD	40 a 49	06 a 12	a
517)	CC	CT	CT	CC	DD	CC	DT	DD	CC	CC	CC	DD	40 a 49	13 a 18	b
518)	DD	DT	DD	DD	DD	DD	CC	DT	DT	DD	DT	DT	40 a 49	13 a 18	b
519)	DD	DD	DD	CC	DD	DD	DD	DD	DD	CC	DD	DD	40 a 49	13 a 18	d
520)	NS	CC	CC	CC	NS	CC	CC	NS	DD	CC	NS	NS	40 a 49	13 a 18	d
521)	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CT	CT	CT	CC	CT	40 a 49	13 a 18	d
522)	NS	CT	CT	CC	NS	NS	NS	NS	CC	NS	DD	NS	40 a 49	13 a 18	d
523)	NS	CC	NS	CC	DD	NS	NS	DD	NS	DD	CC	NS	40 a 49	13 a 18	e
524)	CC	CC	CC	CC	NS	CC	CC	CC	CC	NS	CC	CC	40 a 49	13 a 18	e
525)	CC	CC	CT	CT	CT	CC	CC	CT	CT	CC	CT	CC	40 a 49	13 a 18	f
526)	NS	CC	NS	CC	NS	NS	CC	NS	NS	DD	CC	NS	40 a 49	13 a 18	f
527)	DD	CC	NS	NS	NS	NS	DD	CC	CC	CC	NS	CC	40 a 49	13 a 18	g
528)	DD	CC	CC	CC	DD	CC	CC	CC	CC	DD	DD	DD	40 a 49	13 a 18	g
529)	NS	CC	CC	NS	NS	NS	NS	NS	NS	CC	CC	NS	40 a 49	13 a 18	h
530)	CC	CC	NS	NS	CC	CC	CC	NS	CC	CC	CC	CC	40 a 49	13 a 18	i
531)	DT	NS	DT	CC	DD	NS	NS	NS	DD	DT	DT	DT	40 a 49	13 a 18	i
532)	DD	CC	NS	DD	NS	NS	CC	NS	DD	NS	NS	DD	40 a 49	13 a 18	i
533)	CC	CT	CT	CC	CC	CC	CC	NS	CC	CC	CC	CT	40 a 49	13 a 18	j
534)	DT	DT	NS	CC	NS	CT	DD	DD	DD	DT	NS	DT	40 a 49	13 a 18	j
535)	NS	CC	CC	CC	NS	NS	CC	NS	CC	DD	DD	DD	40 a 49	13 a 18	b
536)	DD	CT	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	DT	CC	DD	40 a 49	13 a 18	b
537)	DT	DD	DD	DD	DD	NS	DD	CC	DD	DT	DT	DT	40 a 49	13 a 18	i
538)	DD	CT	CT	DD	DD	CC	DD	NS	CC	DD	CT	NS	40 a 49	13 a 18	i
539)	CC	CC	CC	CC	NS	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	40 a 49	13 a 18	g
540)	DD	DD	DD	DD	DD	DD	DD	DD	DD	CC	DD	DD	40 a 49	13 a 18	g
541)	DT	CC	CC	DT	CC	CC	DD	DT	DT	DT	DD	DT	40 a 49	13 a 18	g
542)	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	40 a 49	13 a 18	j
543)	NS	NS	CC	NS	NS	NS	CC	CC	CC	DT	CC	DD	40 a 49	13 a 18	j
544)	DD	DD	CC	CC	NS	NS	NS	DD	DD	DD	NS	NS	40 a 49	13 a 18	j
545)	CC	CT	CT	NS	NS	DD	NS	NS	DD	DT	DD	DT	40 a 49	13 a 18	d
546)	DD	CC	DD	DD	DT	DD	NS	NS	DT	CC	DD	DD	40 a 49	13 a 18	d
547)	CC	CC	CC	CC	NS	CC	CC	CC	CT	DT	CT	NS	40 a 49	13 a 18	f
548)	DD	CC	CC	CC	CC	DD	DD	DD	CC	DD	CC	CC	40 a 49	13 a 18	f
549)	DD	CC	NS	NS	NS	NS	CC	NS	NS	DD	CC	CC	40 a 49	13 a 18	f
550)	NS	CC	NS	NS	DD	NS	NS	DD	CC	DD	DD	CC	40 a 49	13 a 18	f
551)	DD	CC	CC	CC	DD	CC	CC	DD	DD	DD	DD	NS	40 a 49	13 a 18	h
552)	DD	DD	DD	NS	DD	CC	CC	DD	DD	DD	DD	DD	40 a 49	13 a 18	b
553)	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	NS	CC	NS	NS	40 a 49	13 a 18	b
554)	NS	CC	NS	CC	NS	CC	DD	NS	NS	DD	CC	NS	40 a 49	13 a 18	b
555)	CC	CT	CT	CT	NS	CC	CC	DD	CT	DD	DD	CC	40 a 49	13 a 18	e
556)	DD	DT	DT	DD	DD	NS	NS	DD	DD	DT	DD	DD	40 a 49	13 a 18	e

Nº	P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09	P10	P11	P12	P13	P14	SQ
557)	DT	DT	DD	DD	DD	DD	DD	DD	DT	DT	DT	DT	40 a 49	13 a 18	e
558)	CT	CT	CC	NS	CC	CC	CC	CC	CC	DD	DD	CC	40 a 49	13 a 18	c
559)	DT	DD	DT	CC	DD	DD	DD	DT	DD	DD	DD	DD	40 a 49	13 a 18	c
560)	DD	NS	DD	CC	NS	NS	CC	CC	DD	DT	DD	DD	40 a 49	13 a 18	c
561)	DD	DD	CC	DD	DD	DD	DD	DD	DT	DT	DD	DD	40 a 49	13 a 18	c
562)	NS	NS	CC	NS	NS	NS	NS	NS	DD	DT	DT	DD	40 a 49	13 a 18	c
563)	CC	CC	CC	CC	NS	NS	CC	NS	DD	DD	NS	DD	40 a 49	13 a 18	c
564)	DD	CC	CC	NS	DD	CC	CC	CC	NS	CC	NS	CC	40 a 49	13 a 18	c
565)	NS	CC	CC	CT	NS	NS	CC	CC	DD	DT	DD	DD	40 a 49	13 a 18	c
566)	DT	DT	DT	DT	DD	CC	DT	DD	DT	DD	DT	DT	40 a 49	13 a 18	c
567)	CC	CC	DD	CC	CC	NS	NS	DD	CC	CC	CC	CC	40 a 49	13 a 18	c
568)	DD	CC	CC	DD	DD	CC	DD	DD	DD	DD	DD	DD	40 a 49	13 a 18	c
569)	DD	DD	DD	DD	DD	NS	NS	DD	DT	DT	DD	DD	40 a 49	13 a 18	c
570)	CC	CC	CC	NS	NS	CC	CC	NS	CC	DD	DD	DD	40 a 49	13 a 18	c
571)	DD	CC	CC	CT	CC	CC	CC	CC	DD	DD	CC	DD	40 a 49	13 a 18	c
572)	NS	CC	CC	DD	NS	NS	DD	DD	NS	NS	DD	DD	40 a 49	13 a 18	c
573)	NS	CC	CC	CC	CC	CC	CC	NS	DD	DD	CC	NS	40 a 49	13 a 18	c
574)	DT	CC	DT	CT	NS	NS	NS	DT	NS	DT	NS	NS	40 a 49	13 a 18	f
575)	CT	CT	CT	CT	CT	CT	CT	CT	CT	CT	CT	CT	40 a 49	13 a 18	f
576)	DT	CC	DD	CC	DT	DD	DD	DT	DT	DT	DT	DT	40 a 49	13 a 18	e
577)	DD	DD	DD	CC	NS	CC	CC	DD	CC	DD	DD	DD	40 a 49	13 a 18	e
578)	NS	DD	DD	CC	DD	CC	DD	DD	DD	DD	DT	DD	40 a 49	13 a 18	e
579)	DT	DT	DT	DT	DT	DT	DT	DT	DT	DT	DT	DT	40 a 49	13 a 18	e
580)	DT	DT	DD	DT	CC	DD	DT	DT	DT	DT	DT	DT	40 a 49	13 a 18	e
581)	CC	CT	CT	DD	CC	CC	DD	CC	DD	DT	CC	DD	40 a 49	13 a 18	e
582)	DD	DD	DD	CC	DT	CC	NS	DD	DT	DT	DT	DT	40 a 49	13 a 18	e
583)	NS	NS	NS	DT	DD	NS	CC	DD	DD	DT	DD	DD	40 a 49	13 a 18	e
584)	DD	DD	DD	DD	DD	DD	DD	DD	DD	DD	DD	DD	40 a 49	13 a 18	e
585)	NS	CC	CC	CC	NS	NS	CC	DD	NS	DD	DD	CC	40 a 49	13 a 18	e
586)	DD	CC	NS	CC	DT	CC	CC	DT	DT	DT	DT	DT	40 a 49	13 a 18	d
587)	DD	CT	DD	DD	CC	NS	CC	DD	CC	CC	NS	CC	40 a 49	13 a 18	d
588)	CC	DD	DD	CC	CC	DD	NS	DD	DD	CC	DD	CC	40 a 49	13 a 18	a
589)	DT	DT	DT	CC	NS	NS	NS	NS	DT	CC	CC	CC	40 a 49	13 a 18	a
590)	CT	CT	CT	CT	CT	CT	CT	CT	CT	CT	CT	CT	40 a 49	13 a 18	a
591)	NS	CC	CC	CC	CC	DD	NS	DD	DD	CC	CC	DD	40 a 49	13 a 18	a
592)	DD	DD	NS	DD	DD	CC	DD	DD	NS	DD	DD	DD	40 a 49	13 a 18	a
593)	DD	CC	CC	NS	NS	CC	CC	NS	DD	DD	NS	CC	40 a 49	13 a 18	a
594)	CC	CT	CC	CC	CC	CC	NS	NS	NS	CC	CC	CC	40 a 49	13 a 18	a
595)	DD	DD	CC	CC	CC	CC	CC	CC	DD	DD	DD	DD	40 a 49	13 a 18	a

Nº	P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09	P10	P11	P12	P13	P14	SQ
596)	DD	CT	CC	CC	CC	DD	DD	DT	DT	DD	DT	DD	40 a 49	13 a 18	<i>g</i>
597)	DT	NS	DT	DT	CC	DT	NS	DT	DT	DT	DT	DT	40 a 49	13 a 18	<i>g</i>
598)	NS	CT	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	CC	NS	40 a 49	13 a 18	<i>g</i>
599)	DT	DT	DT	DT	DT	DT	DT	DT	DT	DT	DT	DT	40 a 49	13 a 18	<i>g</i>
600)	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	DD	DD	DD	DD	CC	40 a 49	13 a 18	<i>g</i>
601)	DD	CT	CC	DD	NS	NS	NS	NS	CC	DD	NS	DD	40 a 49	13 a 18	<i>g</i>
602)	CC	CT	CT	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	NS	NS	40 a 49	13 a 18	<i>g</i>
603)	DT	DD	CC	DD	DT	DD	DT	DD	DT	DT	DT	DT	40 a 49	13 a 18	<i>a</i>
604)	CC	CC	CC	NS	DD	CC	DD	CC	CT	DD	DD	DD	40 a 49	13 a 18	<i>a</i>
605)	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	NS	NS	CC	40 a 49	13 a 18	<i>a</i>
606)	DD	DD	DD	CC	DD	DD	DD	DD	DD	DD	DD	DD	40 a 49	13 a 18	<i>a</i>
607)	DD	CC	CC	CC	NS	NS	NS	NS	NS	DT	NS	DD	40 a 49	13 a 18	<i>a</i>
608)	DD	CC	CC	CC	DD	NS	NS	NS	DT	DT	DT	DD	40 a 49	13 a 18	<i>a</i>
609)	DD	CC	CC	DD	DD	DD	DD	DD	NS	DT	DT	DD	40 a 49	13 a 18	<i>j</i>
610)	CC	CT	CT	CC	NS	CC	NS	CC	CC	CC	NS	CC	40 a 49	13 a 18	<i>j</i>
611)	DD	CC	CT	CC	NS	NS	NS	NS	DD	DT	NS	DD	40 a 49	13 a 18	<i>j</i>
612)	NS	CT	CT	CT	CT	CT	DT	CT	CT	CC	CT	CT	40 a 49	13 a 18	<i>b</i>
613)	DD	CC	NS	NS	NS	NS	NS	DD	DD	DD	NS	NS	40 a 49	19 a 24	<i>d</i>
614)	CC	CC	CC	CC	DD	CC	CC	CC	DD	DD	DD	DD	40 a 49	19 a 24	<i>j</i>
615)	CC	CC	CC	CC	NS	NS	DT	DD	DD	DD	DT	NS	40 a 49	19 a 24	<i>d</i>
616)	CC	CC	CC	CC	DD	NS	NS	DD	DD	DD	DD	CC	40 a 49	19 a 24	<i>d</i>
617)	NS	CC	CC	CC	CC	CC	CC	DT	CC	DD	DD	DD	40 a 49	19 a 24	<i>f</i>
618)	DD	CC	CC	CC	CC	CC	CC	DD	CC	DD	DD	NS	40 a 49	19 a 24	<i>f</i>
619)	DT	CC	CC	DT	DT	CC	DD	DT	DT	DT	DT	DT	40 a 49	19 a 24	<i>e</i>
620)	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	40 a 49	25 ou +	<i>b</i>
621)	CC	CC	CC	CC	CC	CC	NS	CC	CC	CC	DD	CC	40 a 49	25 ou +	<i>c</i>
622)	CT	NS	NS	CC	NS	CC	NS	DD	CT	CC	CT	CC	40 a 49	25 ou +	<i>e</i>
623)	CC	CC	CC	CC	CC	CC	NS	NS	CC	CC	CC	CC	40 a 49	25 ou +	<i>b</i>
624)	CC	CC	CC	CC	CT	CT	DD	CC	DD	DD	CC	DD	40 a 49	25 ou +	<i>b</i>
625)	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	DD	CC	CC	CC	40 a 49	25 ou +	<i>b</i>
626)	DD	CC	CC	DD	NS	DD	DD	NS	NS	DD	DD	DD	40 a 49	25 ou +	<i>b</i>
627)	CC	CC	NS	NS	NS	CC	DD	DD	DD	DD	DD	DD	40 a 49	25 ou +	<i>b</i>
628)	NS	CC	CC	CC	NS	DD	CC	CC	CC	DD	NS	CC	40 a 49	25 ou +	<i>b</i>
629)	CC	CT	CT	CC	CC	CT	CC	CT	CC	CC	CC	CC	40 a 49	25 ou +	<i>b</i>
630)	CT	CT	CT	DD	CC	CT	CC	CT	CT	CT	CT	CC	40 a 49	25 ou +	<i>b</i>
631)	NS	DD	NS	CC	CC	CC	NS	CC	DD	DD	CC	DD	40 a 49	25 ou +	<i>b</i>
632)	DD	DD	NS	CC	DD	CC	DD	DD	DD	DD	DD	DD	40 a 49	25 ou +	<i>b</i>
633)	DT	DD	DD	DD	DT	DD	DD	DT	DT	DT	DD	DT	40 a 49	25 ou +	<i>b</i>
634)	NS	DD	DD	CC	NS	NS	DD	DD	NS	CC	DD	CC	40 a 49	25 ou +	<i>g</i>

Nº	P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09	P10	P11	P12	P13	P14	SQ
635)	DD	CC	CC	CC	DD	NS	DD	CC	CC	DD	NS	CC	40 a 49	25 ou +	<i>c</i>
636)	CC	CC	CC	CT	NS	CT	DD	DD	DT	DT	DT	CC	40 a 49	25 ou +	<i>i</i>
637)	CC	CC	CC	CT	NS	CC	CC	NS	CC	NS	CC	CC	40 a 49	25 ou +	<i>f</i>
638)	DD	DD	DD	DD	DD	DD	DD	DD	DD	DD	DT	DD	40 a 49	25 ou +	<i>e</i>
639)	NS	CT	CC	DD	DT	DD	DT	DT	DD	DT	DD	DD	40 a 49	25 ou +	<i>e</i>
640)	CC	CC	CC	NS	CC	CC	CC	CT	CC	DD	DD	NS	40 a 49	25 ou +	<i>a</i>
641)	DD	CC	DD	CT	NS	CC	DD	DD	DD	CC	CC	NS	40 a 49	25 ou +	<i>a</i>
642)	DD	CC	DD	NS	NS	NS	NS	NS	DD	DD	CC	DD	50 a 59	00 a 06	<i>f</i>
643)	DD	CC	DD	DD	DT	CC	DT	DT	DD	DT	DT	DT	50 a 59	00 a 06	<i>b</i>
644)	CC	CC	CC	CC	NS	NS	CC	CC	DD	DD	NS	DD	50 a 59	00 a 06	<i>b</i>
645)	CC	CT	CT	CC	CT	CT	NS	CC	CC	CC	CT	CC	50 a 59	00 a 06	<i>j</i>
646)	DD	CC	CC	CC	NS	CC	NS	DD	NS	CC	DD	CC	50 a 59	00 a 06	<i>b</i>
647)	DD	CC	CC	DD	DT	CC	DD	NS	NS	DT	DT	CC	50 a 59	00 a 06	<i>c</i>
648)	DT	DT	DT	NS	NS	DD	NS	DT	DT	DT	DT	DT	50 a 59	00 a 06	<i>e</i>
649)	DD	DD	DD	DD	DD	DD	DD	DT	DD	DT	NS	NS	50 a 59	00 a 06	<i>a</i>
650)	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	NS	NS	NS	50 a 59	00 a 06	<i>a</i>
651)	DD	NS	DD	NS	DD	NS	NS	NS	NS	DD	NS	DD	50 a 59	06 a 12	<i>b</i>
652)	NS	CC	CC	CC	NS	NS	CC	CC	NS	CC	NS	CC	50 a 59	06 a 12	<i>b</i>
653)	DD	DD	CC	CC	DD	NS	DD	DD	CC	DT	DD	DT	50 a 59	06 a 12	<i>c</i>
654)	NS	CC	CC	NS	NS	NS	NS	NS	NS	DD	NS	CC	50 a 59	06 a 12	<i>c</i>
655)	DD	DD	DD	DD	DD	DD	DD	DD	DD	DD	DD	DD	50 a 59	06 a 12	<i>c</i>
656)	DD	DD	DD	DD	DT	DT	DD	DT	DD	DD	DT	DT	50 a 59	06 a 12	<i>e</i>
657)	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	NS	NS	CC	CC	CC	50 a 59	06 a 12	<i>e</i>
658)	CC	CC	CC	CT	CC	CT	CC	CC	NS	CT	NS	CC	50 a 59	06 a 12	<i>e</i>
659)	DT	CC	CC	NS	DT	CC	DD	CC	CC	DD	CC	DD	50 a 59	13 a 18	<i>d</i>
660)	DT	DT	DT	DD	DT	DD	DT	DT	DT	DT	DT	DT	50 a 59	13 a 18	<i>f</i>
661)	CC	CT	CC	DD	NS	NS	CC	CC	CC	DD	NS	CC	50 a 59	13 a 18	<i>i</i>
662)	CC	CC	CC	CC	DD	NS	CC	DD	DD	DT	DD	CT	50 a 59	13 a 18	<i>e</i>
663)	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CT	CC	CC	50 a 59	13 a 18	<i>b</i>
664)	DD	DD	DD	DD	DD	CC	CC	DD	CC	DT	DD	DD	50 a 59	13 a 18	<i>i</i>
665)	NS	CC	CC	DD	NS	NS	CC	NS	CC	DD	NS	NS	50 a 59	13 a 18	<i>c</i>
666)	DD	DD	DD	NS	NS	NS	NS	DD	DD	DD	DT	DD	50 a 59	13 a 18	<i>e</i>
667)	NS	CC	NS	NS	DD	NS	DD	DD	DD	DD	DD	NS	50 a 59	13 a 18	<i>e</i>
668)	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	50 a 59	13 a 18	<i>g</i>
669)	CC	CC	DD	CC	DD	CC	CC	CT	CC	DT	DD	CC	50 a 59	13 a 18	<i>g</i>
670)	CC	CC	CC	NS	NS	NS	NS	CC	CC	CC	CC	CC	50 a 59	13 a 18	<i>g</i>
671)	DD	DD	DD	NS	DT	DT	NS	DT	DT	DT	DT	DT	50 a 59	13 a 18	<i>a</i>
672)	NS	DD	DD	CC	DD	NS	NS	NS	DD	DD	NS	NS	50 a 59	13 a 18	<i>a</i>
673)	DT	NS	NS	CC	NS	CC	CC	NS	DD	DD	CC	DD	50 a 59	13 a 18	<i>b</i>
674)	CC	CC	CC	CT	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	50 a 59	19 a 24	<i>i</i>

Nº	P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09	P10	P11	P12	P13	P14	SQ
675)	DD	NS	DT	CC	NS	CC	DD	DT	DD	DT	DD	NS	50 a 59	19 a 24	f
676)	DD	NS	NS	CC	NS	DD	NS	NS	DD	DD	DD	DD	50 a 59	19 a 24	e
677)	CC	NS	NS	CC	NS	CC	CC	NS	CT	DD	CC	CT	50 a 59	19 a 24	e
678)	DD	CC	CC	DD	DD	DD	DD	DD	DD	DT	DD	DT	50 a 59	19 a 24	a
679)	NS	CC	CC	NS	NS	CC	NS	CC	NS	NS	NS	NS	50 a 59	25 ou +	e
680)	CT	CT	CT	CT	CT	CT	CT	NS	CT	CT	CT	CT	50 a 59	25 ou +	f
681)	NS	DD	DT	DT	DD	DD	DT	DT	DD	CC	NS	DD	50 a 59	25 ou +	g
682)	CC	CC	CC	CC	NS	CC	CC	NS	NS	NS	CC	NS	50 a 59	25 ou +	b
683)	CC	CT	CT	CC	DD	CC	CC	CC	CC	DD	CC	CC	50 a 59	25 ou +	b
684)	CC	DD	CC	DD	DD	CC	CC	CC	CC	DD	DD	NS	50 a 59	25 ou +	b
685)	DD	CC	CC	CC	CC	CC	NS	CC	DD	DD	CC	DD	50 a 59	25 ou +	e
686)	DD	CC	CC	DD	DD	CT	CC	DD	CC	DD	CC	CC	50 a 59	25 ou +	e
687)	DD	CC	DD	DD	DD	DD	DD	DD	DD	DD	DD	DD	50 a 59	25 ou +	e
688)	DD	CC	DD	NS	DD	NS	CC	NS	CC	DD	DD	DD	60 ou +	00 a 06	c
689)	DT	DT	DT	DT	DT	DT	DT	DT	NS	DT	DT	NS	60 ou +	06 a 12	e
690)	DD	CC	DD	DD	CC	DD	DD	DD	DD	DD	DD	DD	60 ou +	13 a 18	i
691)	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	60 ou +	13 a 18	c
692)	CT	CT	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CT	CC	60 ou +	13 a 18	b
693)	NS	CC	NS	CC	NS	NS	NS	CC	CC	CC	CC	CC	60 ou +	25 ou +	c
694)	DT	NS	NS	NS	DD	DT	DT	DT	DD	DD	DT	DD	NI	NI	e
695)	DD	CC	CC	CC	DD	CC	CC	CC	DD	DD	DD	DD	NI	NI	a

NI = Não informado

SQ = Sequência — ordem no questionário (cf. Apêndice B)

P01 = São desenvolvidas políticas e estratégias suficientes para o bom desempenho de sua unidade organizacional. [Planejamento]

P02 = Seus superiores hierárquicos acompanham o desenvolvimento do trabalho executado por você. [Controle]

P03 = Seus superiores hierárquicos realizam atividades de supervisão dos trabalhos em sua unidade organizacional. [Direção]

P04 = Em sua unidade organizacional o estabelecimento de sistemas — informatizados e/ou manuais — é realizado em conjunto com as áreas especializadas do MPF. [Organização]

P05 = São realizadas atividades de desenho e manutenção da estrutura de sua unidade organizacional, bem como de alterações da mesma. [Organização]

P06 = Os objetivos e metas estabelecidos para sua unidade organizacional são atingidos a contento. [Planejamento]

P07 = Os trabalhos que exigem coordenação com outras unidades organizacionais são executados a contento. [Direção]

P08 = Em sua unidade organizacional são realizadas atividades de correção quando há constatação de desvios entre o desempenho ideal e a situação real. [Controle]

P09 = A definição e alteração de responsabilidades são realizadas a contento em sua unidade organizacional. [Organização]

P10 = Em sua unidade organizacional são realizadas atividades que visam motivar os servidores. [Direção]

P11 = Em sua unidade organizacional são estabelecidos padrões e indicadores de desempenho. [Controle]

P12 = São realizadas atividades que visam o desenvolvimento e estabelecimento de bons métodos administrativos em sua unidade organizacional. [Planejamento]

P13 = Sua faixa etária é:

P14 = Há quanto tempo (anos) você ingressou no MPU?

TABELA 19: respostas fornecidas por estagiários do Ministério Público Federal, ao responder ao questionário do tipo “p” (cf. significado das siglas ao final da tabela):

Nº	P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09	P10	P11	P12	P13	P14	SQ
001)	CC	CT	CC	CC	NS	CC	CC	CC	NS	NS	NS	NS	00 a 22	11 a 15	b
002)	NS	CC	CC	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	00 a 22	11 a 15	a
003)	CC	CT	CC	NS	NS	CC	NS	CT	CC	CC	NS	CC	00 a 22	11 a 15	c
004)	CT	CC	CT	NS	NS	CT	NS	CC	CT	CC	NS	CT	00 a 22	11 a 15	c
005)	CC	CT	CT	CC	NS	CC	CC	CC	CC	CC	NS	CC	00 a 22	11 a 15	h
006)	NS	CC	CT	CT	CC	NS	CC	NS	CT	CC	NS	CC	00 a 22	11 a 15	h
007)	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CT	CC	DD	DD	CC	00 a 22	11 a 15	h
008)	NS	CC	CC	NS	NS	NS	NS	NS	CC	NS	NS	NS	00 a 22	11 a 15	j
009)	CC	CC	CC	CC	NS	CC	CC	NS	CC	NS	CC	CC	00 a 22	11 a 15	e
010)	NS	DD	DD	CC	CC	DD	CC	DD	DD	DT	DT	DD	00 a 22	11 a 15	a
011)	CC	CT	CT	CT	CT	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	00 a 22	11 a 15	a
012)	CC	CC	CC	DD	CC	NS	CC	NS	CC	NS	DD	CC	00 a 22	11 a 15	i
013)	NS	CC	CC	NS	NS	CC	CC	CC	NS	CC	NS	CC	00 a 22	11 a 15	g
014)	CC	CT	CC	CC	NS	NS	CC	DD	CC	DD	CC	NS	00 a 22	11 a 15	e
015)	NS	CT	CT	CC	NS	CC	CC	NS	NS	CC	CC	CC	00 a 22	11 a 15	g
016)	NS	CC	CT	DD	NS	NS	NS	CC	CC	DD	DD	NS	00 a 22	11 a 15	j
017)	CT	CT	CT	NS	CT	CT	CC	CT	CT	CT	CT	CT	00 a 22	11 a 15	e
018)	CC	CT	CT	CT	NS	CC	CC	DD	DD	DD	CT	CC	00 a 22	11 a 15	g
019)	CC	CT	CT	NS	CC	CC	NS	CT	CC	CC	CC	CC	00 a 22	11 a 15	a
020)	CC	CT	CC	CC	NS	CC	CC	NS	CC	DD	DD	CC	00 a 22	11 a 15	a
021)	CC	CT	CT	CC	NS	CT	NS	CT	NS	DD	NS	DD	00 a 22	11 a 15	h
022)	CC	CC	CC	DD	NS	CC	NS	CC	NS	NS	CT	CC	00 a 22	11 a 15	a
023)	CT	CT	CT	CT	CT	CT	CT	CT	CT	CT	CT	CT	00 a 22	11 a 15	e
024)	DD	CC	CC	CC	DD	DD	NS	DD	DD	DT	DT	DD	00 a 22	11 a 15	h
025)	CC	CC	CC	CC	CC	CC	NS	CC	DD	CC	CC	CC	00 a 22	11 a 15	h
026)	CT	CT	CT	CC	CT	CT	DD	NS	CC	CC	CT	DD	00 a 22	11 a 15	h
027)	CT	CT	CT	CT	CT	CT	CT	CT	CT	CC	CT	CT	00 a 22	11 a 15	b
028)	CT	CT	CT	NS	CC	CC	CC	NS	CT	CC	NS	CT	00 a 22	16 a 20	b
029)	CC	CT	CT	CC	NS	CC	NS	CC	DD	DD	DD	NS	00 a 22	16 a 20	e
030)	CC	CC	CC	NS	NS	CT	NS	CT	CT	DD	NS	CC	00 a 22	16 a 20	a
031)	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	00 a 22	16 a 20	f
032)	NS	CT	CT	CC	NS	CC	NS	NS	CC	CC	CC	CC	00 a 22	16 a 20	j
033)	NS	CT	CC	CC	NS	CT	CC	CT	CT	DD	DD	NS	00 a 22	16 a 20	a
034)	CT	CT	CT	CC	NS	CC	NS	CC	CC	CC	CC	NS	00 a 22	16 a 20	g
035)	CT	CT	CT	CT	CT	CT	NS	CT	CT	CT	CT	CT	00 a 22	05 a 10	b
036)	CC	CT	CT	CT	CC	CC	CT	CT	CT	CC	CC	CC	00 a 22	05 a 10	b
037)	DD	DT	DT	CC	CC	DD	NS	NS	CC	DD	NS	CC	00 a 22	05 a 10	d
038)	NS	CT	CT	CC	NS	NS	CT	CC	DT	DD	CC	CC	00 a 22	05 a 10	d

Nº	P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09	P10	P11	P12	P13	P14	SQ
039)	CT	CT	CT	CT	CC	DD	DD	CC	DD	CC	CC	CT	00 a 22	05 a 10	d
040)	CT	CT	CT	CT	DT	CT	NS	NS	CT	NS	CT	NS	00 a 22	05 a 10	d
041)	CC	CT	CT	CC	NS	NS	CT	NS	CC	CT	CC	CC	00 a 22	05 a 10	d
042)	CC	CT	CT	CC	NS	CC	CC	CT	CC	CC	CC	CC	00 a 22	05 a 10	d
043)	DD	CC	CC	CC	NS	DD	CC	CC	NS	CC	DD	CC	00 a 22	05 a 10	d
044)	NS	CT	CT	CC	DD	NS	CC	CC	DD	DD	NS	NS	00 a 22	05 a 10	f
045)	CC	CT	CT	CT	CC	CC	CC	CT	CT	CC	CT	CC	00 a 22	05 a 10	i
046)	CC	DD	CC	DD	CC	NS	NS	CT	CT	CC	DD	CC	00 a 22	05 a 10	j
047)	CC	CT	CC	CC	NS	NS	CC	NS	NS	DD	NS	NS	00 a 22	05 a 10	f
048)	CT	CT	CT	CT	NS	CT	CC	CT	CT	CC	NS	NS	00 a 22	05 a 10	b
049)	CC	CT	CT	CC	CC	CT	CC	CC	CT	CC	NS	CC	00 a 22	05 a 10	a
050)	CC	CT	CT	DD	CC	CC	DD	CC	CT	NS	CT	NS	00 a 22	05 a 10	a
051)	DD	DD	DD	CC	NS	CC	CC	CC	DD	CC	CC	DD	00 a 22	05 a 10	e
052)	CC	CC	CC	CC	NS	NS	NS	NS	NS	CC	NS	CC	00 a 22	05 a 10	e
053)	CC	CC	CC	CC	NS	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	00 a 22	05 a 10	a
054)	CC	CT	CT	CC	NS	CT	CC	CT	CT	CT	CC	CC	00 a 22	05 a 10	f
055)	CT	CT	CT	CT	CT	CT	CT	CT	CT	CT	CT	CT	00 a 22	05 a 10	a
056)	CC	CC	CC	NS	NS	CC	DD	CC	DD	CC	CC	CC	00 a 22	05 a 10	h
057)	NS	CT	CT	CC	NS	NS	NS	NS	NS	NS	CC	CT	00 a 22	05 a 10	e
058)	NS	CT	CT	CC	NS	CC	NS	CC	CC	NS	CT	CC	00 a 22	05 a 10	e
059)	DD	DD	DD	CC	NS	CC	CC	NS	DD	DD	DD	NS	00 a 22	05 a 10	f
060)	CT	CT	CT	CT	CT	CT	CT	CT	CT	CC	CT	CT	00 a 22	05 a 10	f
061)	CC	CT	CT	DD	DD	NS	CC	CC	CC	NS	NS	DD	00 a 22	05 a 10	h
062)	CC	CC	CC	CC	CT	CC	CC	NS	NS	NS	CC	CC	00 a 22	05 a 10	a
063)	DD	CC	CC	CC	CC	DD	CC	DD	CC	CC	DD	CC	00 a 22	05 a 10	h
064)	NS	CT	CT	CT	NS	CT	CC	CC	NS	CC	CT	CT	00 a 22	05 a 10	g
065)	CC	CC	CC	NS	CC	CC	CC	NS	CC	DD	CC	CC	00 a 22	05 a 10	a
066)	CC	CC	CC	CC	CC	CC	DD	CC	CC	DD	CC	NS	00 a 22	05 a 10	g
067)	CT	CT	CT	CT	NS	NS	CC	CT	CT	CT	CT	NS	00 a 22	05 a 10	a
068)	CC	CT	CC	NS	CC	NS	NS	NS	CC	NS	NS	CC	00 a 22	05 a 10	e
069)	CC	CC	CC	NS	CC	DD	DD	CC	CC	CC	CC	CC	00 a 22	05 a 10	a
070)	CC	CT	CT	NS	CC	CC	NS	CT	CC	CC	CC	CC	00 a 22	05 a 10	b
071)	NS	CT	CT	NS	CC	CC	NS	CT	CT	CC	NS	NS	00 a 22	05 a 10	a
072)	CC	CC	CT	NS	NS	CC	NS	DD	NS	DT	DT	DT	00 a 22	05 a 10	j
073)	CC	CT	CC	CT	CT	CC	NS	NS	NS	CC	CC	NS	00 a 22	05 a 10	b
074)	CT	CT	CT	CT	NS	CT	NS	CC	CT	CC	CC	CT	00 a 22	05 a 10	g
075)	NS	CT	CT	CC	CC	CC	CC	CC	DD	DD	NS	NS	00 a 22	05 a 10	a
076)	CC	CC	CT	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	NS	CC	00 a 22	05 a 10	a
077)	NS	NS	NS	CC	CC	NS	NS	CC	CC	CC	CT	CT	00 a 22	05 a 10	h
078)	CC	CT	CC	CC	CC	NS	CT	NS	CC	CT	CC	CC	00 a 22	05 a 10	e

Nº	P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09	P10	P11	P12	P13	P14	SQ
079)	CC	CC	CC	NS	CT	CC	NS	NS	NS	CC	NS	NS	00 a 22	05 a 10	<i>j</i>
080)	CC	CT	CT	NS	CC	NS	NS	NS	DD	CC	CC	CC	00 a 22	05 a 10	<i>g</i>
081)	CT	CT	CT	NS	NS	CC	CC	CC	NS	CT	CC	NS	00 a 22	05 a 10	<i>a</i>
082)	DD	DD	CC	CC	CC	CC	CC	NS	CC	CC	CC	CC	00 a 22	20 ou +	<i>d</i>
083)	CT	CT	CT	CT	CT	CT	CC	CT	CT	CT	CT	CT	00 a 22	20 ou +	<i>d</i>
084)	CC	CC	CC	CC	CC	CT	CC	NS	CC	NS	NS	CC	00 a 22	20 ou +	<i>a</i>
085)	CC	CT	CC	CT	DD	CC	CC	CC	DD	DD	CT	NS	00 a 22	20 ou +	<i>b</i>
086)	CC	CT	CT	CC	NS	CT	NS	CT	CT	CC	CT	NS	00 a 22	20 ou +	<i>b</i>
087)	CC	CT	CT	CC	CT	CC	CC	NS	NS	CC	NS	CC	00 a 22	00 a 04	<i>d</i>
088)	CT	NS	CC	CT	NS	NS	CT	CC	CC	CT	CC	CC	00 a 22	00 a 04	<i>d</i>
089)	CT	NS	CC	CT	NS	NS	CT	CC	CC	CT	CC	CC	00 a 22	00 a 04	<i>d</i>
090)	CT	CC	CT	CT	CT	CT	CT	CC	NS	CT	CC	CC	00 a 22	00 a 04	<i>d</i>
091)	CC	CT	CC	CT	CT	CC	CC	CC	CC	CC	CT	CC	00 a 22	00 a 04	<i>d</i>
092)	CC	DD	DD	CC	NS	CC	NS	CC	CC	NS	DD	CC	00 a 22	00 a 04	<i>d</i>
093)	CC	CC	CC	CC	DD	CC	DD	NS	CT	CC	CC	CT	00 a 22	00 a 04	<i>d</i>
094)	CC	CT	CT	CC	CC	CC	NS	NS	CC	CC	CC	CT	00 a 22	00 a 04	<i>i</i>
095)	DD	CC	CC	NS	NS	NS	NS	CC	CC	DD	NS	NS	00 a 22	00 a 04	<i>d</i>
096)	NS	CC	CC	NS	NS	CC	NS	NS	CC	CC	NS	CC	00 a 22	00 a 04	<i>e</i>
097)	NS	CT	CT	NS	NS	NS	CT	CT	CC	DD	NS	CC	00 a 22	00 a 04	<i>g</i>
098)	CC	CT	CT	NS	CC	CC	CC	CT	CC	CC	NS	CT	00 a 22	00 a 04	<i>g</i>
099)	CC	CT	CT	CT	NS	CT	NS	CT	CT	CC	NS	CT	00 a 22	00 a 04	<i>e</i>
100)	NS	CC	NS	CC	CC	NS	CC	CC	DD	DD	DD	NS	00 a 22	00 a 04	<i>e</i>
101)	DD	CC	CC	DD	NS	NS	CC	DD	DD	DT	DT	DD	00 a 22	00 a 04	<i>e</i>
102)	CC	CT	CT	CC	NS	CC	CC	CC	CT	NS	NS	CC	00 a 22	00 a 04	<i>e</i>
103)	CC	CT	CC	NS	NS	CC	NS	NS	CC	DD	DD	NS	00 a 22	00 a 04	<i>a</i>
104)	CT	CT	CT	CT	NS	CT	NS	CT	CT	CT	CT	CT	00 a 22	00 a 04	<i>a</i>
105)	CT	CT	CT	NS	NS	CT	CC	CT	CT	CC	CT	CT	00 a 22	00 a 04	<i>e</i>
106)	NS	CT	CT	CT	NS	CC	CT	CT	CT	CT	NS	NS	00 a 22	00 a 04	<i>b</i>
107)	CC	CT	CT	CC	CT	CT	CT	CC	CC	CT	NS	CC	00 a 22	00 a 04	<i>e</i>
108)	CT	CC	CC	CT	NS	CC	NS	CC	CT	NS	DD	CC	00 a 22	00 a 04	<i>a</i>
109)	CC	CT	CC	CC	NS	CC	CC	CC	CC	CT	CC	CT	00 a 22	00 a 04	<i>a</i>
110)	CC	CT	CT	CC	CC	CT	CC	CC	CC	CC	CC	NS	00 a 22	00 a 04	<i>e</i>
111)	CT	CT	CT	CC	CC	CC	CT	CT	CT	CT	CC	CT	00 a 22	00 a 04	<i>a</i>
112)	CT	CT	CT	CT	CC	CT	CT	CT	CT	CT	CT	CT	00 a 22	00 a 04	<i>b</i>
113)	CC	CC	CC	CC	DD	CT	CC	CC	NS	CC	NS	CC	00 a 22	00 a 04	<i>h</i>
114)	CT	DD	CC	NS	CC	CT	CC	CC	NS	DD	DD	CC	00 a 22	00 a 04	<i>b</i>
115)	CC	CT	CC	CC	CC	CT	CC	CT	CT	CT	CC	CC	00 a 22	00 a 04	<i>c</i>
116)	CT	CT	CC	CT	CC	CC	CT	CC	NS	DD	DD	CC	00 a 22	00 a 04	<i>h</i>
117)	CC	CT	CT	NS	CC	NS	CC	NS	CC	NS	NS	NS	00 a 22	00 a 04	<i>h</i>

Nº	P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09	P10	P11	P12	P13	P14	SQ
118)	CT	CT	CT	CC	CC	CC	CC	CT	CC	CC	CC	CT	00 a 22	00 a 04	<i>h</i>
119)	NS	CT	CT	CT	NS	CC	NS	CT	NS	NS	CC	CC	00 a 22	00 a 04	<i>a</i>
120)	CC	CC	CC	CC	DD	NS	NS	NS	NS	DD	DD	NS	00 a 22	00 a 04	<i>c</i>
121)	DD	CC	CC	CC	DD	DD	NS	CC	NS	CC	DD	DD	00 a 22	00 a 04	<i>i</i>
122)	CC	CC	NS	NS	NS	CC	CC	CT	DD	CC	CC	CC	00 a 22	00 a 04	<i>e</i>
123)	CC	CC	NS	NS	NS	CC	NS	NS	NS	CC	DD	NS	00 a 22	00 a 04	<i>e</i>
124)	NS	NS	CC	CC	NS	NS	NS	NS	NS	CC	NS	NS	00 a 22	00 a 04	<i>b</i>
125)	CC	CC	CC	CC	NS	NS	CC	CC	CC	CC	NS	CC	00 a 22	00 a 04	<i>j</i>
126)	CT	CT	CT	CC	NS	CC	NS	CC	CC	NS	CC	CC	00 a 22	00 a 04	<i>g</i>
127)	CC	DD	CC	NS	CC	DD	CC	CC	CC	CC	CC	CC	00 a 22	00 a 04	<i>b</i>
128)	DD	CC	CC	DD	NS	NS	NS	NS	DD	DD	DD	DD	00 a 22	00 a 04	<i>i</i>
129)	DT	CC	CC	NS	NS	NS	NS	CC	DT	DT	DD	DT	00 a 22	00 a 04	<i>e</i>
130)	DD	DD	DT	CC	NS	NS	NS	NS	DD	DT	DT	DT	00 a 22	00 a 04	<i>a</i>
131)	CC	CT	CT	CC	CT	CT	CT	CC	CT	CT	CC	CC	00 a 22	00 a 04	<i>j</i>
132)	CC	CT	CT	NS	CC	CC	NS	NS	NS	CC	NS	CC	00 a 22	00 a 04	<i>j</i>
133)	CT	CT	CT	CT	NS	CC	CT	NS	CT	CT	CT	CT	00 a 22	00 a 04	<i>j</i>
134)	CC	CC	CC	CT	CT	DD	NS	NS	NS	CC	NS	CT	00 a 22	00 a 04	<i>h</i>
135)	CT	CT	CT	CT	CT	CT	CT	CT	CT	CT	CT	CT	00 a 22	00 a 04	<i>c</i>
136)	CC	CC	NS	CC	NS	CT	NS	CC	DD	NS	CC	CC	00 a 22	00 a 04	<i>c</i>
137)	CC	CC	CC	NS	NS	CC	CC	NS	NS	CC	NS	CT	00 a 22	00 a 04	<i>e</i>
138)	CC	CC	CT	CT	CC	NS	NS	CC	CC	CC	CC	CC	00 a 22	00 a 04	<i>c</i>
139)	CC	CT	CC	NS	NS	CC	CC	CC	CC	DD	NS	CC	00 a 22	00 a 04	<i>b</i>
140)	CT	CT	CT	CC	NS	CC	NS	CC	NS	CC	CC	NS	00 a 22	00 a 04	<i>i</i>
141)	CC	CT	CT	CT	CC	CC	CC	NS	NS	CC	CT	CC	00 a 22	00 a 04	<i>c</i>
142)	NS	CC	CC	CT	CT	CC	NS	CC	NS	NS	NS	NS	00 a 22	00 a 04	<i>g</i>
143)	CC	CT	CT	NS	CT	CT	NS	CT	CC	NS	NS	NS	00 a 22	00 a 04	<i>a</i>
144)	CC	CT	CC	NS	NS	CC	CC	CC	CC	NS	CC	CC	00 a 22	00 a 04	<i>f</i>
145)	CC	CT	CT	NS	NS	CC	NS	NS	NS	CC	NS	CC	00 a 22	00 a 04	<i>a</i>
146)	CT	CT	CT	NS	NS	NS	NS	CC	CC	NS	NS	NS	00 a 22	00 a 04	<i>a</i>
147)	CT	CC	NS	CC	CC	CT	CT	DD	CC	CT	DT	CC	00 a 22	00 a 04	<i>e</i>
148)	CC	CT	CT	CC	CC	CC	NS	NS	DD	CC	CC	CC	00 a 22	00 a 04	<i>b</i>
149)	NS	CT	CT	CC	NS	CC	CC	CC	NS	CC	DD	DD	00 a 22	00 a 04	<i>h</i>
150)	CC	CT	CC	NS	NS	NS	NS	CC	CC	NS	NS	NS	00 a 22	00 a 04	<i>h</i>
151)	NS	CC	CC	CC	NS	NS	CC	NS	CT	NS	NS	DD	00 a 22	00 a 04	<i>f</i>
152)	NS	CT	CT	CC	CC	NS	CT	CT	CT	CC	NS	CT	00 a 22	00 a 04	<i>h</i>
153)	CT	CT	CT	NS	NS	CC	NS	CC	NS	NS	NS	CC	00 a 22	00 a 04	<i>e</i>
154)	NS	CC	CC	CC	NS	CC	NS	CT	NS	NS	CC	NS	00 a 22	00 a 04	<i>e</i>
155)	CC	CC	CT	NS	NS	CT	NS	CC	CC	CC	NS	NS	00 a 22	00 a 04	<i>c</i>
156)	CT	CT	CT	CT	NS	NS	CC	NS	CC	CT	NS	CC	00 a 22	00 a 04	<i>f</i>

Nº	P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09	P10	P11	P12	P13	P14	SQ
157)	CC	CT	CT	NS	CC	CC	CC	NS	CC	CC	CC	CC	00 a 22	00 a 04	<i>b</i>
158)	NS	CT	CT	CC	NS	CC	NS	NS	CC	NS	CC	NS	23 a 27	11 a 15	<i>e</i>
159)	NS	CT	CT	NS	NS	CC	CC	CC	NS	DD	NS	CC	23 a 27	11 a 15	<i>j</i>
160)	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	NS	CC	CC	23 a 27	11 a 15	<i>b</i>
161)	CC	CC	NS	CC	NS	DD	NS	CC	CC	CC	DT	CC	23 a 27	11 a 15	<i>e</i>
162)	CT	CT	CT	CT	NS	CT	CT	CT	CT	CT	DD	CT	23 a 27	11 a 15	<i>a</i>
163)	CT	CT	CT	CT	DT	CC	CT	DD	DT	DT	CC	CC	23 a 27	11 a 15	<i>d</i>
164)	DD	CT	CT	NS	NS	NS	NS	DD	NS	DD	NS	DD	23 a 27	11 a 15	<i>b</i>
165)	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	NS	CC	CC	23 a 27	11 a 15	<i>g</i>
166)	CT	CT	CT	CT	NS	CT	NS	NS	CT	CT	CT	CT	23 a 27	11 a 15	<i>g</i>
167)	CC	CT	CT	CT	NS	CC	CC	NS	CT	CC	CC	CC	23 a 27	11 a 15	<i>g</i>
168)	CT	CC	CC	CC	NS	CC	CC	CT	CT	CC	NS	CC	23 a 27	11 a 15	<i>a</i>
169)	NS	CT	CC	CC	CC	CC	NS	NS	DD	DD	CC	NS	23 a 27	11 a 15	<i>g</i>
170)	CC	CT	CT	NS	NS	CC	CC	CC	NS	NS	NS	CC	23 a 27	16 a 20	<i>a</i>
171)	CT	CT	CT	NS	CC	CC	CC	CC	CC	CC	NS	CC	23 a 27	16 a 20	<i>g</i>
172)	CT	CT	CT	NS	NS	CC	CC	CC	CC	CC	NS	CC	23 a 27	16 a 20	<i>a</i>
173)	CT	CT	CT	CT	CT	CT	NS	CT	CC	CT	CT	CT	23 a 27	16 a 20	<i>f</i>
174)	CC	DD	DD	NS	NS	CC	NS	DD	DD	DT	NS	DD	23 a 27	16 a 20	<i>b</i>
175)	CC	CT	CT	CC	NS	CT	CT	CC	CT	CT	CT	CC	23 a 27	16 a 20	<i>a</i>
176)	DD	CC	CC	DD	CC	CC	CC	NS	CC	DD	CC	NS	23 a 27	16 a 20	<i>i</i>
177)	CT	CT	CT	CT	CT	CT	CT	CC	CC	CT	CC	CC	23 a 27	16 a 20	<i>c</i>
178)	CC	CT	CC	CT	CC	CC	DD	NS	CC	CC	CC	DD	23 a 27	16 a 20	<i>a</i>
179)	CC	CT	CT	CC	NS	CT	NS	CC	CC	CC	CT	NS	23 a 27	16 a 20	<i>b</i>
180)	DD	DT	CC	NS	DT	CC	CC	DT	NS	DT	NS	NS	23 a 27	16 a 20	<i>b</i>
181)	NS	DD	CC	CC	NS	CC	DD	NS	NS	CC	CT	NS	23 a 27	16 a 20	<i>i</i>
182)	DD	CC	DD	CC	DT	CC	CT	NS	DD	DT	NS	DD	23 a 27	05 a 10	<i>h</i>
183)	DD	CT	NS	CC	CC	DD	CC	DT	CC	DD	DT	DD	23 a 27	05 a 10	<i>d</i>
184)	CC	CT	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	23 a 27	05 a 10	<i>a</i>
185)	NS	CT	CC	CC	DD	CC	NS	NS	DD	DD	CC	NS	23 a 27	05 a 10	<i>e</i>
186)	NS	CT	CT	NS	NS	CT	CC	NS	NS	NS	CC	CC	23 a 27	05 a 10	<i>e</i>
187)	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	23 a 27	05 a 10	<i>f</i>
188)	NS	CC	CC	CC	NS	NS	NS	CC	CC	NS	DD	CC	23 a 27	05 a 10	<i>b</i>
189)	CC	CT	CT	CC	CC	CT	CC	CC	CC	DD	CT	CC	23 a 27	05 a 10	<i>b</i>
190)	CC	DD	NS	CT	NS	DD	CT	CT	CC	CC	CC	DD	23 a 27	05 a 10	<i>c</i>
191)	CC	CT	CT	CC	CC	CT	CC	CT	CT	CT	CT	CC	23 a 27	05 a 10	<i>b</i>
192)	DD	CC	CC	NS	DD	NS	DD	DT	DD	DT	DD	DD	23 a 27	05 a 10	<i>b</i>
193)	NS	CT	CT	CC	DD	NS	NS	NS	NS	DD	DD	CC	23 a 27	05 a 10	<i>a</i>
194)	CC	CT	CC	NS	CC	NS	NS	NS	NS	DD	CC	DD	23 a 27	05 a 10	<i>g</i>
195)	CC	DD	CC	NS	NS	NS	CC	NS	CC	NS	NS	NS	23 a 27	05 a 10	<i>a</i>
196)	CT	CT	CC	CT	NS	CT	NS	CC	DD	DD	CC	NS	23 a 27	05 a 10	<i>g</i>

Nº	P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09	P10	P11	P12	P13	P14	SQ
197)	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	23 a 27	05 a 10	<i>c</i>
198)	NS	CT	CT	CC	CT	CT	CC	CC	CT	CC	CC	CC	23 a 27	05 a 10	<i>f</i>
199)	CC	CT	CC	CC	CC	CC	NS	NS	NS	NS	NS	NS	23 a 27	05 a 10	<i>j</i>
200)	NS	CT	CT	CC	NS	CC	CC	CC	DD	DD	CC	NS	23 a 27	05 a 10	<i>j</i>
201)	CC	CC	CC	CC	CC	NS	NS	CC	DD	DD	DD	NS	23 a 27	20 ou +	<i>d</i>
202)	DD	CT	CC	NS	DD	DD	CC	DD	DD	DD	DD	DD	23 a 27	20 ou +	<i>e</i>
203)	CC	CC	CC	CT	CT	DD	CC	DT	DT	DT	DD	CC	23 a 27	20 ou +	<i>i</i>
204)	CT	CT	CC	CC	DD	CC	CC	CC	CC	CC	CC	CC	23 a 27	20 ou +	<i>d</i>
205)	DD	CC	CC	CC	DD	NS	CC	DD	CC	DD	DD	DD	23 a 27	00 a 04	<i>i</i>
206)	CC	CT	CT	CT	NS	CT	CC	CT	CT	CT	NS	CT	23 a 27	00 a 04	<i>a</i>
207)	DD	CC	CC	CC	DD	CC	NS	CC	CC	DD	DD	CC	23 a 27	00 a 04	<i>b</i>
208)	DD	CC	CC	CC	DD	CC	DD	CC	CC	DD	CT	CT	23 a 27	00 a 04	<i>b</i>
209)	CC	DD	DD	CT	CT	CT	CT	DD	NS	CC	NS	NS	23 a 27	00 a 04	<i>a</i>
210)	CT	DD	DT	NS	NS	NS	NS	NS	NS	DD	CC	NS	23 a 27	00 a 04	<i>b</i>
211)	DD	CC	CC	NS	CC	NS	NS	DD	NS	DD	CC	DD	23 a 27	00 a 04	<i>f</i>
212)	NS	CC	CT	CC	NS	NS	CC	NS	NS	DT	NS	NS	23 a 27	00 a 04	<i>b</i>
213)	DD	CC	CC	CC	CC	CC	NS	CC	CC	DD	DD	CC	23 a 27	00 a 04	<i>g</i>
214)	CC	CC	CT	NS	NS	CT	NS	NS	CC	CC	DT	DD	23 a 27	00 a 04	<i>a</i>
215)	CC	CT	CC	CC	NS	CC	DD	CC	CC	CC	DD	CC	23 a 27	00 a 04	<i>b</i>
216)	NS	CC	CC	CC	NS	NS	NS	CC	CC	NS	CT	CC	23 a 27	00 a 04	<i>g</i>
217)	NS	CC	CC	CT	NS	NS	NS	NS	DD	NS	NS	CC	23 a 27	00 a 04	<i>e</i>
218)	CC	CT	CT	CC	NS	CC	NS	NS	CC	CC	CT	CC	23 a 27	00 a 04	<i>e</i>
219)	CC	CT	CT	CT	CC	CC	CC	CC	CC	NS	NS	CC	23 a 27	00 a 04	<i>b</i>
220)	CC	CC	CC	NS	NS	CC	NS	CC	CC	CC	NS	DD	23 a 27	00 a 04	<i>a</i>
221)	CT	CT	CT	CT	CT	CT	NS	CT	CT	CT	NS	CT	23 a 27	00 a 04	<i>c</i>
222)	CT	CT	CT	CT	CT	CT	CT	CT	CT	CT	CT	CT	23 a 27	00 a 04	<i>c</i>
223)	CC	CT	CT	NS	NS	DD	NS	CT	CT	CC	CC	CT	23 a 27	00 a 04	<i>g</i>
224)	CC	CT	CT	CT	NS	CC	CC	CC	CT	NS	NS	CC	23 a 27	00 a 04	<i>f</i>
225)	NS	NS	NS	CC	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	23 a 27	00 a 04	<i>g</i>
226)	NS	NS	NS	CC	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	23 a 27	00 a 04	<i>g</i>
227)	CC	CT	CT	NS	CC	CC	CT	CC	CC	CT	CC	CC	23 a 27	00 a 04	<i>f</i>
228)	CC	CC	CC	CC	DD	CC	CC	CC	DD	CC	CC	NS	28 a 32	11 a 15	<i>e</i>
229)	CC	CC	CC	DD	CC	CC	CC	CC	CC	DD	DD	DD	28 a 32	11 a 15	<i>a</i>
230)	CC	CC	NS	CC	NS	CC	CC	NS	CC	CC	CT	CC	28 a 32	11 a 15	<i>e</i>
231)	DD	CC	CC	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	28 a 32	11 a 15	<i>a</i>
232)	CC	CT	CT	CT	NS	CT	CC	CC	CC	CC	CC	CC	28 a 32	05 a 10	<i>h</i>
233)	CC	CC	CC	CT	CT	CC	NS	CT	NS	NS	CT	CC	28 a 32	05 a 10	<i>d</i>
234)	CT	CC	CT	CT	DD	CC	CC	DD	CC	DD	DD	DD	28 a 32	05 a 10	<i>a</i>
235)	CC	CT	CT	CC	CC	CT	CC	CT	CC	DD	CT	CC	28 a 32	05 a 10	<i>b</i>

Nº	P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09	P10	P11	P12	P13	P14	SQ
236)	CC	CT	CT	CC	NS	CC	NS	NS	CC	DD	CC	CC	28 a 32	05 a 10	f
237)	CT	CT	CT	CC	NS	CT	CC	CC	CC	NS	CC	DD	28 a 32	05 a 10	b
238)	DT	DD	DD	DT	DD	NS	DT	DD	DD	DT	CC	DD	28 a 32	00 a 04	a
239)	NS	CC	CC	NS	NS	DD	NS	NS	CC	NS	DD	NS	28 a 32	00 a 04	g
240)	CC	CC	CC	CC	NS	CC	NS	CC	CC	CC	CT	CC	28 a 32	00 a 04	d
241)	CC	CC	CT	CC	NS	NS	NS	CC	CC	NS	DD	NS	28 a 32	00 a 04	b
242)	NS	CC	CC	NS	NS	NS	NS	NS	NS	DD	CC	NS	28 a 32	NI	b
243)	CT	CT	CT	CT	CC	CC	CC	CT	CT	NS	CT	CT	33 a 37	16 a 20	f
244)	DT	DD	NS	NS	NS	DD	NS	DD	DT	DT	NS	CC	33 a 37	05 a 10	b
245)	DD	NS	DD	CC	DD	CC	DD	CC	CC	DD	DD	DD	33 a 37	20 ou +	g
246)	CC	CT	CT	NS	NS	CC	CC	CC	CC	NS	CC	CC	33 a 37	00 a 04	a
247)	DT	CC	CC	CT	CC	DT	NS	NS	DD	NS	DT	DD	38 ou +	20 ou +	e
248)	CT	CT	CC	CT	NS	CC	CC	NS	CC	CC	NS	CC	38 ou +	00 a 04	j
249)	CT	CT	CT	CT	NS	CT	CC	CT	CT	NS	CT	CT	NI	11 a 15	d
250)	CT	CT	CT	CT	NS	CT	CC	CT	CT	NS	CT	CC	NI	11 a 15	d
251)	CC	CC	NS	CT	CT	CC	NS	NS	NS	CT	CC	CT	NI	05 a 10	a
252)	CT	CT	CT	CT	DD	CT	CT	CT	CT	NS	CT	CT	NI	00 a 04	d

NI = Não informado

SQ = Sequência — ordem no questionário (cf. Apêndice B)

P01 = São desenvolvidas políticas e estratégias suficientes para o bom desempenho de sua unidade organizacional. [Planejamento]

P02 = Seus superiores hierárquicos acompanham o desenvolvimento do trabalho executado por você. [Controle]

P03 = Seus superiores hierárquicos realizam atividades de supervisão dos trabalhos em sua unidade organizacional. [Direção]

P04 = Em sua unidade organizacional o estabelecimento de sistemas — informatizados e/ou manuais — é realizado em conjunto com as áreas especializadas do MPF. [Organização]

P05 = São realizadas atividades de desenho e manutenção da estrutura de sua unidade organizacional, bem como de alterações da mesma. [Organização]

P06 = Os objetivos e metas estabelecidos para sua unidade organizacional são atingidos a contento. [Planejamento]

P07 = Os trabalhos que exigem coordenação com outras unidades organizacionais são executados a contento. [Direção]

P08 = Em sua unidade organizacional são realizadas atividades de correção quando há constatação de desvios entre o desempenho ideal e a situação real. [Controle]

P09 = A definição e alteração de responsabilidades são realizadas a contento em sua unidade organizacional. [Organização]

P10 = Em sua unidade organizacional são realizadas atividades que visam motivar os servidores. [Direção]

P11 = Em sua unidade organizacional são estabelecidos padrões e indicadores de desempenho. [Controle]

P12 = São realizadas atividades que visam o desenvolvimento e estabelecimento de bons métodos administrativos em sua unidade organizacional. [Planejamento]

P13 = Sua faixa etária é:

P14 = Há quanto tempo (anos) você ingressou no MPU?

TABELA 20: respostas fornecidas pelo conjunto de servidores e estagiários do Ministério Público Federal, agrupados conforme a ordem das assertivas:

SQ	P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09	P10	P11	P12	Média	N
<i>d</i>	5,664	7,773	6,914	7,188	5,078	6,055	5,820	5,313	5,664	4,961	5,625	5,781	5,986	64
<i>j</i>	6,078	7,745	8,088	6,373	6,127	6,471	5,980	5,490	5,539	4,755	4,853	5,637	6,095	51
<i>g</i>	5,423	7,535	6,690	6,303	5,423	5,845	5,282	5,246	5,176	4,683	5,000	5,704	5,692	71
<i>a</i>	5,611	7,093	7,111	6,222	5,148	6,574	5,833	6,056	5,611	4,630	4,519	5,111	5,793	135
<i>b</i>	5,816	7,483	7,466	6,565	5,527	6,667	5,748	6,105	5,510	4,541	5,629	5,476	6,045	147
<i>h</i>	4,703	6,737	6,610	6,483	4,958	5,381	5,890	5,169	5,085	4,534	4,068	4,831	5,371	59
Média	5,194	7,186	6,867	6,302	5,133	6,124	5,668	5,335	5,304	4,192	4,691	5,188	5,599	947
<i>f</i>	4,710	6,884	6,558	6,812	5,217	6,522	5,833	5,072	6,123	4,058	5,072	5,217	5,673	69
<i>e</i>	4,669	7,020	6,507	5,877	4,238	5,745	5,281	4,321	4,619	3,560	3,924	4,917	5,057	151
<i>c</i>	4,756	6,870	6,850	5,772	4,837	6,362	5,427	5,996	5,000	3,476	4,126	4,756	5,352	123
<i>i</i>	4,513	6,721	5,877	5,422	4,773	5,617	5,584	4,578	4,708	2,727	4,091	4,448	4,922	77

Significado das siglas:

N = número de pessoas que respondeu ao questionário.

SQ = Sequência — ordem no questionário (cf. Apêndice B)

P01 = São desenvolvidas políticas e estratégias suficientes para o bom desempenho de sua unidade organizacional. [Planejamento]

P02 = Seus superiores hierárquicos acompanham o desenvolvimento do trabalho executado por você. [Controle]

P03 = Seus superiores hierárquicos realizam atividades de supervisão dos trabalhos em sua unidade organizacional. [Direção]

P04 = Em sua unidade organizacional o estabelecimento de sistemas — informatizados e/ou manuais — é realizado em conjunto com as áreas especializadas do MPF. [Organização]

P05 = São realizadas atividades de desenho e manutenção da estrutura de sua unidade organizacional, bem como de alterações da mesma. [Organização]

P06 = Os objetivos e metas estabelecidos para sua unidade organizacional são atingidos a contento. [Planejamento]

P07 = Os trabalhos que exigem coordenação com outras unidades organizacionais são executados a contento. [Direção]

P08 = Em sua unidade organizacional são realizadas atividades de correção quando há constatação de desvios entre o desempenho ideal e a situação real. [Controle]

P09 = A definição e alteração de responsabilidades são realizadas a contento em sua unidade organizacional. [Organização]

P10 = Em sua unidade organizacional são realizadas atividades que visam motivar os servidores. [Direção]

P11 = Em sua unidade organizacional são estabelecidos padrões e indicadores de desempenho. [Controle]

P12 = São realizadas atividades que visam o desenvolvimento e estabelecimento de bons métodos administrativos em sua unidade organizacional. [Planejamento]

TABELA 21: notas proferidas às funções administrativas pelo conjunto de servidores e estagiários do Ministério Público Federal, agrupados conforme a ordem das assertivas:

SQ	Planejamento	Organização	Direção	Controle	Média	N
<i>j</i>	6,062	6,013	6,275	6,029	6,095	51
<i>b</i>	5,986	5,867	5,918	6,406	6,045	147
<i>d</i>	5,833	5,977	5,898	6,237	5,986	64
<i>a</i>	5,765	5,660	5,858	5,889	5,793	135
<i>g</i>	5,657	5,634	5,552	5,927	5,692	71
<i>f</i>	5,483	6,051	5,483	5,676	5,673	69
Média	5,502	5,579	5,576	5,737	5,599	947
<i>h</i>	4,972	5,508	5,678	5,325	5,371	59
<i>c</i>	5,291	5,203	5,251	5,664	5,352	123
<i>e</i>	5,110	4,912	5,116	5,088	5,057	151
<i>i</i>	4,859	4,968	4,729	5,130	4,922	77

Significado das siglas:

N = número de pessoas que respondeu ao questionário.

SQ = Sequência — ordem no questionário. (cf. Apêndice B)

Apêndice E – Gráficos

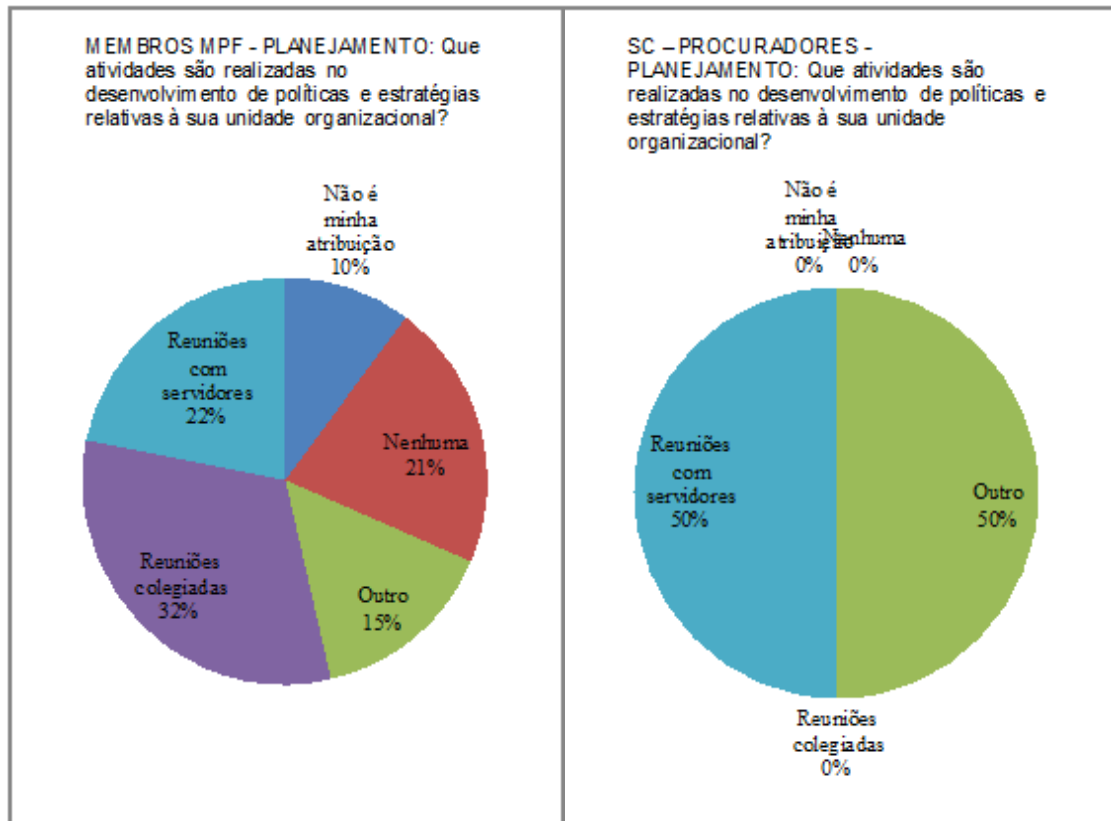


Gráfico 1

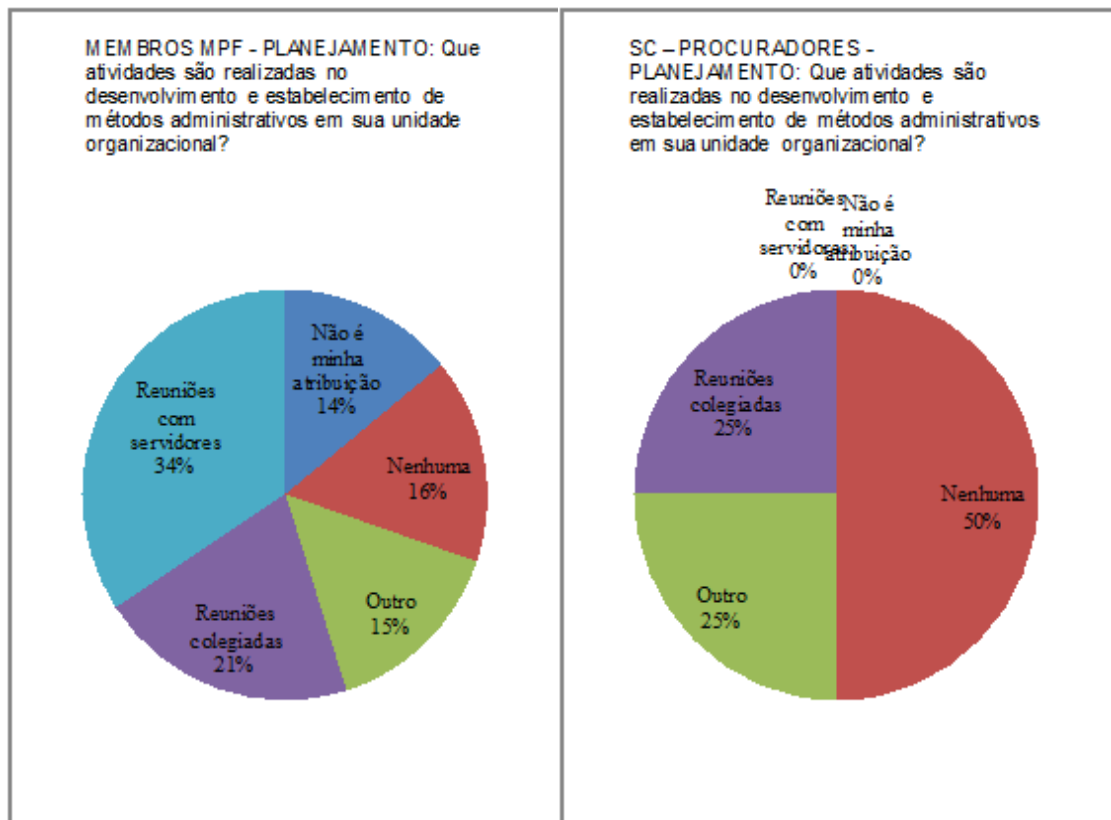


Gráfico 2

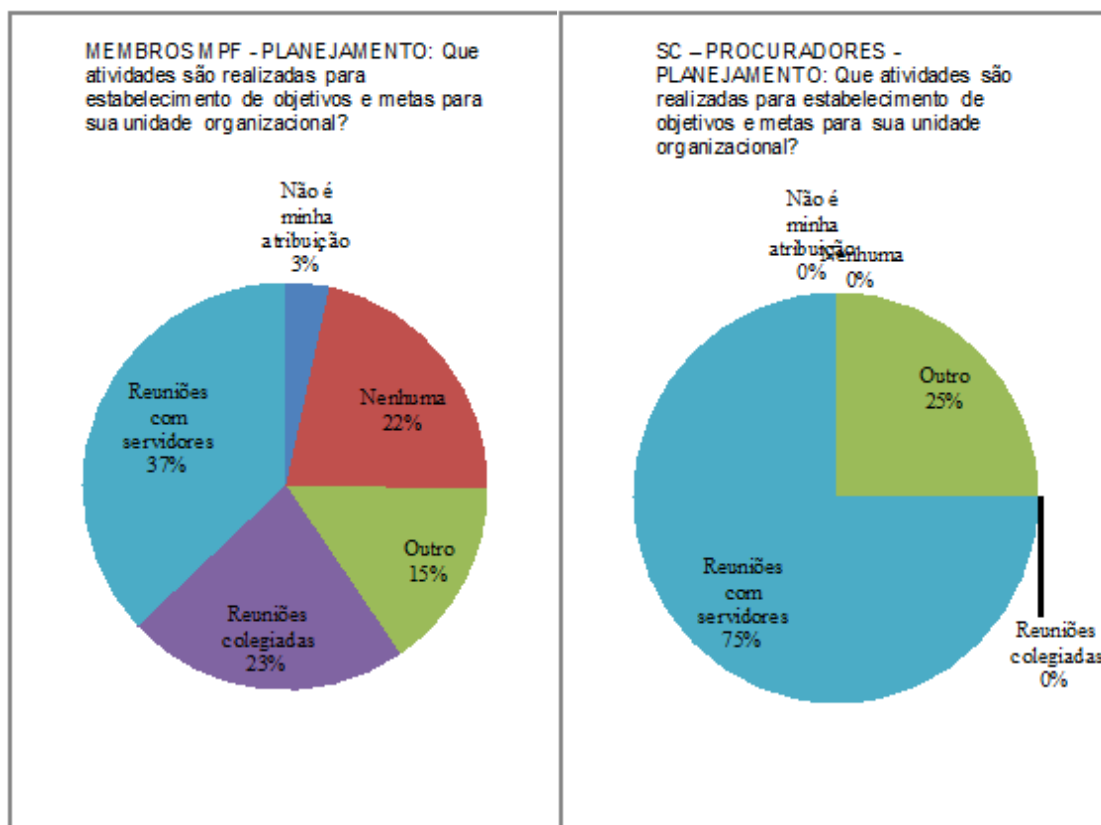


Gráfico 3

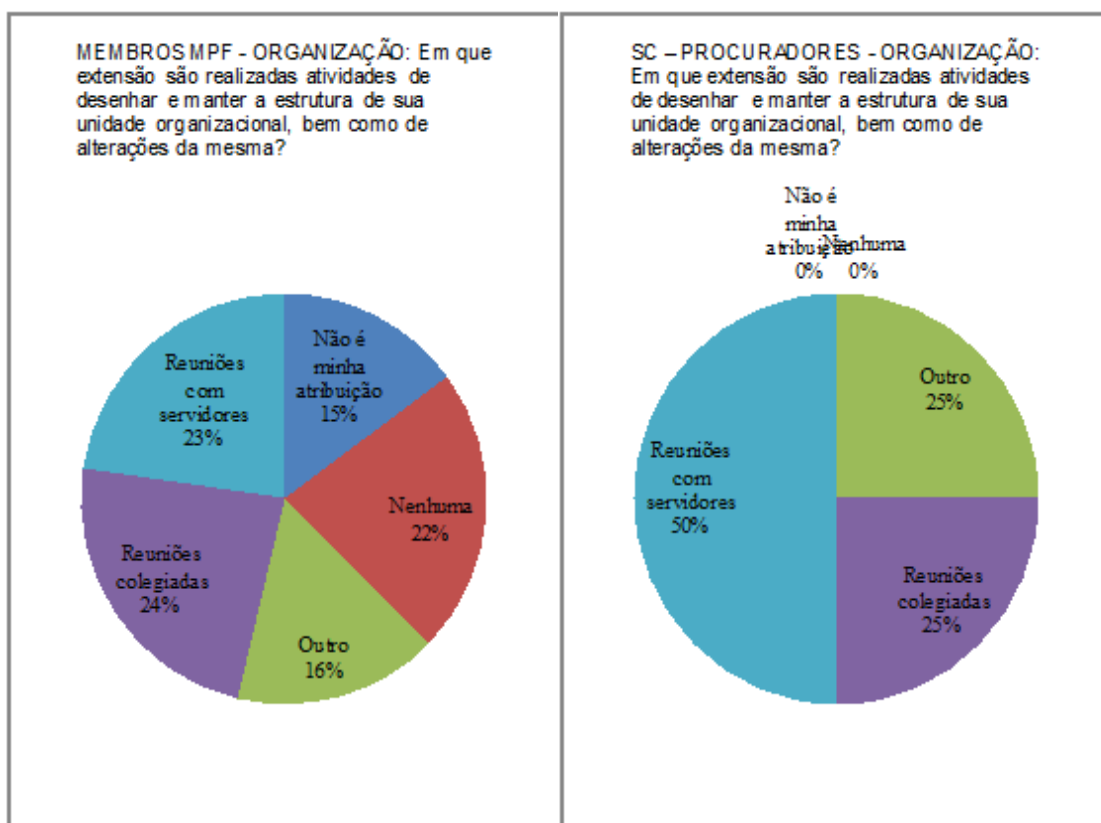


Gráfico 4

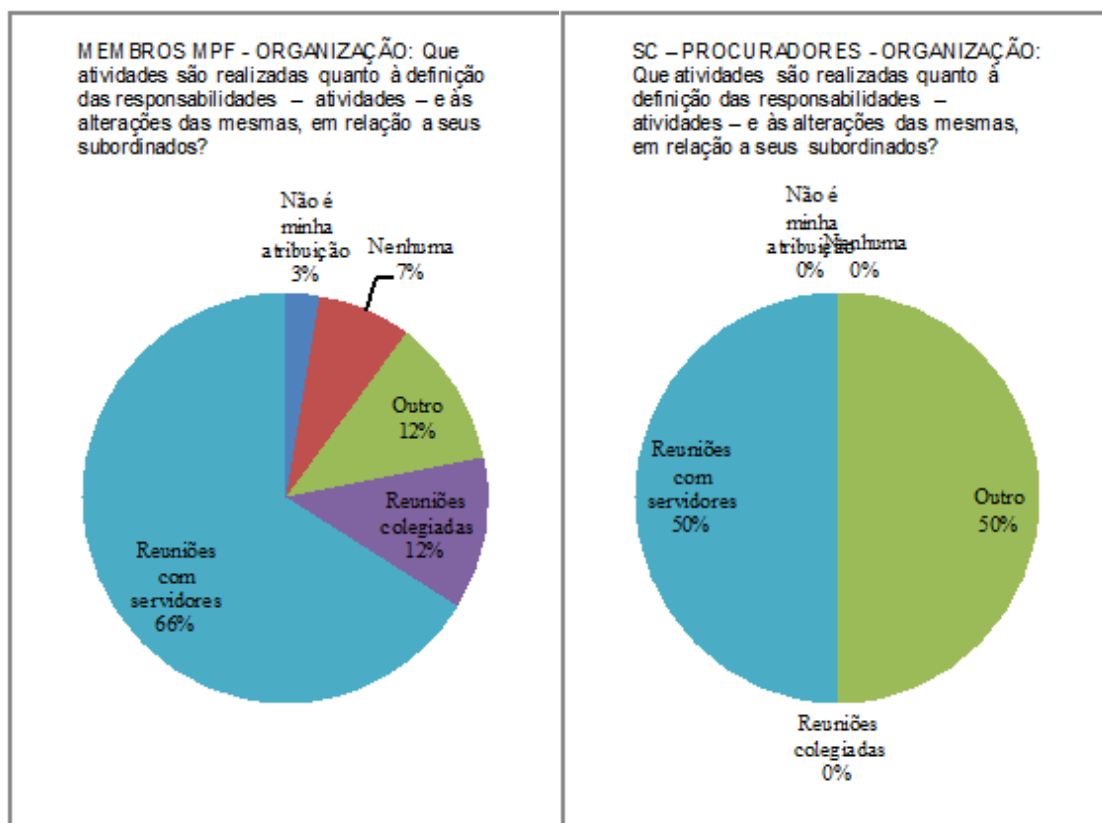


Gráfico 5

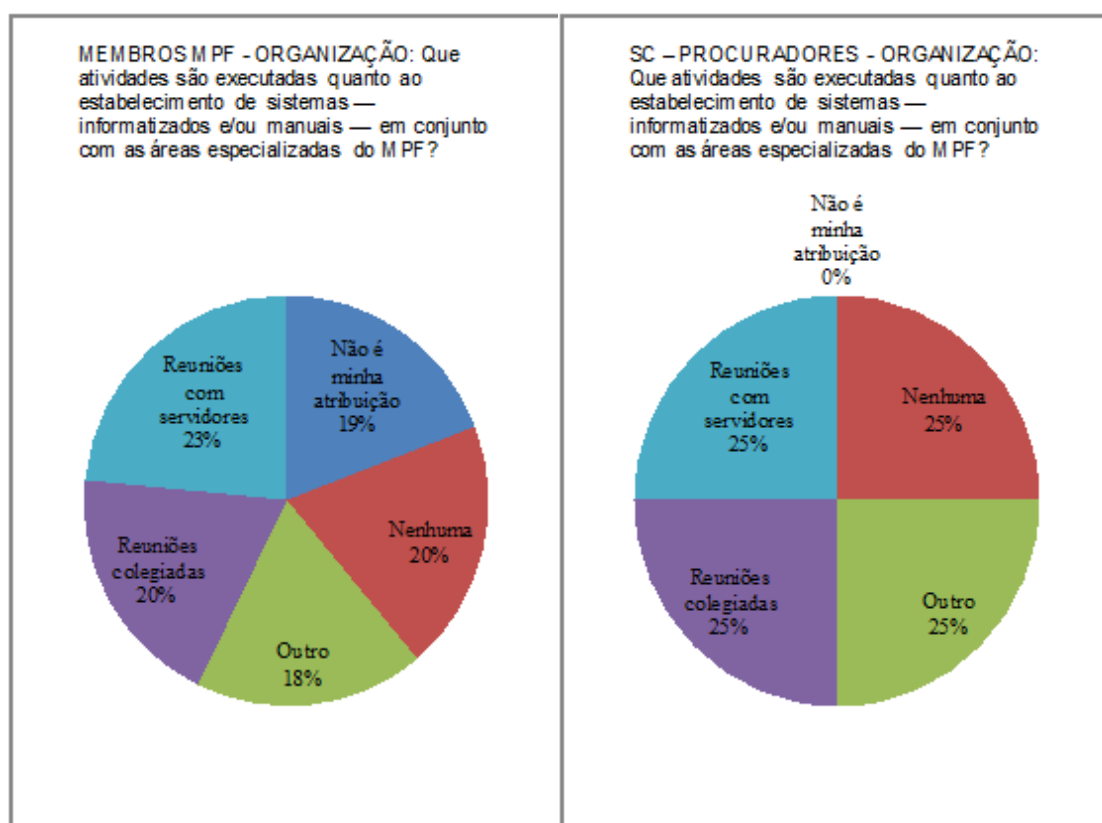


Gráfico 6

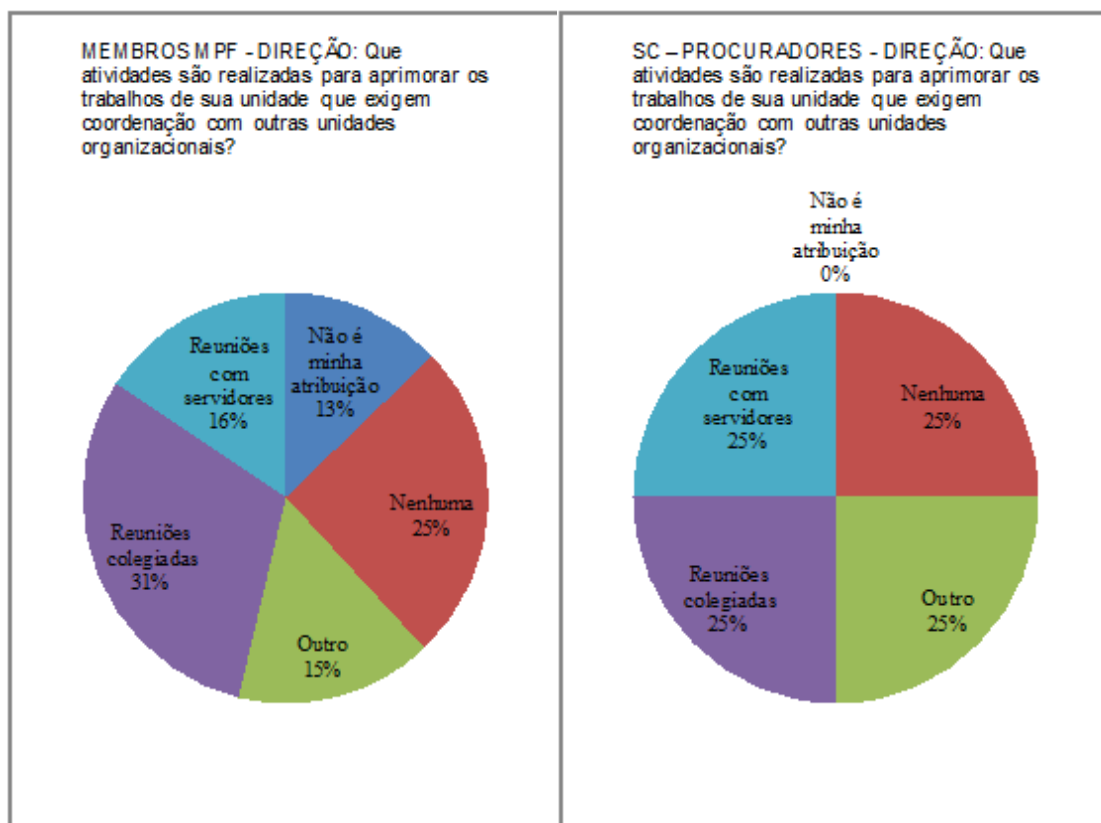


Gráfico 7

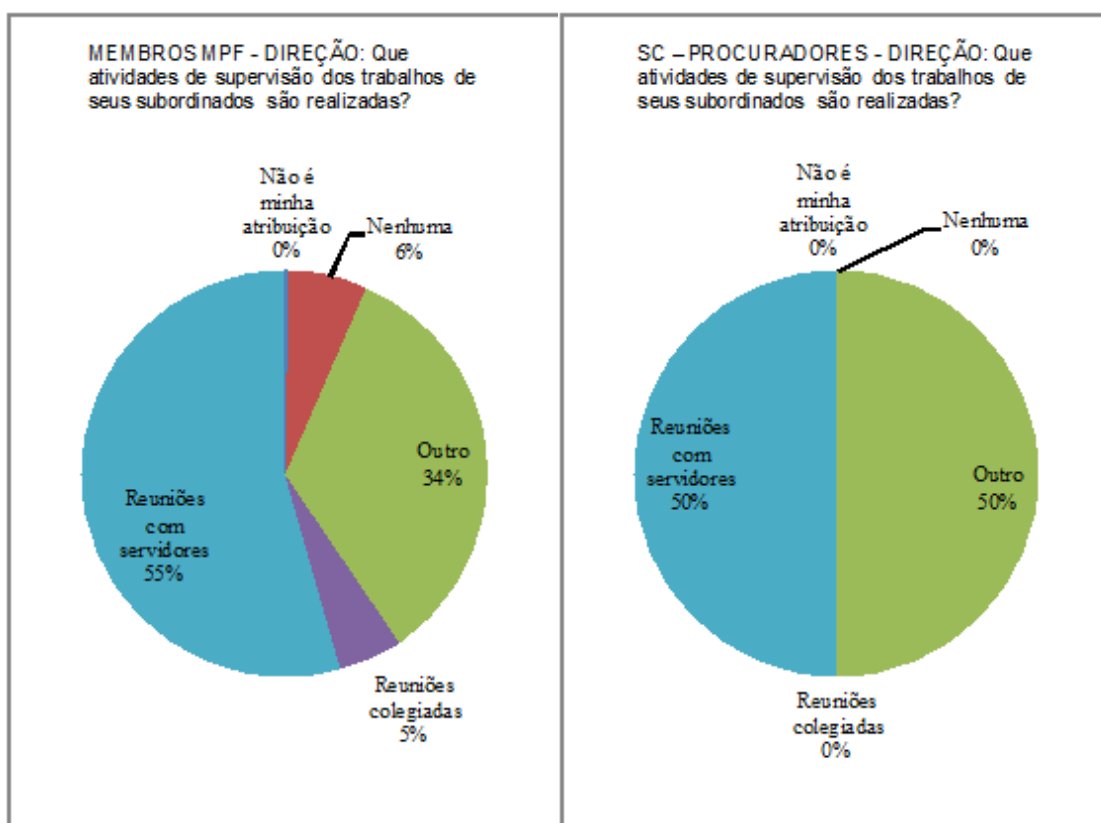


Gráfico 8

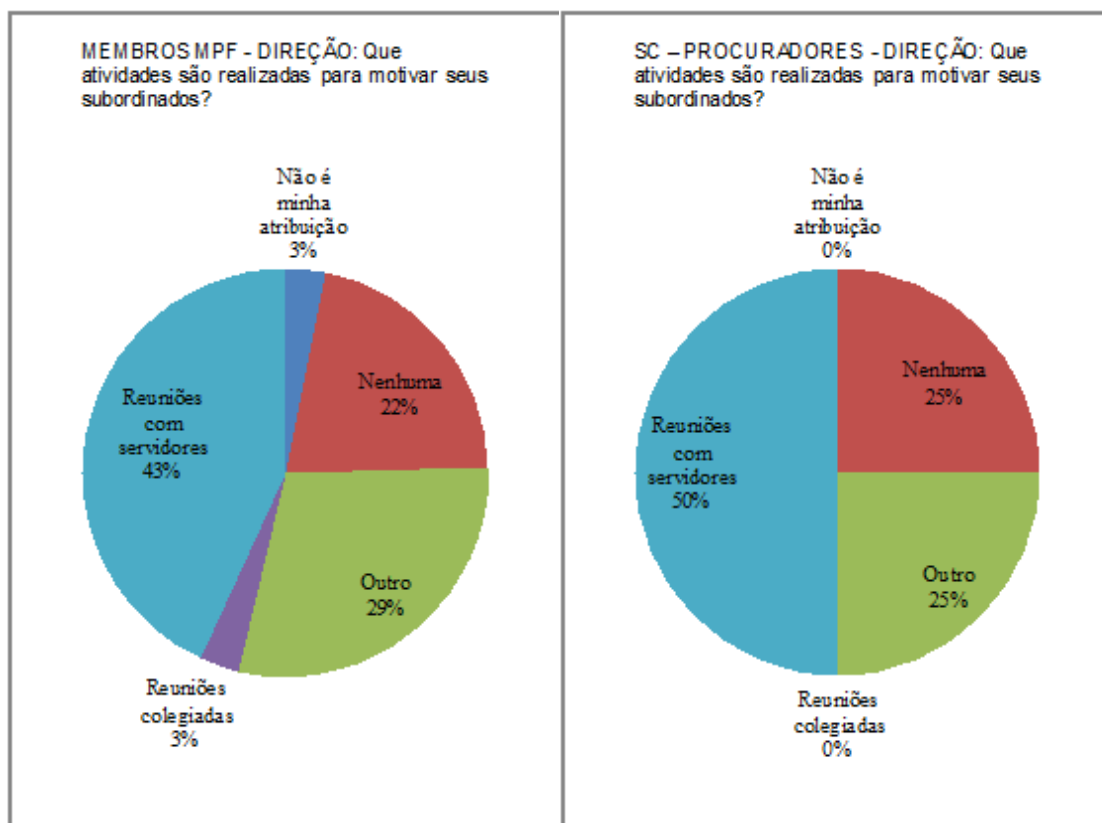


Gráfico 9

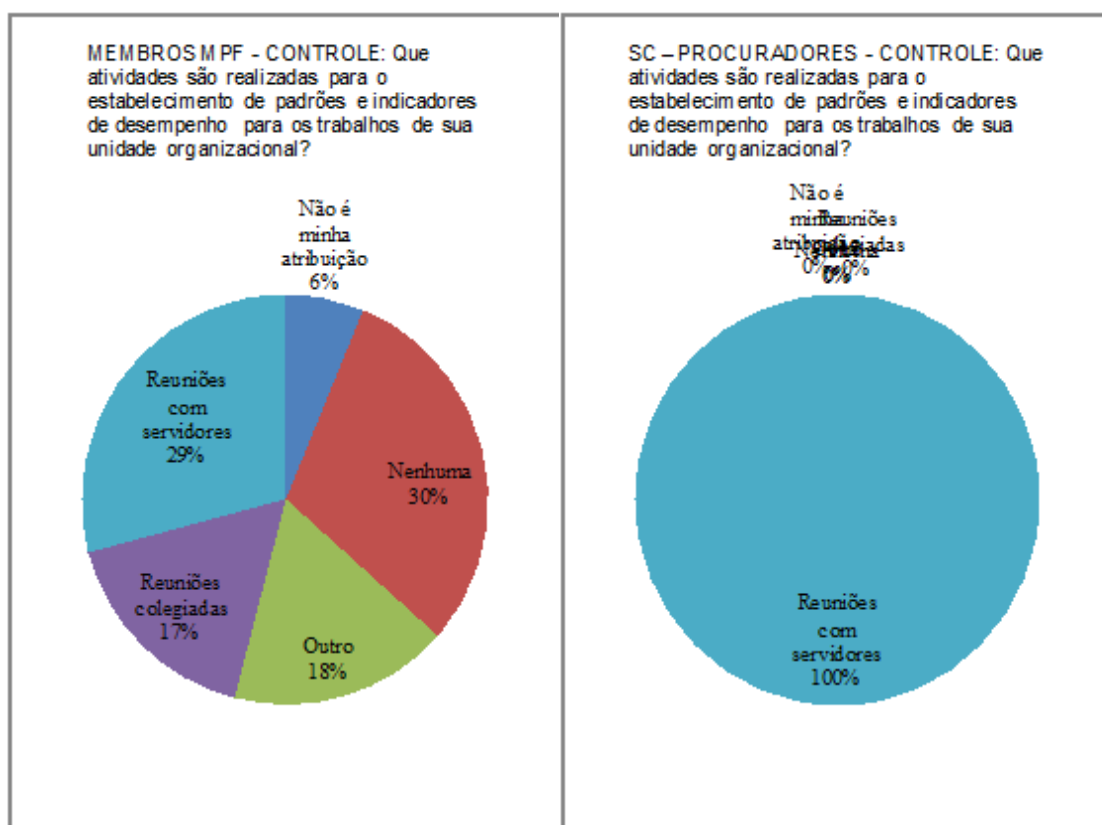


Gráfico 10

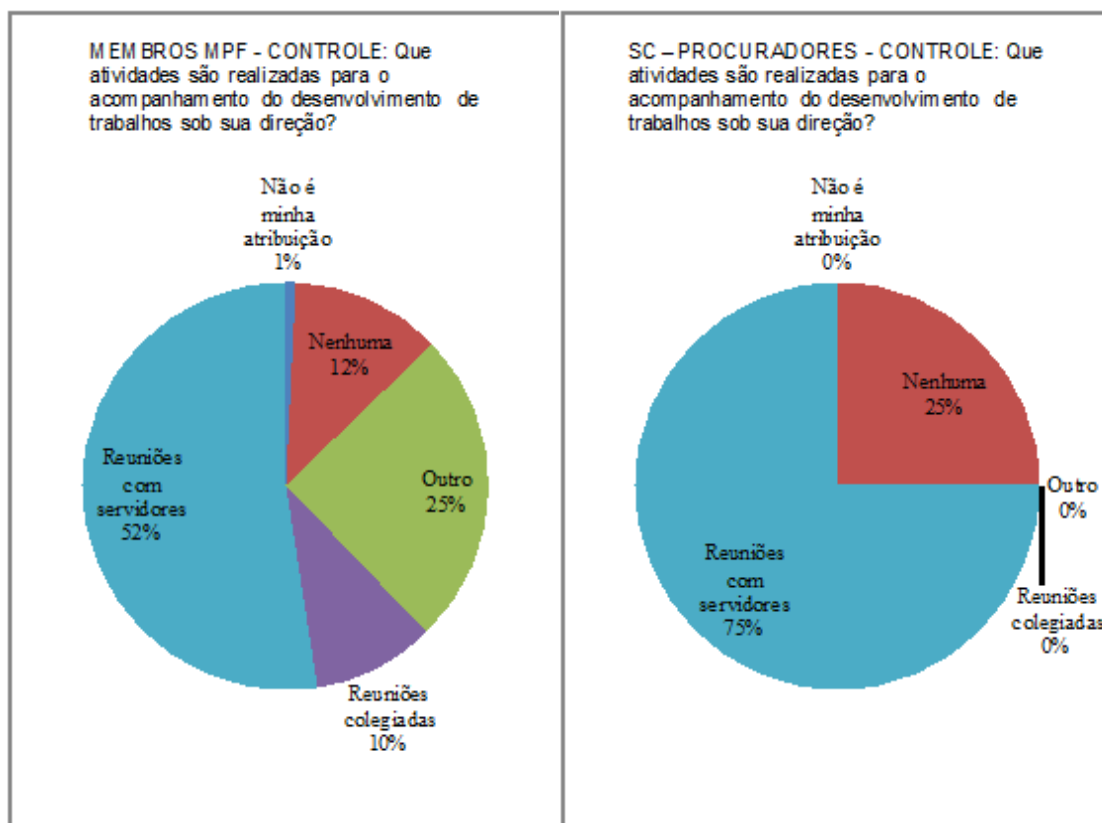


Gráfico 11

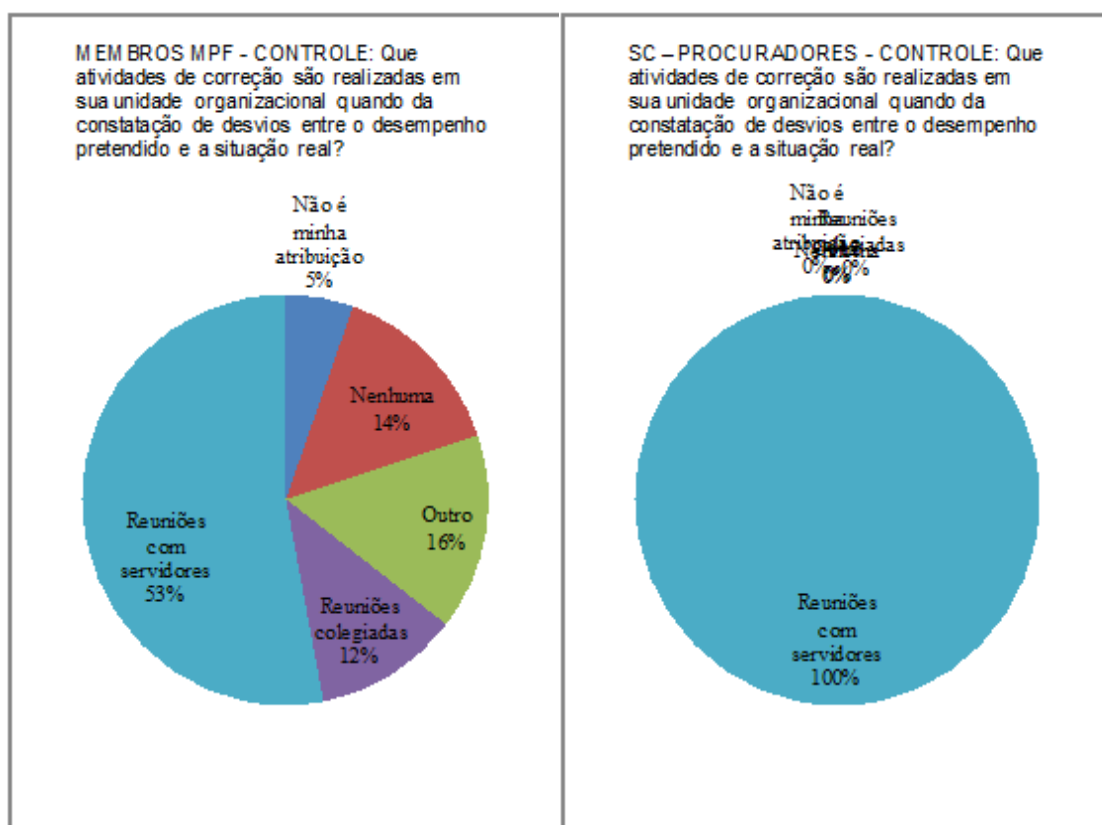


Gráfico 12

Taxa de respostas de Membros do MPF

O gráfico 13 apresenta a taxa de resposta, em relação à quantidade de e-mails enviados. Ressalva-se, entretanto, que devido a limitações logísticas o pesquisador não conseguiu o endereço de e-mail de todos os membros do MPF.

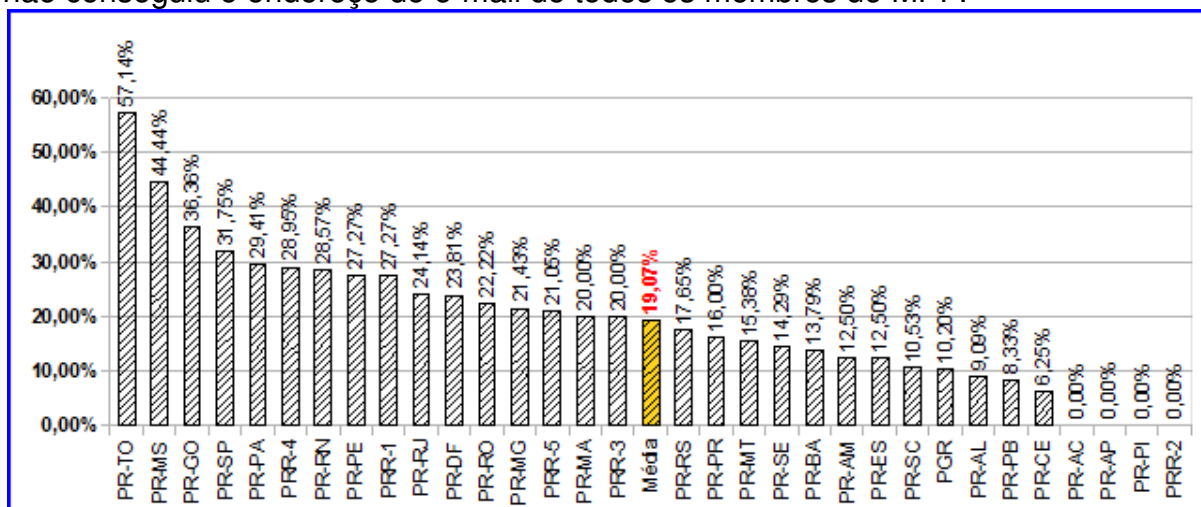


Gráfico 13

Os 659 endereços de correio eletrônico de Membros do MPF, obtidos pelo pesquisador através de pesquisa nas páginas eletrônicas das procuradorias e na Internet, estão assim distribuídos:

PR-TO: 7 Membros.
 PR-MS: 9 Membros.
 PR-GO: 11 Membros.
 PR-SP: 63 Membros.
 PR-PA: 17 Membros.
 PRR-4: 38 Membros.
 PR-RN: 14 Membros.
 PR-PE: 11 Membros.
 PRR-1: 44 Membros.
 PR-RJ: 29 Membros.
 PR-DF: 21 Membros.
 PR-RO: 9 Membros.
 PR-MG: 28 Membros.
 PRR-5: 19 Membros.
 PR-MA: 15 Membros.
 PRR-3: 50 Membros.

PR-RS: 34 Membros.
 PR-PR: 25 Membros.
 PR-MT: 13 Membros.
 PR-SE: 7 Membros.
 PR-BA: 29 Membros.
 PR-AM: 8 Membros.
 PR-ES: 16 Membros.
 PR-SC: 38 Membros.
 PGR: 49 Membros.
 PR-AL: 11 Membros.
 PR-PB: 12 Membros.
 PR-CE: 16 Membros.
 PR-AC: 2 Membros.
 PR-AP: 1 Membros.
 PR-PI: 5 Membros.
 PRR-2: 8 Membros.

Obs.: considerando que 136 membros do MPF responderam ao questionário, a taxa de respostas absoluta foi de $136/659 = 20,64\%$. No entanto, a média apresentada no gráfico acima foi auferida pela divisão do somatório das taxas de resposta em cada procuradoria pelo número de procuradorias — trinta e três —, conforme demonstrado abaixo:

Média = $57,14\% + 44,44\% + 36,36\% + 31,75\% + 29,41\% + 28,95\% + 28,57\% + 27,27\% + 27,27\% + 24,14\% + 23,81\% + 22,22\% + 21,43\% + 21,05\% + 20,00\% + 20,00\% + 17,65\% + 16,00\% + 15,38\% + 14,29\% + 13,79\% + 12,50\% + 12,50\% + 10,53\% + 10,20\% + 9,09\% + 8,33\% + 6,25\% + 0,00\% + 0,00\% + 0,00\% + 0,00\% = 629,39\% / 33 = 19,07\%$.

Gráfico 14

Taxa de respostas em Santa Catarina

O gráfico 14 apresenta a taxa de resposta, em relação à quantidade de e-mails enviados. Ressalva-se, entretanto, que o pesquisador encaminhou mensagem eletrônica a todos os contatos de e-mail existentes no bloco de endereços do *Groupwise* – sistema inteligente utilizado na Procuradoria da República em Santa Catarina.

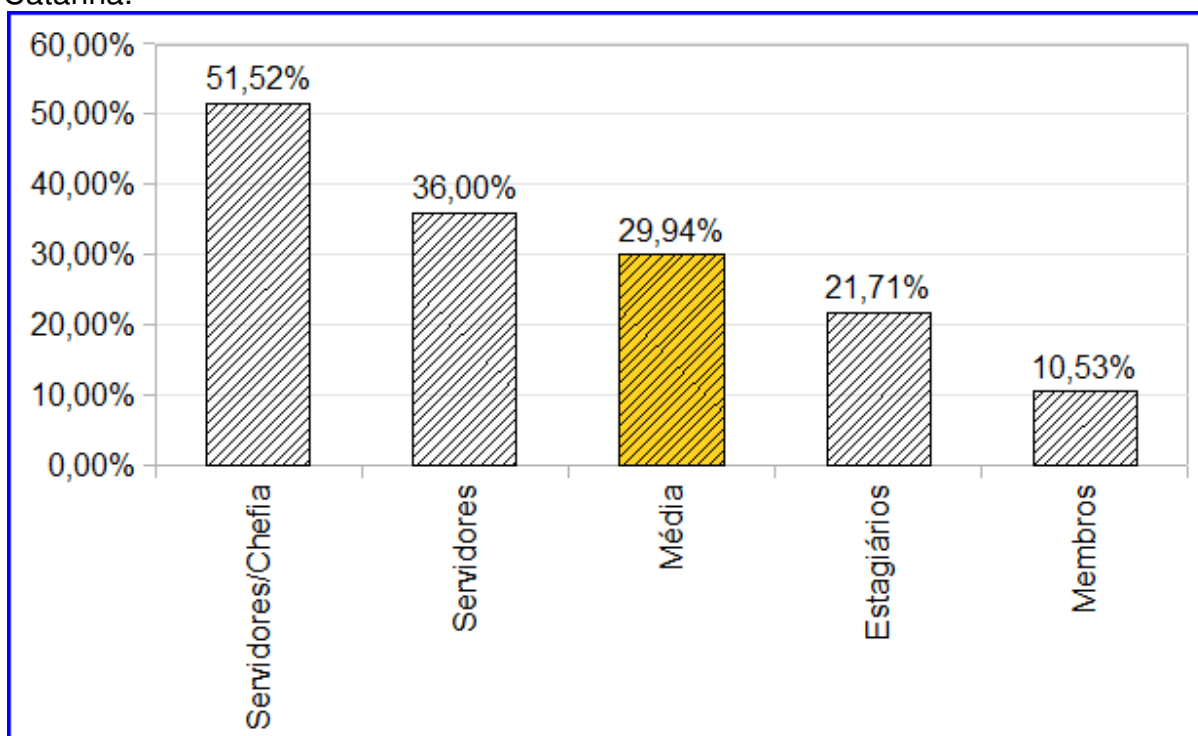


Gráfico 14

Os 598 contatos existentes no *Groupwise* estão assim distribuídos:

Membros: 38

Servidores/Chefias: 33

Servidores: 375

Estagiários: 152

Total: 598

Apêndice F – Atividades realizadas por Membros e Chefias

A seguir apresenta-se o teor das respostas “Outro”, fornecidas por Membros e servidores aos quais há outros servidores subordinados. O detalhamento está sendo apresentado com o intuito de permitir melhor comparação entre as atividades realizadas e, conseqüentemente, aprimorar a atuação do Ministério Público Federal.

01) Que atividades são realizadas no desenvolvimento de políticas e estratégias relativas à sua unidade organizacional? **[Planejamento]**

- ✓ A instituição encontra-se em fase de Planejamento Estratégico. [Servidor/Chefia — PR-SC]
- ✓ Além de reuniões com servidores da Procuradoria, do Gabinete e com integrantes de outros setores, são apresentadas orientações por escrito. [Membro — PR-PA]
- ✓ Além de reuniões usamos: e-mail, bate-papo individual, despacho com comentários, etc... [Servidor/Chefia — PGR]
- ✓ Além de reuniões, realizo balanços periódicos dos processos do meu gabinete. [Membro — PRR-4]
- ✓ Análise comparativa e atualização das forças e fraquezas institucionais e da minha unidade. [Membro — PR-SP]
- ✓ Conversa informal, simples, clara e direta. [Servidor/Chefia — PR-RS]
- ✓ Conversas informais e constantes com os servidores [Membro — PR-SC]
- ✓ Diálogo nos diversos setores. [Servidor/Chefia — PR-RS]
- ✓ Em geral, tais atividades são programadas pelo Gabinete do Procurador-Chefe. [Membro — PR-SP]
- ✓ Encontros nacionais. [Servidor/Chefia — PR-PA]
- ✓ Está sendo realizado um Planejamento Estratégico com consultoria externa. [Membro — PRR-4]
- ✓ Está sendo realizado um Planejamento Estratégico. [Membro — PRR-4]
- ✓ Estabelecimento de prioridades. [Membro — PR-SC]
- ✓ Estamos discutindo esse assunto no processo de Planejamento Estratégico. [Membro — PGR]
- ✓ Estamos realizando reuniões com todos os setores da Procuradoria para saber dos problemas e sugestões de resolução, bem como metas e prioridades. Quando encerradas as reuniões, teremos um diagnóstico da situação atual da Procuradoria e as soluções serão postas para decisão em reunião do colégio de Procuradores. [Membro — PR-RN]
- ✓ Estudo de caso com aplicação de questionários e entrevistas para com os usuários. [Servidor/Chefia — PR-SC]
- ✓ Fixação de metas e projetos anuais, com reunião de equipe. [Membro — PR-ES]
- ✓ Palestras anuais com os Coordenadores. [Servidor/Chefia — PR-RS]

- ✓ Recentemente foi elaborado o Planejamento Estratégico da instituição com a participação de membros e servidores. [Membro — PGR]
- ✓ Reunião com superiores hierárquicos. [Servidor/Chefia — PR-SC]
- ✓ Reuniões colegiadas entre membros e coordenadores da Procuradoria. [Membro — PR-MT]
- ✓ Reuniões colegiadas, reuniões com os servidores, adesão ao GESPÚBLICA etc. [Membro — PR-RO]
- ✓ Reuniões com procurador-chefe, procuradores coordenadores das áreas criminal, tutela coletiva e cível e servidores. [Servidor/Chefia — PR-PE]
- ✓ Reuniões esporádicas setoriais. [Servidor/Chefia — PR-SP]
- ✓ São realizadas reuniões colegiadas e com os servidores. [Membro — PR-MS]
- ✓ São realizadas reuniões colegiadas e com servidores. [Membro — PRR-4]
- ✓ São realizadas reuniões colegiadas e com servidores. [Membro — PR-PR]
- ✓ São realizadas reuniões colegiadas e reuniões com os servidores. [Membro — PR-MS]
- ✓ São realizadas reuniões com corregedores suplentes e auxiliares, reuniões com coordenadores de câmaras, reuniões com outros corregedores-gerais. [Membro — PGR.]
- ✓ São realizadas reuniões com os servidores e elaboração do planejamento estratégico. [Servidor/Chefia — PR-MT]
- ✓ São realizadas reuniões com servidores e reuniões colegiadas. [Membro — PR-PA]
- ✓ São realizadas reuniões. [Membro — PR-MG]
- ✓ São realizados encontros na 3ª Câmara de Coordenação e Revisão do MPF. [Membro — PR-DF]
- ✓ Sigo orientação da PR/SP. [Servidor/Chefia — PR-SP]
- ✓ Somente agora com o Planejamento Estratégico que está sendo implementado pela PGR é que se começou a pensar no tema. [Membro — PR-SP]
- ✓ Trabalho em uma PRM do interior. Geralmente as estratégias são determinadas de cima. No que se refere ao núcleo, procura-se sempre colocar o servidor no local que mais combine com sua formação. [Servidor/Chefia — PR-SC]
- ✓ Tratadas diretamente com chefia imediata e em reunião com servidores. [Servidor/Chefia — PR-SC]
- ✓ Tudo o que foi dito em relação às outras questões, a saber:
 - a) A Chefia lançou a campanha interna, com auxílio da Assessoria de Comunicação Social, denominada "Gestão Participativa" para que todos e todas possam ter vez e voz nas eventuais medidas a serem mantidas ou alteradas.
 - b) As questões, que inclusive envolvem a distribuição das funções no MPF/MS, estão em discussão para que todos possam opinar. Por enquanto, está sendo mantida a política em vigor: conforme o mérito e o empenho demonstrados, os servidores vão ocupando cargos ou funções de chefia ou direção.
 - c) O objetivo maior, atualmente, é que o Sistema Único (do MPF) seja bem compreendido e devidamente utilizado (em especial em termos de alimentação de dados) por todos e todas. A Chefia do MPF/MS está tratando da elaboração de manuais em "pequenos vídeos" de modo que sejam mais estimulantes.
 - d) As atividades conjuntas realizadas com as PRM's, em termos de atividade-fim, em reuniões que definem prioridades e modos de proceder coletivos e concomitante.

Outrossim, em termos de atividade-meio, estão programadas visitas a todas as PRM's, para que a gestão participativa seja compartilhada com as unidades municipais.

e) Em verdade, são realizadas reuniões com os servidores, coletivas ou individuais, de acordo com o problema a ser solucionado (se a questão é sistêmica: o todo não funciona de modo adequado; ou é pontual: algum integrante da equipe atua de modo inadequado). Sempre, com o objetivo maior de estimular o servidor ou servidora para que, no final, saiam ganhando o MPF e a sociedade.

f) São realizados cerimoniais de apresentação de todos os servidores e estagiários novos que ingressam na Unidade/MPF, no auditório. De igual modo, a Associação dos Servidores/MPF/MS promove uma série de eventos e festejos, para tornar o ambiente de trabalho mais agradável. A Chefia também está tratando de programação para a semana do servidor e concurso interno a respeito de "ideias para um MPF/MS cada vez mais sustentável", com foco na questão ambiental.

g) Em verdade são realizadas reuniões colegiadas, com servidores e estagiários e é concretizado um planejamento estratégico com monitoramento, embora por enquanto limitado ao Ofício do Patrimônio Público e Social. Em termos de Tutela Coletiva, foram realizadas "orientações" formais que constam em setor específico da intranet. A Chefia do MPF/MS está promovendo questionário virtual com membros, servidores, estagiários e terceirizados a respeito de eventuais mudanças e aprimoramentos para melhorar o cumprimento de nossas funções e o bem-estar de todos e todas.

h) Tem-se um calendário de reuniões, realizadas mensalmente em cada setor, com a Chefia se deslocando até o local de trabalho dos servidores e servidoras. Em princípio, a cada dois ou três meses, ocorrem reuniões com as Coordenações, sem prejuízo da plena disposição para, a qualquer momento, serem tratados assuntos de interesse de todos e todas, inclusive estagiários e terceirizados.

i) De igual modo, com base na atuação colegiada e participativa, são corridos rumos com a adoção de novas medidas práticas, a depender da constatação concreta e possíveis alterações de procedimentos e/ou posturas.

j) Assim como quanto aos padrões e indicadores, são realizadas reuniões colegiadas, com servidores e estagiários, e é concretizado um planejamento estratégico com monitoramento, embora por enquanto limitado ao Ofício do Patrimônio Público e Social. A Chefia do MPF/MS está promovendo questionário virtual com membros, servidores, estagiários e terceirizados a respeito de eventuais mudanças e aprimoramentos para melhorar o cumprimento de nossas funções e o bem-estar de todos e todas. [Membro — PR-MS]

02) Que atividades são realizadas para estabelecimento de objetivos e metas para sua unidade organizacional? [Planejamento]

- ✓ A nossa Coordenadoria de Informática está desenvolvendo sistemas para otimizar nosso trabalho, sendo que as demandas partem dos servidores e procuradores. Acabamos de criar a comissão de gestão de TI, composta por um procurador e diversos servidores, exatamente para definir quais seriam as prioridades. [Membro — PR-RN]
- ✓ Além de reuniões usamos: e-mail, bate-papo individual, despacho com comentários, etc... [Servidor/Chefia — PGR]
- ✓ Além de reuniões, metas em comum são estabelecidas conforme a necessidade das atividades da Procuradoria. [Membro — PR-PA]
- ✓ As atividades geralmente são responsivas. [Membro — PR-SP]
- ✓ As iniciativas nesse campo partem de cada gabinete, não havendo um estabelecimento de objetivos e metas de caráter institucional. [Membro — PR-BA]
- ✓ As metas são do membro, não dos servidores. [Membro — PR-RN]
- ✓ As metas são traçadas a partir da análise de processos e procedimentos existentes em meu gabinete. [Membro — PR-PA]

- ✓ Assim como quanto aos padrões e indicadores, são realizadas reuniões colegiadas, com servidores e estagiários e é concretizado um planejamento estratégico com monitoramento, embora por enquanto limitado ao Ofício do Patrimônio Público e Social. A Chefia do MPF/MS está promovendo questionário virtual com membros, servidores, estagiários e terceirizados a respeito de eventuais mudanças e aprimoramentos para melhorar o cumprimento de nossas funções e o bem-estar de todos e todas. [Membro — PR-MS]
- ✓ Com a nova administração, em 2010, cada setor apresentou sua meta para o exercício, para que fosse direcionado seu trabalho. Mas, cada setor independente. [Servidor/Chefia — PR-PB]
- ✓ Conversa informal, simples, clara e direta. [Servidor/Chefia — PR-RS]
- ✓ Discussão para estabelecimento de prioridades. [Membro — PRR-4]
- ✓ Discussões difusas em reuniões sobre outros temas. [Membro — PR-SP]
- ✓ É elaborado o planejamento anual. [Servidor/Chefia — PR-MT]
- ✓ Estamos discutindo esse assunto no processo de Planejamento Estratégico. [Membro — PGR]
- ✓ Estamos em fase de implantação. [Servidor/Chefia — PR-AM]
- ✓ Foi feito um trabalho de planejamento organizacional, faltando detalhamento em níveis operacionais. [Servidor/Chefia — PRR-5]
- ✓ Inicialmente eu elenco os objetivos e metas, depois converso com cada um dos servidores e ao final faço uma compilação dos objetivos e metas e repasso aos servidores. [Membro — PR-AM]
- ✓ Inspeções . [Membro — PR-BA]
- ✓ Meu gabinete está sempre com o trabalho em dia. [Membro — PRR-1]
- ✓ Não há estabelecimento específico de objetivos ou metas, apenas deliberações em torno da alocação de procuradores por áreas ou por temática de atuação. Parte decorre da independência funcional que não sujeita o membro do MPF na sua atuação ao controle por parte do colegiado de procuradores; outra parte decorre da própria dificuldade de se compatibilizar objetivos únicos com a citada independência. [Membro — PR-RJ]
- ✓ Não tenho conhecimento de um trabalho institucional seja da PR-DF ou da PRR-1 nesse sentido. [Membro — PR-DF]
- ✓ No meu gabinete, verifico diariamente o que é feito. [Membro — PRR-1]
- ✓ Os servidores desempenham suas competências favoravelmente na área em que atuam. [Servidor/Chefia — PR-SP]
- ✓ Questiono as chefias e os servidores. [Servidor/Chefia — PR-SP]
- ✓ Reuniões colegiadas e com os servidores. [Membro — PR-MS]
- ✓ Reuniões colegiadas e com os servidores. [Membro — PR-PR]
- ✓ Reuniões colegiadas e com os servidores. [Membro — PRR-3]
- ✓ Reuniões colegiadas entre membros e coordenadores da Procuradoria. [Membro — PR-MT]
- ✓ Reuniões colegiadas, reuniões com servidores, divisão de tarefas etc. [Membro — PR-RO]
- ✓ Reuniões com corregedores-auxiliares e com servidores. [Membro — PGR]

- ✓ Reuniões com procurador-chefe, procuradores coordenadores das áreas criminal, tutela coletiva e cível e servidores. [Servidor/Chefia — PR-PE]
- ✓ Reuniões entre chefias. [Servidor/Chefia — PGR]
- ✓ Reuniões entre Procuradores e com os servidores. [Membro — PRR-4]
- ✓ Reuniões setoriais esporádicas. [Servidor/Chefia — PR-SP]
- ✓ Reuniões sobre temas específicos. [Membro — PR-SP]
- ✓ São estabelecidas metas individualizadas de modo informal, com eleição de prioridades. [Membro — PR-SC]
- ✓ São realizadas pesquisa e análise de casos e recursos disponíveis. [Membro — PR-SP]
- ✓ São realizadas reuniões colegiadas e reuniões com os servidores [Membro — PR-MS]
- ✓ São realizadas reuniões colegiadas e reuniões com os servidores, dependendo da situação. [Membro — PR-SP]
- ✓ Tratadas diretamente com chefia imediata e em reunião com servidores. [Servidor/Chefia — PR-SC]

03) Que atividades são realizadas no desenvolvimento e estabelecimento de métodos administrativos em sua unidade organizacional? [Planejamento]

- ✓ Além de reuniões com servidores da Procuradoria, do Gabinete e com integrantes de outros setores, são apresentadas orientações por escrito. [Membro — PR-PA]
- ✓ Além de reuniões usamos: e-mail, bate-papo individual, despacho com comentários, etc... [Servidor/Chefia — PGR]
- ✓ Conversa informal, simples, clara e direta. [Servidor/Chefia — PR-RS]
- ✓ Diálogo nos diversos setores. [Servidor/Chefia — PR-RS]
- ✓ É seguida a orientação da Comissão de Gestão Administrativa. [Membro — PRR-4]
- ✓ Estabeleço no Gabinete a forma que a mim me parece ser a mais adequada de desenvolver o trabalho. Não tenho conhecimento da existência de regras gerais. [Membro — PGR]
- ✓ Estamos discutindo esse assunto no processo de Planejamento Estratégico. [Membro — PGR]
- ✓ Estamos em fase de implantação. [Servidor/Chefia — PR-AM]
- ✓ Estamos esboçando alguma iniciativa a respeito no corrente ano, a partir dos relatórios e informações sistemáticas e regulares. [Membro — PR-RO]
- ✓ Existem reuniões entre Procuradores e entre chefias administrativas, separadamente. [Membro — PR-SP]
- ✓ Há a tentativa de elaborar um manual de rotinas administrativas em andamento, porém o projeto já está na situação há algum tempo. [Servidor/Chefia — PRR-5]
- ✓ Há uma série de técnicas e procedimentos que estão sendo aplicados pela alta direção da Instituição, mas que não detenho profundo conhecimento porque não atuo em função administrativa. [Membro — PR-DF]
- ✓ Inspeções. [Membro — PR-BA]
- ✓ Instruções verbais e uso de manuais. [Servidor/Chefia — PR-MG]
- ✓ No que se refere a atendimento ao público e questões administrativas reuniões com Membros e, Chefias e Servidores. Já no que se refere a rotinas de sistemas é cumprir as determinações e fazer a alimentação de forma adequada. [Servidor/Chefia — PR-SC]

- ✓ Orientação da PR/SP. [Servidor/Chefia — PR-SP]
- ✓ os coordenadores participam de reuniões, mas não repassam para a equipe. [Servidor/Chefia — PR-AM]
- ✓ Os métodos administrativos são passados de um antigo servidor para outro. há carência de atualizações na metodologia. [Servidor/Chefia — PR-SC]
- ✓ Realizadas reuniões com os Coordenadores de cada área para estabelecimento de metas e prioridades e apresentação de informações sobre o andamento das metas estabelecidas. [Membro — PR-PB]
- ✓ Reunião com superiores hierárquicos. [Servidor/Chefia — PR-SC]
- ✓ Reunião entre chefias. [Servidor/Chefia — PGR]
- ✓ Reuniões colegiadas e com os servidores. [Membro — PR-MS]
- ✓ Reuniões colegiadas e com os servidores. [Membro — PR-PR]
- ✓ Reuniões com servidores e procuradores. [Membro — PR-RN]
- ✓ Reuniões com servidores e reuniões colegiadas. [Membro — PR-PA]
- ✓ Reuniões das chefias intermediárias sob minha supervisão. [Membro — PR-SP]
- ✓ Reuniões. [Membro — PR-MG]
- ✓ Rotinas de serviços através de Portarias. [Membro — PR-SP]
- ✓ São oferecidos cursos de treinamento e até aperfeiçoamento pela MPF. [Servidor/Chefia — PR-SP]
- ✓ São realizadas reflexões e conversas informais com os servidores. [Membro — PR-SC]
- ✓ São realizadas reuniões com os setores correspondentes e com o conselho de administração (composto pelos coordenadores e chefe de gabinete). [Membro — PR-ES]
- ✓ São realizadas reuniões colegiadas e reuniões com os servidores, dependendo da situação. [Membro — PR-SP]
- ✓ São realizadas reuniões colegiadas e reuniões com os servidores. [Membro — PR-MS]
- ✓ São realizadas reuniões com os servidores e elaborado documento para registrar o método. [Servidor/Chefia — PR-MT]
- ✓ São realizadas pesquisas e análises em gestão pública, gestão do conhecimento, OS&M, etc. [Membro — PR-SP]
- ✓ Todas as descritas nos itens anteriores, a saber:
 - a) A Chefia lançou a campanha interna, com auxílio da Assessoria de Comunicação Social, denominada "Gestão Participativa" para que todos e todas possam ter vez e voz nas eventuais medidas a serem mantidas ou alteradas.
 - b) As questões, que inclusive envolvem a distribuição das funções no MPF/MS, estão em discussão para que todos possam opinar. Por enquanto, está sendo mantida a política em vigor: conforme o mérito e o empenho demonstrados, os servidores vão ocupando cargos ou funções de chefia ou direção.
 - c) O objetivo maior, atualmente, é que o Sistema Único (do MPF) seja bem compreendido e devidamente utilizado (em especial em termos de alimentação de dados) por todos e todas. A Chefia do MPF/MS está tratando da elaboração de manuais em "pequenos vídeos" de modo que sejam mais estimulantes.
 - d) As atividades conjuntas realizadas com as PRM's, em termos de atividade-fim, em reuniões que definem prioridades e modos de proceder coletivos e concomitante. Outrossim, em termos de atividade-meio, estão programadas visitas a todas as PRM's, para que a gestão participativa seja compartilhada com as unidades municipais.

e) Em verdade, são realizadas reuniões com os servidores, coletivas ou individuais, de acordo com o problema a ser solucionado (se a questão é sistêmica: o todo não funciona de modo adequado; ou é pontual: algum integrante da equipe atua de modo inadequado). Sempre, com o objetivo maior de estimular o servidor ou servidora para que, no final, saiam ganhando o MPF e a sociedade.

f) São realizados cerimoniais de apresentação de todos os servidores e estagiários novos que ingressam na Unidade/MPF, no auditório. De igual modo, a Associação dos Servidores/MPF/MS promove uma série de eventos e festejos, para tornar o ambiente de trabalho mais agradável. A Chefia também está tratando de programação para a semana do servidor e concurso interno a respeito de "ideias para um MPF/MS cada vez mais sustentável", com foco na questão ambiental.

g) Em verdade são realizadas reuniões colegiadas, com servidores e estagiários e é concretizado um planejamento estratégico com monitoramento, embora por enquanto limitado ao Ofício do Patrimônio Público e Social. Em termos de Tutela Coletiva, foram realizadas "orientações" formais que constam em setor específico da intranet. A Chefia do MPF/MS está promovendo questionário virtual com membros, servidores, estagiários e terceirizados a respeito de eventuais mudanças e aprimoramentos para melhorar o cumprimento de nossas funções e o bem-estar de todos e todas.

h) Tem-se um calendário de reuniões, realizadas mensalmente em cada setor, com a Chefia se deslocando até o local de trabalho dos servidores e servidoras. Em princípio, a cada dois ou três meses, ocorrem reuniões com as Coordenações, sem prejuízo da plena disposição para, a qualquer momento, serem tratados assuntos de interesse de todos e todas, inclusive estagiários e terceirizados.

i) De igual modo, com base na atuação colegiada e participativa, são corridos rumos com a adoção de novas medidas práticas, a depender da constatação concreta e possíveis alterações de procedimentos e/ou posturas.

j) Assim como quanto aos padrões e indicadores, são realizadas reuniões colegiadas, com servidores e estagiários, e é concretizado um planejamento estratégico com monitoramento, embora por enquanto limitado ao Ofício do Patrimônio Público e Social. A Chefia do MPF/MS está promovendo questionário virtual com membros, servidores, estagiários e terceirizados a respeito de eventuais mudanças e aprimoramentos para melhorar o cumprimento de nossas funções e o bem-estar de todos e todas. [Membro — PR-MS]

- ✓ Tratadas diretamente com chefia imediata e em reunião com servidores. [Servidor/Chefia — PR-SC]

04) Que atividades são executadas quanto ao estabelecimento de sistemas — informatizados e/ou manuais — em conjunto com as áreas especializadas do MPF?
[Organização]

- ✓ A implantação de sistemas, mais recentemente, vem de uma decisão de cúpula da PGR, na tentativa de uniformizá-los em todas as unidades. Antes, havia o desenvolvimento de sistemas próprios em cada unidade, os quais eram integrados aos diversos sistemas que eram "adotados" em nível nacional. [Membro — PR-PB]
- ✓ A nossa Coordenadoria de Informática está desenvolvendo sistemas para otimizar nosso trabalho, sendo que as demandas partem dos servidores e procuradores. Acabamos de criar a comissão de gestão de TI, composta por um procurador e diversos servidores, exatamente para definir quais seriam as prioridades. [Membro — PR-RN]
- ✓ Abertura de chamados – GLPI. [Servidor/Chefia — PR-SP]
- ✓ Agora com a implantação do único, além de servidores, há procuradores envolvidos nos trabalhos. [Membro — PR-SP]
- ✓ Além da realização de reuniões, treinamento, periodicamente é feita verificação sobre a efetiva prática e cumprimento das rotinas. [Servidor/Chefia — PR-SC]

- ✓ Além de reuniões usamos: e-mail, bate-papo individual, despacho com comentários, etc... [Servidor/Chefia — PGR]
- ✓ Aplicamos todas as orientações vindas da PR/RJ, mas quase nunca, para dizer o mínimo, somos convocados a discuti-las. [Servidor/Chefia — PR-RJ]
- ✓ Atividade não realizada. [Servidor/Chefia — PR-SC]
- ✓ Como regra, tais reuniões são de atribuição do Coordenador Criminal. [Membro — PR-RJ]
- ✓ Contato telefônico. [Servidor/Chefia — PR-RS]
- ✓ Conversa individual com cada servidor. [Servidor/Chefia — PR-SC]
- ✓ Conversa informal, simples, clara e direta. [Servidor/Chefia — PR-RS]
- ✓ Curso. [Servidor/Chefia — PR-SP]
- ✓ Cursos promovidos pela PR/SP. [Servidor/Chefia — PR-SP]
- ✓ Depende de cada sistema. Em relação ao ÚNICO, por exemplo, houve grande empenho e envolvimento da unidade, com mensagens prévias, alertas, estímulo a servidores e membros quanto à importância do sistema etc. [Membro — PR-RO]
- ✓ Em geral encontramos falhas e as apontamos. [Membro — PR-SC]
- ✓ Essas atividades são centralizadas na PGR. [Membro — PR-MG]
- ✓ Essas atividades são executadas por servidores técnicos, seguindo orientações da PGR. [Membro — PR-BA]
- ✓ Estamos discutindo esse assunto no processo de Planejamento Estratégico. [Membro — PGR]
- ✓ Estamos em fase de implantação. [Servidor/Chefia — PR-AM]
- ✓ Há carência de sistematização; as resoluções do Colegiado acabam cumprindo essa missão, em alguns temas. [Membro — PR-PE]
- ✓ Na implantação do novos sistemas como ex. o Sistema Único ocorreu convocação para treinamento pela PR/SP. [Servidor/Chefia — PR-SP]
- ✓ Não eram realizadas reuniões com outros setores. Para o Planejamento Estratégico deste ano previmos a reunião com a Coordenadoria de Informática para solicitar o desenvolvimento de um sistema que substitua a anotação 'manual' na tabela Excell. [Servidor/Chefia — PR-MT]
- ✓ No particular, essas atividades são feitas exclusivamente por servidores. Não somos consultados. [Membro — PGR]
- ✓ O objetivo maior, atualmente, é que o Sistema Único (do MPF) seja bem compreendido e devidamente utilizado (em especial em termos de alimentação de dados) por todos e todas. A Chefia do MPF/MS está tratando da elaboração de manuais em "pequenos vídeos" de modo que sejam mais estimulantes. [Membro — PR-MS]
- ✓ Os programas geralmente já são repassados prontos, nos restando apenas executá-los. [Servidor/Chefia — PR-CE]
- ✓ Para informatizados são abertos chamados. Para manuais são realizadas consultas pessoais. [Servidor/Chefia — PR-PE]
- ✓ Raramente são realizadas reuniões com os servidores. [Membro — PR-RS]
- ✓ Reuniões anuais para instalação dos módulos. [Servidor/Chefia — PR-CE]
- ✓ Reuniões colegiadas e com os servidores. [Membro — PR-MS]

- ✓ Reuniões colegiadas e com os servidores. [Membro — PR-PR]
- ✓ Reuniões colegiadas e com os servidores. [Membro — PRR-3]
- ✓ Reuniões colegiadas, com e entre servidores. [Membro — PGR]
- ✓ Reuniões de grupos de procuradores e, no caso de sistemas informatizados, também com servidores. [Membro — PR-SP]
- ✓ Reuniões e treinamento dos membros e servidores. [Membro — PRR-1]
- ✓ Reuniões esporádicas. [Servidor/Chefia — PR-SP]
- ✓ São realizadas reuniões colegiadas e reuniões com os servidores [Membro — PR-MS]
- ✓ São realizadas reuniões colegiadas e reuniões com os servidores, dependendo da situação. [Membro — PR-SP]
- ✓ São realizadas reuniões colegiadas e reuniões com os servidores. [Servidor/Chefia — PR-RJ]
- ✓ São realizadas reuniões em que participam membros e servidores da área de execução e também de programação. [Membro — PR-ES]
- ✓ São realizados encontros de Câmaras Temáticas. [Membro — PRR-1]
- ✓ São realizados eventuais contatos pontuais, apenas para esclarecimento de dúvidas ou para apresentação de sugestões/críticas. [Membro — PR-SE]
- ✓ Solicitação de treinamentos extras. [Servidor/Chefia — PR-PA]
- ✓ Tratadas diretamente com chefia imediata e em reunião com servidores. [Servidor/Chefia — PR-SC]
- ✓ Treinamento individual. [Servidor/Chefia — PR-PA]
- ✓ Treinamento. [Membro — PRR-1]
- ✓ Trocas de e-mails, telefonemas... [Servidor/Chefia — PR-RS]
- ✓ Ultimamente observo a imposição de sistemas por parte da PGR, não tenho observado muita troca de experiências para se chegar à solução informática. [Servidor/Chefia — PRR-5]

05) Em que extensão são realizadas atividades de desenhar e manter a estrutura de sua unidade organizacional, bem como de alterações da mesma? **[Organização]**

- ✓ A Chefia lançou a campanha interna, com auxílio da Assessoria de Comunicação Social, denominada "Gestão Participativa" para que todos e todas possam ter vez e voz nas eventuais medidas a serem mantidas ou alteradas. [Membro — PR-MS]
- ✓ A estrutura da nossa unidade está sendo discutida com os servidores. [Membro — PR-RN]
- ✓ A estrutura de meu gabinete é fixa por ato do PGR. [Membro — PRR-1]
- ✓ A estrutura geral já consta dos normativos e organograma da PGR. Há algumas iniciativas de alterações locais ainda não completamente implementadas. [Membro — PR-RO]
- ✓ A estrutura interna difere da estrutura definida pela PGR. A definição é dada pelos Procuradores da unidade. [Servidor/Chefia — PR-SC]
- ✓ A estrutura organizacional é dada, basicamente, pelo Regimento Interno do MPF. No entanto, dentro das possibilidades, são feitos arranjos estruturais que proporcionem melhor desempenho de nossas atividades, tornando o MPF mais eficiente. A reavaliação do fluxo de trabalho, a definição de atribuições de procuradores, setores e servidores é

importante na delimitação da esfera de responsabilidade e na prevenção de duplicação de trabalhos. A avaliação do perfil do servidor e membro é importante na definição da sua área de atuação para que ocorra o máximo de produtividade com o mínimo de custo. [Membro — PR-ES]

- ✓ A macroestrutura é originária da PGR, sendo que a microestrutura é de atribuição do Procurador-Chefe. [Membro — PR-MG]
- ✓ Além de reuniões colegiadas, são realizados estudos comparativos com outras unidades do MPF. [Membro — PR-BA]
- ✓ Além de reuniões usamos: e-mail, bate-papo individual, despacho com comentários, etc...[Servidor/Chefia — PGR]
- ✓ Alta administração.[Servidor/Chefia — PRR-4]
- ✓ Alterações frequentes de conformidade com as questões pragmáticas que se apresentam. [Membro — PR-RJ]
- ✓ Atividade não realizada.[Servidor/Chefia — PR-SC]
- ✓ Cada setor preenche sua planilha.[Servidor/Chefia — PR-PR]
- ✓ Conversa informal, simples, clara e direta.[Servidor/Chefia — PR-RS]
- ✓ Decisão tomada pelo Membro titular da unidade, em conjunto com o Coordenador.[Servidor/Chefia — PR-RS]
- ✓ Depende da necessidade. Em geral realizamos essas atividades pelo menos uma vez ao ano [Membro — PGR.]
- ✓ Diálogo nos diversos setores.[Servidor/Chefia — PR-RS]
- ✓ Em geral, a organização é definida pelo Gabinete do Procurador-Chefe e aprovada após pelo colegiado de Procuradores. [Membro — PR-SP]
- ✓ Esta atividade fica a cargo da PR/CE.[Servidor/Chefia — PR-CE]
- ✓ Esta questão normalmente é discutida com os Membros e as chefias existentes na Unidade.[Servidor/Chefia — PR-SC]
- ✓ Estamos em fase de implantação.[Servidor/Chefia — PR-AM]
- ✓ Estrutura de pequeno porte. Sigo orientações básicas das diversas Portarias.[Servidor/Chefia — PR-SP]
- ✓ Extensão mais ampla possível, com ênfase da gestão participativa. [Membro — PR-MS]
- ✓ Não sei. Essas atividades são atribuições da chefia administrativa.[Servidor/Chefia — PR-SC]
- ✓ Por se tratar de unidade com estrutura mínima, tal situação ocorreu apenas uma vez, quando da reestruturação do organograma do MPF que, de fato, em nada alterou o que já se fazia, uma vez que apenas regulou-se o que já era praticado.[Servidor/Chefia — PR-RJ]
- ✓ Quando há mudanças ou chegada de novos servidores.[Servidor/Chefia — PR-SP]
- ✓ Realizamos análises e reuniões. [Membro — PR-SP]
- ✓ Realizamos avaliações informais. [Membro — PR-SC]
- ✓ Relatórios Parciais e Anuais.[Servidor/Chefia — PR-SC]
- ✓ Reuniões com as chefias.[Servidor/Chefia — PRR-5]
- ✓ Reuniões informais.[Servidor/Chefia — PR-RS]
- ✓ São realizadas reuniões colegiadas e reuniões com os servidores. [Membro — PR-MS]

- ✓ Somente são realizadas reuniões dessa natureza com as chefias superiores, a nível de secretaria e no máximo de coordenação.[Servidor/Chefia — PGR]
- ✓ Tal análise, em regra, é precedida de reuniões com os setores e as pessoas influenciadas. [Membro — PR-PA]
- ✓ Tratadas diretamente com chefia imediata e em reunião com servidores.[Servidor/Chefia — PR-SC]

06) Que atividades são realizadas quanto à definição das responsabilidades — atividades — e às alterações das mesmas, em relação a seus subordinados?
[Organização]

- ✓ A partir da análise da motivação, capacidade e desempenho dos dois servidores que trabalham comigo. [Membro — PR-PA]
- ✓ A questão, que inclusive envolve a distribuição das funções no MPF/MS, estão em discussão para que todos possam opinar. Por enquanto, está sendo mantida a política em vigor: conforme o mérito e o empenho demonstrados, os servidores vão ocupando cargos ou funções de chefia ou direção. [Membro — PR-MS]
- ✓ A responsabilidade pelas atividades, de certo modo, já constam dos normativos. Havendo hipótese de dúvida, tudo é definido nas reuniões ou mediante consenso com os responsáveis pelos setores. [Membro — PR-RO]
- ✓ Além da rotina estabelecida em portaria, são feitas reuniões periódicas sobre atividades extraordinárias. [Membro — PR-PA]
- ✓ Além de reuniões usamos: e-mail, bate-papo individual, despacho com comentários, etc... [Servidor/Chefia — PGR]
- ✓ Alta administração. [Servidor/Chefia — PRR-4]
- ✓ Aplicação dos regulamentos e discussão das práticas. [Membro — PR-SC]
- ✓ As atividades do cargo são definidas em lei. [Membro — PRR-5]
- ✓ Conversa direta com os servidores. [Servidor/Chefia — PR-RS]
- ✓ Conversa informal, simples, clara e direta. [Servidor/Chefia — PR-RS]
- ✓ Diálogo nos diversos setores. [Servidor/Chefia — PR-RS]
- ✓ Diretriz do Procurador da República. [Servidor/Chefia — PR-MG]
- ✓ Embora a matéria esteja, em boa medida, disciplinada em lei e atos normativos internos, a definição de atribuições específicas ficam a cargo de cada gabinete de procurador e, em relação aos setores administrativos em geral, à Chefia da Procuradoria. [Membro — PR-BA]
- ✓ Estamos discutindo esse assunto no processo de Planejamento Estratégico. [Membro — PGR]
- ✓ Eu analiso o perfil dos servidores, converso com eles sobre o assunto. No final, decido e comunico a eles. [Membro — PR-SP]
- ✓ Nas reuniões já definimos as atividades a serem realizadas por cada servidor, procurando manter o já definido pelo MPF. [Servidor/Chefia — PR-CE]
- ✓ Normas específicas - Regimento Interno. [Servidor/Chefia — PR-SC]
- ✓ Quanto a estagiários há um roteiro que lhes é apresentado quando ingressam no gabinete; os servidores têm suas atribuições definidas no regimento do MPF e especificamente lhes são passadas as coordenadas, pessoalmente. [Membro — PRR-3]
- ✓ Reunião com a coordenação. [Membro — PR-SC]

- ✓ Reunião individual com cada pessoa. [Membro — PR-RJ]
- ✓ Reuniões colegiadas e com os servidores. [Membro — PR-MS]
- ✓ Reuniões colegiadas e com os servidores. [Membro — PR-PR]
- ✓ Reuniões com Membros e Chefias Imediatas. [Servidor/Chefia — PR-SC]
- ✓ Reuniões da SR com as chefias. [Servidor/Chefia — PRR-5]
- ✓ Reuniões informais. [Servidor/Chefia — PR-RS]
- ✓ Reuniões para discussão de regimento e de rotinas. [Membro — PGR]
- ✓ Revejo diariamente o trabalho por eles realizado. [Membro — PRR-1]
- ✓ São realizadas reuniões constantes e o debate individual também é realizado. [Membro — PRR-4]
- ✓ Tratadas diretamente com chefia imediata e em reunião com servidores. [Servidor/Chefia — PR-SC]
- ✓ Via de Regra, não há mudanças significativas nas responsabilidades. [Membro — PR-RJ]

07) Que atividades são realizadas para o acompanhamento do desenvolvimento de trabalhos sob sua direção? **[Controle]**

- ✓ Acompanhamento diário de tarefas realizadas e acompanhamento de resultados de tarefas. [Membro — PR-BA]
- ✓ Acompanhamento direto. [Servidor/Chefia — PR-SC]
- ✓ Acompanhamento processual através do sistema *push*. [Membro — PR-SP]
- ✓ Além das reuniões com os servidores, procuramos manter um controle das solicitações feitas e do seu atendimento ou não. [Membro — PR-RN]
- ✓ Além de reuniões usamos: e-mail, bate-papo individual, despacho com comentários, etc... [Servidor/Chefia — PGR]
- ✓ Análise individual e por análise semanal das estatísticas, além de reuniões com os servidores. [Membro — PR-SP]
- ✓ Avaliação funcional. [Membro — PR-DF]
- ✓ Cobrança escrita e verbal. [Membro — PR-RN]
- ✓ Comparação de relatórios e observação individual. [Servidor/Chefia — PGR]
- ✓ Conferência seletiva de algumas tarefas. [Servidor/Chefia — PR-MG]
- ✓ Construção de indicadores. [Membro — PR-SP]
- ✓ Contato direto com servidores e estagiários do gabinete; eventualmente uso email. [Membro — PRR-3]
- ✓ Contato direto. [Servidor/Chefia — PR-RS]
- ✓ Controle das Câmaras e Corregedoria. [Membro — PR-DF]
- ✓ Conversa com o servidor envolvido. [Membro — PR-SP]
- ✓ Conversa individual com cada servidor. [Servidor/Chefia — PR-SC]
- ✓ Conversa informal, simples, clara e direta. [Servidor/Chefia — PR-RS]
- ✓ Conversas pessoais. [Membro — PR-SP]
- ✓ Conversas. [Servidor/Chefia — PR-PA]

- ✓ Discussão com o(s) servidor(es) envolvidos. [Servidor/Chefia — PR-MA]
- ✓ Discussão direta com os servidores ou por e-mail, orientação e revisão dos procedimentos. [Membro — PR-DF]
- ✓ Estamos discutindo esse assunto no processo de Planejamento Estratégico. [Membro — PGR]
- ✓ Estamos em fase de implantação. [Servidor/Chefia — PR-AM]
- ✓ Estatística de produtividade. [Membro — PR-MA]
- ✓ Eu converso com as pessoas e também acompanho cada passo das atividades desenvolvidas. Em relação a sistemas faço verificação por amostragem sobre estarem sendo realizados os procedimentos, não só os necessários, mas todos aqueles que os sistemas exigem.. [Servidor/Chefia — PR-SC]
- ✓ Examino, eu mesma, os bancos de dados disponíveis para exame dos resultados. [Membro — PRR-3]
- ✓ Fiscalização direta e semanal dos trabalhos afetos ao gabinete. [Membro — PR-BA]
- ✓ Fiscalização direta, pois os trabalhos obrigatoriamente têm de retornar a mim. [Membro — PR-RJ]
- ✓ Fixação de metas, destinação de serviço específico, reuniões, ... [Membro — PR-PA]
- ✓ Há contatos com os servidores, mas sem a formalidade de reuniões. [Membro — PR-SP]
- ✓ Levantamentos estatísticos. [Membro — PRR-4]
- ✓ Mediante análise de planilhas por mim elaboradas e pelo Sistema Único. [Membro — PR-PA]
- ✓ Mediante controle estatístico mensal. [Membro — PRR-1]
- ✓ Mesma resposta do item 06. Observação direta pela chefia. [Servidor/Chefia — PR-RS]
- ✓ No Gabinete, a equipe é pequena e o acompanhamento é permanente e direto [Membro — PR-PE]
- ✓ Normalmente são realizadas também reuniões colegiadas ou individuais com os servidores. [Membro — PRR-4]
- ✓ O acompanhamento do desenvolvimento dos trabalhos ocorre em tempo integral e também mediante reuniões. [Membro — PR-AM]
- ✓ O acompanhamento é feito no próprio processo. [Membro — PRR-4]
- ✓ O desenvolvimento ocorre naturalmente sanando as dúvidas de modo informal. [Servidor/Chefia — PR-SP]
- ✓ Passo instruções por e-mail. [Membro — PR-SP]
- ✓ Publicação mensal de estatística do gabinete. [Membro — PRR-5]
- ✓ Relatórios periódicos. [Servidor/Chefia — PR-SC]
- ✓ Relatórios. [Servidor/Chefia — PR-MG]
- ✓ Reunião com Procurador. [Servidor/Chefia — PR-RS]
- ✓ Reunião diária e acompanhamento pelo Sistema Único. [Membro — PR-ES]
- ✓ Reunião individual. [Servidor/Chefia — PR-RJ]
- ✓ Reuniões colegiadas e com os servidores. [Membro — PR-MS]
- ✓ Reuniões colegiadas e com os servidores. [Membro — PR-PR]

- ✓ Reuniões com procurador-chefe, procuradores coordenadores das áreas criminal, tutela coletiva e cível e servidores. [Servidor/Chefia — PR-PE]
- ✓ Reuniões com servidores e estagiários. [Membro — PR-RJ]
- ✓ Reuniões de membros e, no casos de sistemas informatizados, também com a presença de servidores. [Membro — PR-SP]
- ✓ Reuniões esporádicas. [Servidor/Chefia — PR-SP]
- ✓ Reuniões informais. [Servidor/Chefia — PR-RS]
- ✓ Reuniões regulares com servidores, além de outros mecanismos, como a exigência de relatórios regulares dos setores. [Membro — PR-RO]
- ✓ Revejo diariamente o trabalho por eles realizado. [Membro — PRR-1]
- ✓ Revisão de câmaras e corregedoria. [Membro — PR-DF]
- ✓ Rotineira, quando da conclusão dos trabalhos. [Membro — PR-MG]
- ✓ São cobrados relatórios. [Servidor/Chefia — PR-SP]
- ✓ São realizadas reuniões com corregedores-auxiliares e com servidores. [Membro — PGR]
- ✓ São realizadas reuniões com os servidores e acompanhamento da tabela do planejamento estratégico que inclui um campo para anotações de informações relativas ao cumprimento de cada etapa de uma tarefa do planejamento. [Servidor/Chefia — PR-MT]
- ✓ Supervisão e acompanhamento diário das atividades desenvolvidas. [Servidor/Chefia — PR-SC]
- ✓ Tem-se um calendário de reuniões, realizadas mensalmente em cada setor, com a Chefia se deslocando até o local de trabalho dos servidores e servidoras. Em princípio, a cada dois ou três meses, ocorrem reuniões com as Coordenações, sem prejuízo da plena disposição para, a qualquer momento, serem tratados assuntos de interesse de todos e todas, inclusive estagiários e terceirizados. [Membro — PR-MS]
- ✓ Tratadas diretamente com chefia imediata e em reunião com servidores. [Servidor/Chefia — PR-SC]
- ✓ Verificação de relatórios e acompanhamento direto (visitas periódicas) nos setores. [Servidor/Chefia — PR-RS]

08) Que atividades de correção são realizadas em sua unidade organizacional quando da constatação de desvios entre o desempenho pretendido e a situação real? [Controle]

- ✓ A primeira correção ainda se realizará aqui a partir de 21.3.2011. [Membro — PRR-1]
- ✓ Abordagem individual. [Servidor/Chefia — PR-SP]
- ✓ Além de reuniões usamos: e-mail, bate-papo individual, despacho com comentários, etc... [Servidor/Chefia — PGR]
- ✓ Auxílio e recomendo acompanhar o desenvolvimento. [Servidor/Chefia — PR-SP]
- ✓ Caso que não impliquem a necessidade de sindicância, conforme determinação legal, são tratados com reuniões e conversas com os servidores. [Membro — PR-PA]
- ✓ Colho opiniões para alimentar minhas futuras decisões no campo administrativo que são adotadas após aprovação do procurador. [Servidor/Chefia — PR-RJ]
- ✓ Conversa direta com aquele(s) cujo desempenho está aquém do esperado. [Membro — PR-PE]

- ✓ Conversa individual com cada servidor. [Servidor/Chefia — PR-SC]
- ✓ Conversa informal, simples, clara e direta. [Servidor/Chefia — PR-RS]
- ✓ Conversa privada com o Procurador. [Servidor/Chefia — PR-RS]
- ✓ Conversas pessoais. [Membro — PRR-4]
- ✓ Coordenador chama atenção do servidor, em frente aos outros colegas. [Servidor/Chefia — PR-SP]
- ✓ Correção da tarefa não correspondente ao desempenho esperado. [Membro — PR-BA]
- ✓ De igual modo, com base na atuação colegiada e participativa, são corridos rumos com a adoção de novas medidas práticas, a depender da constatação concreta e possíveis alterações de procedimentos e/ou posturas. [Membro — PR-MS]
- ✓ Em primeiro lugar, o diálogo para identificar as possíveis causas e apontar soluções. As avaliações periódicas servem para uma análise mais criteriosa do quadro funcional e a participação do servidor avaliado, durante a resposta ao questionário, tem por objetivo desenvolver neles a autocritica. Permanecendo o desvio - fato não identificado junto aos que estão diretamente subordinados - informação por escrito à chefia administrativa para conhecimento e eventual apuração da ocorrência de irregularidades passíveis de punição disciplinar. [Membro — PR-PB]
- ✓ Em se tratando de correção de equívocos, de erros, estes são identificados por membros e servidores e, através de reuniões colegiadas ou mesmo discussões virtuais, estão em processo de constante revisão e aprimoramento. [Membro — PR-DF]
- ✓ Estamos discutindo esse assunto no processo de Planejamento Estratégico. [Membro — PGR]
- ✓ Estamos em fase de implantação. [Servidor/Chefia — PR-AM]
- ✓ Informações por escrito a todos os servidores da unidade ou conversa direta com o servidor envolvido, se for uma questão pontual. [Servidor/Chefia — PR-RS]
- ✓ Medidas corretivas pontuais visando a orientar os servidores e, assim, evitar, a reincidência. [Membro — PR-BA]
- ✓ Na área administrativa os servidores atuam a contento. [Servidor/Chefia — PR-SP]
- ✓ Não há, de fato, ferramentas para mensurar objetivos e metas. [Membro — PR-SP]
- ✓ Não se aplica, pois não há medidores de desempenho. [Servidor/Chefia — PR-SC]
- ✓ Não variação significativa de desempenho. [Servidor/Chefia — PR-RJ]
- ✓ Nas atividades administrativas - reunião com o pessoal envolvido. No que se refere a questão processual é repassado aos Procuradores e Assessores de Gabinetes. [Servidor/Chefia — PR-SC]
- ✓ Normalmente faço reuniões individuais com os servidores. [Membro — PRR-4]
- ✓ Os trabalhos são refeitos. [Servidor/Chefia — PR-SC]
- ✓ Primeiro é identificado qual a razão para o desempenho insatisfatório. Havendo possibilidade de melhora, são estudados os modos pelos quais isso pode se dar. Não havendo melhor, se for servidor com função comissionada, é retirada a função. Cumulativamente ou isoladamente pode ser alterado o tipo de trabalho realizado pelo servidor. Por fim, registro que é insatisfatório, para dizer que não existe, o controle dos casos graves de insuficiência de desempenho. Nesse cenário, servidores que ocupam cargos efetivos importantes, ficam quase completamente ociosos por falta de cobrança efetiva de desempenho. [Membro — PR-ES]
- ✓ Reunião individual. [Membro — PGR]

- ✓ Reuniões colegiadas e com servidores. [Membro — PR-MS]
- ✓ Reuniões colegiadas e com servidores. [Membro — PR-PR]
- ✓ Reuniões colegiadas entre membros e coordenadores da Procuradoria. [Membro — PR-MT]
- ✓ Reuniões colegiadas, revisão de resoluções e deliberações; reuniões com os chefes de setores e servidores. [Membro — PR-PE]
- ✓ Reuniões com e entre servidores, reuniões das chefias intermediárias. [Membro — PGR]
- ✓ Reuniões para orientação e fixação de novas metas. [Membro — PRR-4]
- ✓ Reuniões setoriais esporádicas com servidores. [Servidor/Chefia — PR-SP]
- ✓ Revisão de câmaras e corregedoria. [Membro — PR-DF]
- ✓ São realizadas reuniões colegiadas e reuniões com os servidores, dependendo da situação. [Membro — PR-SP]
- ✓ São realizadas reuniões colegiadas e reuniões com os servidores. [Membro — PR-MS]
- ✓ Tratadas diretamente com chefia imediata e em reunião com servidores. [Servidor/Chefia — PR-SC]
- ✓ Tratativas diretas. [Membro — PRR-1]

09) Que atividades são realizadas para o estabelecimento de padrões e indicadores de desempenho para os trabalhos de sua unidade organizacional? [Controle]

- ✓ Além de reuniões usamos: e-mail, bate-papo individual, despacho com comentários, etc... [Servidor/Chefia — PGR]
- ✓ Apenas reuniões com os servidores para estabelecimento de padrões sem indicadores de desempenho. [Servidor/Chefia — PR-RJ]
- ✓ As exigidas pela administração. [Membro — PR-BA]
- ✓ Avaliação anual. [Membro — PR-RS]
- ✓ Avaliação anual. [Servidor/Chefia — PR-SP]
- ✓ Avaliação escrita. [Membro — PGR]
- ✓ Avaliação periódica. [Membro — PR-GO]
- ✓ Avaliações periódicas. [Membro — PR-MG]
- ✓ Avaliações periódicas. [Membro — PRR-4]
- ✓ Com a nova administração, em 2010, cada setor apresentou sua meta para o exercício, para que fosse direcionado seu trabalho. Mas, cada setor independente. [Servidor/Chefia — PR-PB]
- ✓ Como não existe. A FGV realizou um mapeamento de processos que incluiu esses indicadores. [Servidor/Chefia — PR-RJ]
- ✓ Como o desempenho é sempre muito bom, discutimos apenas as situações excepcionais. [Membro — PRR-5]
- ✓ Conversa informal, simples, clara e direta. [Servidor/Chefia — PR-RS]
- ✓ De fato, apenas agora se inicia a discussão sobre o tema. [Membro — PR-SP]
- ✓ De formal, há apenas as avaliações de desempenho realizadas pela chefia imediata. A estatística de produtividade dos procuradores é uma forma de indicador de desempenho. Problemas nos diversos setores são discutidos em reuniões do colegiado de procuradores. Parece-me que o ideal seria fixar metas no início do ano e verificar ao final

- do ano quais foram alcançadas. Além de algum tipo de avaliação de satisfação por parte dos destinatários do produto final do trabalho de cada setor. [Membro — PR-RN]
- ✓ Difícil o estabelecimento de padrões e indicadores uma vez que o sucesso do trabalho depende do tipo de apreciação que dará ao mesmo o Judiciário. Além disso, a existência de outras instâncias recursais (matéria penal) faz com que não se chegue a um fim. [Membro — PR-RJ]
 - ✓ É elaborado um relatório estatístico e qualitativo anual. [Membro — PR-MG]
 - ✓ Em verdade são realizadas reuniões colegiadas, com servidores e estagiários e é concretizado um planejamento estratégico com monitoramento, embora por enquanto limitado ao Ofício do Patrimônio Público e Social. Em termos de Tutela Coletiva, foram realizadas "orientações" formais que constam em setor específico da intranet. A Chefia do MPF/MS está promovendo questionário virtual com membros, servidores, estagiários e terceirizados a respeito de eventuais mudanças e aprimoramentos para melhorar o cumprimento de nossas funções e o bem-estar de todos e todas. [Membro — PR-MS]
 - ✓ Estamos discutindo esse assunto no processo de Planejamento Estratégico. [Membro — PGR]
 - ✓ Estamos em fase de implantação. [Servidor/Chefia — PR-AM]
 - ✓ Estatística qualitativa com gráficos. [Membro — PR-MA]
 - ✓ Fixação de metas, destinação de serviço específico, reuniões, . [Membro — PR-PA]
 - ✓ Levantamentos estatísticos de eficiência e reunião para análise. [Membro — PR-GO]
 - ✓ Levantamentos estatísticos. [Membro — PRR-4]
 - ✓ Mapas estatísticos através de sistema informatizado. [Membro — PR-SP]
 - ✓ Mediante controle estatístico mensal. [Membro — PRR-1]
 - ✓ Não há estabelecimento de padrões. [Servidor/Chefia — PR-AM]
 - ✓ Não há norma escrita sobre indicadores de desempenho no estilo esperado por modernas escolas administrativas. Há um padrão esperado de desempenho. Por exemplo, ingressam aproximadamente 20 mil feitos por ano na Procuradoria da República e o desempenho esperado é que todos sejam feitos dentro do prazo e com qualidade. Os procedimentos administrativos, inquéritos civis também tem que obedecer aos parâmetros de prazo e solução de litígios definidos pelos órgãos superiores. O MPF participa de todas as audiências em que se exige a sua participação. A duração média de uma ação penal na PR/ES é de apenas 3 dias, a permanência média de ação civil pública é de 8 dias. Espera-se que não ocorra a prescrição de feitos por demora na atuação do MPF. [Membro — PR-ES]
 - ✓ No meu ofício tenho exigido dos servidores diretamente a mim vinculados que prestem informações e relatórios mensais. Também instituímos metas a serem alcançadas. Já na PR/RO, que chefiar, ainda estamos engatinhando quanto a esses indicadores. Há uma tentativa instituída nesse ano sobre relatórios e informações mensais. [Membro — PR-RO]
 - ✓ No setor administrativo os serviços são padronizados por formulários ou comunicações dos superiores. [Servidor/Chefia — PR-SP]
 - ✓ O pioneiro Núcleo de Análise e Estatística da PRR-1 elabora indicadores de desempenho minuciosos há vários anos. [Membro — PRR-1]
 - ✓ Pesquisa, análise e reflexão sobre os casos concretos e procedimentos. [Membro — PR-SP]
 - ✓ Procurando sempre seguir/cumprir as estabelecidas. [Servidor/Chefia — PR-CE]

- ✓ Publicação de Estatística Mensal. [Membro — PRR-1]
- ✓ Relatórios estatísticos periódicos. [Servidor/Chefia — PR-MG]
- ✓ Relatórios. [Servidor/Chefia — PR-MG]
- ✓ Reuniões colegiadas e com os servidores [Membro — PR-MS]
- ✓ Reuniões colegiadas e com servidores. [Membro — PR-PR]
- ✓ Reuniões colegiadas e individuais com os servidores. [Membro — PRR-4]
- ✓ Reuniões colegiadas entre membros e coordenadores da Procuradoria. [Membro — PR-MT]
- ✓ Reuniões com corregedores-auxiliares, reuniões com e entre servidores, reuniões das chefias intermediárias. [Membro — PGR]
- ✓ Reuniões e conversas de trabalho. [Servidor/Chefia — PR-RS]
- ✓ Reuniões para tratamento de casos esporádicos. [Servidor/Chefia — PR-RJ]
- ✓ Reuniões, porém não há frequência estabelecida. [Servidor/Chefia — PRR-5]
- ✓ São realizadas reuniões colegiadas e estatísticas. [Membro — PR-MS]
- ✓ São realizadas reuniões com os servidores e todas as demandas para o setor (Ascom) são registradas em um documento (Excell) elaborado conjuntamente que registra a data, a demanda, o responsável, o trabalho realizado e o tempo gasto. [Servidor/Chefia — PR-MT]

10) Que atividades de supervisão dos trabalhos de seus subordinados são realizadas? [Direção]

- ✓ A supervisão do trabalho desenvolvido é diária dentro de cada setor. [Membro — PRR-4]
- ✓ A supervisão dos trabalhos ocorre em tempo integral, por meio da análise dos trabalhos realizados, das cobranças dos trabalhos solicitados e ainda não concluídos etc. São realizadas reuniões frequentes, com todos os servidores e com cada um individualmente, para tratar de assuntos afetos ao desenvolvimento dos trabalhos (responsabilidade, comprometimento, iniciativa etc), oportunidade em que o servidor manifesta sua satisfação/insatisfação com a divisão dos trabalhos, o relacionamento interpessoal, a motivação em relação ao trabalho etc. Há também controle de horário (ponto eletrônico) e frequência. [Membro — PR-AM]
- ✓ A supervisão é diária já que todos os documentos passam pela minha revisão. [Servidor/Chefia — PR-GO]
- ✓ A supervisão se dá nas reuniões e por várias outras formas, como a cobrança direta, o acompanhamento sistemático, a exigência de relatórios e informações sobre pendências etc. [Membro — PR-RO]
- ✓ A unidade conta com apenas seis servidores. Como coordenador mantenho um supervisão direta e mantenho constante diálogo sobre a linha de atuação da PRM. [Servidor/Chefia — PR-RJ]
- ✓ A unidade ministerial é pequena e consigo visualizar o desempenho nos trabalhos no dia-a-dia observando sua execução. [Servidor/Chefia — PR-MG]
- ✓ Acompanhamento de resultados. [Servidor/Chefia — PR-PE]
- ✓ Acompanhamento diário de tarefas realizadas. [Membro — PR-BA]
- ✓ Acompanhamento individual. [Servidor/Chefia — PR-SP]
- ✓ Além de reuniões usamos: e-mail, bate-papo individual, despacho com comentários, etc... [Servidor/Chefia — PGR]

- ✓ Além de reuniões, há troca contínua de informação em casos concretos conforme necessidade. [Membro — PR-SE]
- ✓ Análise de planilhas e do Sistema Único. [Membro — PR-PA]
- ✓ Apenas a avaliação funcional anual do MPF é adotada para avaliação dos servidores. [Servidor/Chefia — PR-PB]
- ✓ Após distribuição de tarefas, cada um é cobrado conforme o resultado esperado/tempo. [Servidor/Chefia — PR-RJ]
- ✓ As dúvidas de trabalho são levadas para o superior imediato. [Servidor/Chefia — PR-SP]
- ✓ Atividade não realizada. [Servidor/Chefia — PR-SC]
- ✓ Avaliações de desempenho. [Membro — PRR-1]
- ✓ Como são poucos servidores, a supervisão é direta sobre o trabalho de cada um. [Servidor/Chefia — PR-RS]
- ✓ Conferência do trabalho pendente. [Servidor/Chefia — PR-MA]
- ✓ Conferência seletiva de algumas tarefas. [Servidor/Chefia — PR-MG]
- ✓ Considerando que os gabinetes possuem uma estrutura pequena, contando com uma analista, um técnico e dois estagiários, a supervisão se dá diretamente em relação a cada servidor ou mediante reuniões, quando se trata de temas gerais. [Membro — PR-BA]
- ✓ Contato pessoal com cada servidor, além de reuniões periódicas. [Membro — PR-SP]
- ✓ Contato pessoal. [Membro — PGR]
- ✓ Controle de prazos mediante planilha. [Servidor/Chefia — PR-RS]
- ✓ Controle de produtividade. [Membro — PR-MA]
- ✓ Conversa diretamente com cada servidor. [Membro — PR-MA]
- ✓ Conversa e resolução imediata. [Servidor/Chefia — PR-MS]
- ✓ Conversa individual ou em grupo. [Membro — PRR-3]
- ✓ Conversa individual. [Servidor/Chefia — PR-SC]
- ✓ Conversa informal, simples, clara e direta. [Servidor/Chefia — PR-RS]
- ✓ Conversas diretas. Não há reuniões formais. [Membro — PR-SP]
- ✓ Conversas pessoais e avaliação de desempenho padronizada. [Membro — PR-SP]
- ✓ Conversas. [Servidor/Chefia — PR-PA]
- ✓ Correção das minutas. [Membro — PR-SP]
- ✓ Correção das peças e lançamentos no sistema. [Membro — PR-SC]
- ✓ Correção das tarefas, controle de horário. [Membro — PRR-4]
- ✓ Correção de EPD (Erros Pontuais Detectados). [Membro — PR-RJ]
- ✓ Correção de peças e reunião para discussão de temas importantes. [Membro — PR-GO]
- ✓ Correção de trabalhos. [Membro — PR-SP]
- ✓ Correção do trabalho. [Servidor/Chefia — PR-RS]
- ✓ Correção em caso de erros detectos por outros setores ou quando o servidor tira dúvidas. [Servidor/Chefia — PR-SP]
- ✓ Correção individual das minutas elaboradas. [Membro — PRR-1]

- ✓ Despertando interesse do servidor e colocando-se a disposição para auxiliar ou, melhor ainda, indicando onde e como procurar orientações corretas para o seu trabalho. [Servidor/Chefia — PR-SP]
- ✓ Discute-se dúvidas e estabelece-se padrões para as atividades. [Servidor/Chefia — PR-SP]
- ✓ Dos meus subordinados especificamente - e não da unidade organizacional PR-MG como um todo - são realizadas reuniões semanais e, eventualmente, diárias, para discutir os processos, a linha a ser desenvolvida, bem como baixadas portarias para melhor organizar os trabalhos. [Membro — PR-MG]
- ✓ Em relação aos subordinados diretos, o contato diário, a análise criteriosa do trabalho, a orientação quanto aos caminhos a perquirir em cada procedimento e reuniões com os integrantes do setor (assessores, estagiários e secretaria). [Membro — PR-PB]
- ✓ Em verdade, são realizadas reuniões com os servidores, coletivas ou individuais, de acordo com o problema a ser solucionado (se a questão é sistêmica: o todo não funciona de modo adequado; ou é pontual: algum integrante da equipe atua de modo inadequado). Sempre, com o objetivo maior de estimular o servidor ou servidora para que, no final, saiam ganhando o MPF e a sociedade. [Membro — PR-MS]
- ✓ Estamos discutindo esse assunto no processo de Planejamento Estratégico. [Membro — PGR]
- ✓ Estamos em fase de implantação. [Servidor/Chefia — PR-AM]
- ✓ Exame do desempenho individual sempre que exigido pela PGR. [Membro — PRR-5]
- ✓ *Feedback*. [Servidor/Chefia — PR-SC]
- ✓ Fichas de avaliação de desempenho. [Membro — PR-SP]
- ✓ Geralmente com a verificação do andamento dos trabalhos - verificação de documentos, arquivos etc... [Servidor/Chefia — PR-SC]
- ✓ Levantamentos estatísticos, verificações in loco e conferências. [Membro — PR-MS]
- ✓ No gabinete, a supervisão é direta e permanente. [Membro — PR-PE]
- ✓ O gabinete tem poucos servidores e o controle é cotidiano. [Membro — PRR-1]
- ✓ O trabalho de supervisão é constante; em regra por meio da avaliação das minutas apresentadas. [Membro — PRR-3]
- ✓ O trabalho dos servidores subordinados ao Procurador-Chefe é realizado em contato direto com a Chefia, razão pela qual a supervisão é diária. [Membro — PR-RN]
- ✓ Observação direta pela chefia; e análise de problemas, quando relatados. [Servidor/Chefia — PR-RS]
- ✓ Reunião do Conselho de Administração (coordenadores). [Membro — PR-PA]
- ✓ Reuniões das chefias intermediárias e delas com os demais servidores. [Membro — PGR]
- ✓ Reuniões esporádicas. [Servidor/Chefia — PR-SP]
- ✓ Reuniões individuais com cada subordinado. [Membro — PR-GO]
- ✓ Reuniões informais. [Servidor/Chefia — PR-RS]
- ✓ Revejo diariamente o trabalho por eles realizado. [Membro — PRR-1]
- ✓ Revisão de manifestações processuais. [Membro — PRR-4]
- ✓ Revisão e aprovação dos trabalhos. [Membro — PR-SP]

- ✓ Revisão, acompanhamento e sugestão. [Servidor/Chefia — PR-CE]
- ✓ Revisão. [Membro — PRR-1]
- ✓ Revisões. [Membro — PR-SP]
- ✓ Rotineira, quando da conclusão dos trabalhos. [Membro — PR-MG]
- ✓ São cobrados relatórios, verbais ou por escrito. [Servidor/Chefia — PR-SP]
- ✓ São realizadas reuniões coletivas e individuais com os servidores. [Membro — PRR-4]
- ✓ Supervisão direta do procurador. [Membro — PR-MG]
- ✓ Supervisão direta do trabalho do subordinado, pela chefia imediata. [Membro — PR-PE]
- ✓ Supervisão dos trabalhos são feitas de modo direto e constante. [Membro — PR-ES]
- ✓ Supervisão individual. [Servidor/Chefia — PGR]
- ✓ Supervisão pessoal no gabinete. [Membro — PRR-3]
- ✓ Supervisão sobre o desempenho de cada um. [Servidor/Chefia — PR-MG]
- ✓ Supervisão superposta e *panopticon*. [Membro — PR-SC]
- ✓ Supervisiono diretamente os trabalhos dos meus auxiliares - secretária, analista processual e estagiária e há também as avaliações disponibilizadas pela instituição. [Membro — PR-DF]
- ✓ Todo o trabalho é supervisionado diariamente, mediante exame de minutas, e, eventualmente, cobrança de arquivos de documentos, etc. [Membro — PRR-3]
- ✓ Tratadas diretamente com chefia imediata e em reunião com servidores. [Servidor/Chefia — PR-SC]
- ✓ Variam. Atividades de supervisão que podem ser feitas em grupo, são assim feitas. Caso contrário, principalmente dos assessores de um por um. [Membro — PGR]
- ✓ Várias: desde controle informatizado dos horários cumpridos; especificação de metas; determinação de atividades direcionadas para um servidor a fim de acompanhar a execução promovida; entre outros. [Membro — PR-PA]
- ✓ Verificação de relatórios e acompanhamento direto no setor. [Servidor/Chefia — PR-RS]
- ✓ Verificação se há necessidades a serem supridas. [Servidor/Chefia — PR-MG]

11) Que atividades são realizadas para aprimorar os trabalhos de sua unidade que exigem coordenação com outras unidades organizacionais? [Direção]

- ✓ Acionamos o Procurador. [Servidor/Chefia — PR-MA]
- ✓ Além de reuniões usamos: e-mail, bate-papo individual, despacho com comentários, etc... [Servidor/Chefia — PGR]
- ✓ Após reuniões colegiadas, um coordenador ou PR-chefe realiza os contatos e implementa o que for necessário com as outras unidades. [Membro — PR-SP]
- ✓ As atividades conjuntas realizadas com as PRM's, em termos de atividade-fim, em reuniões que definem prioridades e modos de proceder coletivos e concomitante. Outrossim, em termos de atividade-meio, estão programadas visitas a todas as PRM's, para que a gestão participativa seja compartilhada com as unidades municipais. [Membro — PR-MS]
- ✓ Considerando a minha unidade como a PR/RN, há necessidade de contato constante com os diversos setores da PGR. [Membro — PR-RN]

- ✓ Contato com outros órgãos governamentais e acesso a sistemas de dados governamentais. [Membro — PR-PA]
- ✓ Contatos com outras unidades e estabelecimento de padrões. [Servidor/Chefia — PR-SP]
- ✓ Conversa informal, simples, clara e direta. [Servidor/Chefia — PR-RS]
- ✓ Conversas informais com os servidores. [Membro — PR-SC]
- ✓ Cursos e reuniões com coordenadores. [Servidor/Chefia — PR-MG]
- ✓ Cursos e treinamentos. [Servidor/Chefia — PR-CE]
- ✓ Cursos, mas dependendo sempre do que a instituição oferece em geral. [Membro — PRR-3]
- ✓ Diálogo nos diversos setores. [Servidor/Chefia — PR-RS]
- ✓ Encontro de procuradores-chefes, encontro de câmaras de coordenação e revisão, reunião de grupos de trabalho, reunião de coordenações de administração e jurídico, reunião da assessoria de comunicação social, dentre outras. [Membro — PR-ES]
- ✓ Encontros nacionais. [Servidor/Chefia — PR-PA]
- ✓ Estamos discutindo esse assunto no processo de Planejamento Estratégico. [Membro — PGR]
- ✓ Eventuais contatos e casos concretos. [Membro — PR-SE]
- ✓ Existe troca de experiências por meio de fórum criado para a Administração. [Servidor/Chefia — PRR-5]
- ✓ Fazemos reuniões tanto entre os Procuradores de todo o Estado e também com servidores, normalmente separadamente. [Membro — PR-SP]
- ✓ Geralmente o que se usa é o telefone, e-mail e mensager. Pois encontros são poucos. [Servidor/Chefia — PR-SC]
- ✓ Incentivo à comunicação com os setores de outras Unidades para alcançar a finalidade almejada. [Servidor/Chefia — PR-SP]
- ✓ Na área de Recursos Humanos são realizados reuniões e encontros nacionais. [Servidor/Chefia — PR-SC]
- ✓ Pesquisa de mecanismos de interação e ambientes virtuais. [Membro — PR-SP]
- ✓ Raramente o trabalho aqui desenvolvido depende de terceiros. [Membro — PRR-1]
- ✓ Reunião com demanda para atender o problema. [Servidor/Chefia — PR-SC]
- ✓ Reunião ou troca de correspondência com os chefes das unidades de procuradorias ou o PGR. [Membro — PGR]
- ✓ Reuniões colegiadas e com os demais unidades. [Membro — PR-PE]
- ✓ Reuniões colegiadas e com os servidores. [Membro — PR-MS]
- ✓ Reuniões colegiadas e com servidores. [Membro — PR-PR]
- ✓ Reuniões colegiadas entre membros e coordenadores da Procuradoria. [Membro — PR-MT]
- ✓ Reuniões com as chefias das outras unidades e posteriormente reuniões entre as chefias intermediárias das unidades; também frequencia a cursos. [Membro — PGR]
- ✓ Reuniões com procurador-chefe, procuradores coordenadores das áreas criminal, tutela coletiva e cível e servidores. [Servidor/Chefia — PR-PE]

- ✓ Reuniões da chefia com outras unidades. [Membro — PRR-1]
- ✓ Reuniões esporádicas. [Servidor/Chefia — PR-SP]
- ✓ Reuniões setoriais. [Membro — PR-MG]
- ✓ Reuniões, seminários, cursos, etc. [Servidor/Chefia — PR-CE]
- ✓ São disponibilizados cursos pela Instituição. [Servidor/Chefia — PR-SP]
- ✓ São realizadas reuniões colegiadas e reuniões com os servidores. [Membro — PR-MS]
- ✓ Se a pergunta estiver se referindo a unidades de outros Estados, nenhuma. Se se referir às unidades no Estado (PRM por exemplo), esclareço que a PRM existente é envolvida em todos os aspectos da Administração, inclusive com assento permanente na reunião periódica de servidores. [Membro — PR-RO]
- ✓ Tratadas diretamente com chefia imediata e em reunião com servidores. [Servidor/Chefia — PR-SC]

12) Que atividades são realizadas para motivar seus subordinados? [Direção]

- ✓ A maior motivação vem do contato diuturno, aberto às discussões e retirada de dúvidas, procurando valorizar suas potencialidades e encampando ideias inovadoras que nos são trazidas. [Membro — PR-PB]
- ✓ Acompanhamento de resultados de tarefas. [Membro — PR-BA]
- ✓ Além de reuniões usamos: e-mail, bate-papo individual, despacho com comentários, etc... [Servidor/Chefia — PGR]
- ✓ Além de reuniões, conversas individuais, apontando os pontos que merecem elogios e aqueles em que pode haver melhora. [Membro — PR-SP]
- ✓ Atividades de Integração. [Servidor/Chefia — PR-RS]
- ✓ Avaliação e estímulo (elogio) quando realizam bem as tarefas. Mas é no contato diário, nada de especial. [Membro — PRR-3]
- ✓ Como meu setor é pequeno, existe apenas o *feedback* que passo sempre, elogios e gosto de presentear-los no fim do ano como forma de agradecimento ao pela dedicação no ano. [Servidor/Chefia — PR-GO]
- ✓ Confraternização mensal. [Servidor/Chefia — PR-RJ]
- ✓ Contato direto e esclarecimentos das dificuldades encontradas. [Servidor/Chefia — PR-SC]
- ✓ Contatos diretos, que não chegam a ser reuniões. [Membro — PR-SP]
- ✓ Contatos pessoais. [Membro — PR-CE]
- ✓ Conversa individual com cada servidor. [Servidor/Chefia — PR-SC]
- ✓ Conversa informal, simples, clara e direta. [Servidor/Chefia — PR-RS]
- ✓ Conversas informais. Tentativas de adequar o serviço aos conhecimentos do servidor. Constante envios de mensagens de parabenização por trabalhos não rotineiros. [Servidor/Chefia — PR-PR]
- ✓ Conversas pessoais. [Membro — PR-SP]
- ✓ Crítica positiva e negativa. [Membro — PRR-1]
- ✓ Cursos de aperfeiçoamento. [Membro — PRR-4]
- ✓ Cursos de aprimoramento dos servidores e estagiários. [Membro — PR-SP]
- ✓ Cursos on-line. [Servidor/Chefia — PR-PA]

- ✓ Cursos, nota de elogio, agradecimento e parabenização pelo trabalho. [Membro — PR-MT]
- ✓ Dar atenção, *feedback*. [Membro — PR-RN]
- ✓ Destinação de tarefas de acordo com a respectiva formação e afinidade. [Membro — PR-ES]
- ✓ Diálogo direto. [Membro — PRR-1]
- ✓ Diálogo nos diversos setores. [Servidor/Chefia — PR-RS]
- ✓ Diálogos constantes. [Membro — PR-SP]
- ✓ Divulgação de vídeos motivacionais e *feedbacks*. [Servidor/Chefia — PR-SC]
- ✓ É feita avaliação de desempenho, existem alguns cursos que a PR/ES promove e procuro diariamente ressaltar a importância do trabalho do Ministério Público para sociedade, a importância do trabalho de equipe, a importância do trabalhos de todos os servidores. O trabalho bem feito é elogiado e, no caso de trabalho deficiente, converso para que seja melhorado apontando onde pode ser melhorado. [Membro — PR-ES]
- ✓ Elogiar o trabalho realizado. [Servidor/Chefia — PR-CE]
- ✓ Elogio do que é bem feito, crítica ao que é mal feito. [Membro — PR-SC]
- ✓ Elogios públicos e correção privada de eventuais inconsistências. [Membro — PRR-1]
- ✓ Elogios quando os trabalhos são bem realizados. [Servidor/Chefia — PR-SP]
- ✓ Elogios, confraternizações, etc. [Servidor/Chefia — PGR]
- ✓ Elogios. [Servidor/Chefia — PR-MG]
- ✓ Esse é um caso em que não costumo usar exatamente de reuniões, mas constantemente são registrados por meio de conversa individual ou comentadas aos demais servidores ações e posturas que merecem destaque. [Servidor/Chefia — PR-RJ]
- ✓ Estabelecimento de canal de contato direto de qualquer servidor com a chefia. [Membro — PR-PE]
- ✓ Estamos discutindo esse assunto no processo de Planejamento Estratégico. [Membro — PGR]
- ✓ *Feedback* das vitórias nos processos. [Membro — PR-SP]
- ✓ Flexibilização de horário e parabenização. [Membro — PR-MG]
- ✓ Geralmente encontros extra trabalho e todos aqueles que merecem sempre recebem elogios. Também é dado preferência aos mais dedicados no que se refere a participação em eventos. [Servidor/Chefia — PR-SC]
- ✓ Incentivo e elogio quanto às boas práticas efetivadas pelos servidores. [Servidor/Chefia — PR-RS]
- ✓ Incentivos e elogios verbais. [Servidor/Chefia — PR-MG]
- ✓ Incentivos para estudo e produção responsável. [Membro — PRR-4]
- ✓ Na instruções do MPF, estão disponibilizados cursos grátis on-line em diversas áreas administrativas e cada 120 horas ocorre 1% de aumento no vencimento, até no máximo 3%. [Servidor/Chefia — PR-SP]
- ✓ O gabinete tem poucos servidores e a motivação é cotidiana. [Membro — PRR-1]
- ✓ Palestras e oficinas. [Membro — PRR-4]
- ✓ Palestras e reuniões. [Membro — PRR-5]

- ✓ Participação nas tomadas de decisão. [Servidor/Chefia — PR-MG]
- ✓ Procurando sempre saber das dificuldades encontradas para realização eficiente do trabalho. [Servidor/Chefia — PR-CE]
- ✓ Reconhecimento do trabalho bem executado através das avaliações respectivas, elogios e concessão de função gratificada. [Membro — PR-DF]
- ✓ Reconhecimento e parabenização. [Servidor/Chefia — PR-RJ]
- ✓ Reuniões com os servidores individualmente, oportunidade em que há também o reconhecimento pelos bons trabalhos realizados. Incentivo à participação em cursos de capacitação. [Membro — PR-AM]
- ✓ Reuniões com servidores e campanhas internas. [Membro — PR-PA]
- ✓ Reuniões de final de ano. [Membro — PR-SP]
- ✓ Reuniões descontraídas com a equipe. [Membro — PR-PE]
- ✓ Reuniões e outras dinâmicas. [Servidor/Chefia — PR-PE]
- ✓ Reuniões informais. [Servidor/Chefia — PR-AM]
- ✓ Reuniões motivacionais e incentivo a participação de cursos e treinamentos. [Membro — PR-GO]
- ✓ Reuniões sistemáticas, práticas motivacionais transparentes, louvor ao mérito, transparência na gestão e reconhecimento do valor. [Membro — PR-MS]
- ✓ Reuniões, prêmios, elogios, reconhecimento, mensagens diretas etc. [Membro — PR-RO]
- ✓ Reuniões. [Membro — PR-MG]
- ✓ Revejo diariamente o trabalho por eles realizado. [Membro — PRR-1]
- ✓ São realizadas reuniões com os servidores e acompanhamento da tabela do planejamento estratégico que inclui um campo para anotações de informações relativas ao cumprimento de cada etapa de uma tarefa do planejamento. Também há o acompanhamento da tabela de demandas diária. [Servidor/Chefia — PR-MT]
- ✓ São realizadas reuniões com os servidores, concessão de funções comissionadas e elogios. [Membro — PR-MS]
- ✓ São realizadas reuniões e contatos individuais. [Membro — PRR-4]
- ✓ São realizadas reuniões e grupos de estudos entre procuradores e servidores. [Membro — PR-MG]
- ✓ São realizados cerimoniais de apresentação de todos os servidores e estagiários novos que ingressam na Unidade/MPF, no auditório. De igual modo, a Associação dos Servidores/MPF/MS promove uma série de eventos e festejos, para tornar o ambiente de trabalho mais agradável. A Chefia também está tratando de programação para a semana do servidor e concurso interno a respeito de "ideais para um MPF/MS cada vez mais sustentável", com foco na questão ambiental. [Membro — PR-MS]
- ✓ Supervisão próxima e conversas. [Membro — PR-SP]
- ✓ Trabalho a motivação dos contratados a partir de *feedback* do desempenho e com uma proposta de iniciativa de solução de problemas por cada um deles, gerando mais autonomia e mais incentivo. [Servidor/Chefia — PR-MG]
- ✓ Trabalho em conjunto. [Servidor/Chefia — PR-MS]
- ✓ Treinamento, capacitação e diálogo. [Servidor/Chefia — PRR-5]

- ✓ Treinamentos periódicos. [Servidor/Chefia — PR-PA]
- ✓ Unidade de pequeno porte. É possível despertar individualmente o servidor. [Servidor/Chefia — PR-SP]
- ✓ Valorização do trabalho e diálogos constantes. [Membro — PRR-4]
- ✓ Várias: citação das atividades exitosas, que merecem destaque, em reuniões colegiadas; reuniões com os servidores para dar retorno das atividades, destinação de cargos de chefia a servidores que demonstrarem mais aptidão e interesse, entre outros. [Membro — PR-PA]
- ✓ Workshops, cursos de especialização. [Membro — PRR-4]

Apêndice G – “Torpedos” ao pesquisador

A Administração da PR/PA, atua de forma conservadora, por tanto, é centralizadora, não reúne para avaliar e diagnosticar quais seriam as formas de melhorar o desempenho da cada servidor em seus setores. [PR-PA]

Resposta do pesquisador: a centralização é importante para reduzir custos e aumentar o controle. Mas o controle implica conhecer, direta ou indiretamente, a situação nos departamentos.

A Escala Likert é muito vaga. [PGR]

Resposta do pesquisador: Todo método científico tem seus pontos fracos e fortes. Para minimizar o problema foi utilizada a gradação explanada no Apêndice C.

Acredito que com estas perguntas são muito superficiais... E possivelmente não auxilie em nada, pois necessitaria uma postura mais incisiva sua meu colega! Tais perguntas são dispersas demais e refletem alguém que tem medo, ou que não quer mudar as coisas ou mesmo alguém que possivelmente não vê de fato o que deve ser mudado. Seja como for, o resultado não é bom, justamente por causa dos parâmetros usados na pesquisa... Necessário seria realizar uma pesquisa participante (ação) conforme sugere Vergara (2004, p. 49), “A pesquisa participante não se esgota na figura do pesquisador. Dela tomam parte pessoas implicadas [...] fazendo com que a fronteira pesquisador/pesquisado [...] seja tênue”. Espero tê-lo ajudado e não ofendido muito sua pessoa... Nada pessoal. Meu e-mail é (...), caso queira conversar! Fique a vontade. Deus te ilumine. [PRR-1]

Resposta do pesquisador: nenhum pesquisador deve se ofender com feedbacks. Aliás, o sucesso da pesquisa reside exatamente nos feedbacks recebidos. Sem nenhum feedback a pesquisa fracassa... Vergara está, evidentemente, correto: a pesquisa não se esgota na figura do pesquisador. A fim de sanar o problema apontado, sugere-se que o tema seja discutido no âmbito do Planejamento Estratégico em curso na Instituição.

Acredito que um grande problema do MPF são os cargos dados a pessoas fora do quadro que não tem compromisso com a Instituição, e por isso não estão preocupados com o bom desenvolvimento da administração e sim agradar a quem lhe deu o cargo. [PR-RJ]

Resposta do pesquisador: as pessoas citadas são requisitadas com base em dispositivo previsto na Constituição Federal para maximizar a eficiência, a eficácia e a efetividade na prestação de serviços públicos. Cabe à Administração – e, em particular, aos órgãos de controle – identificar as hipóteses de imoralidade administrativa e tomar as providências cabíveis.

As opções “Discordo” e “Discordo parcialmente”, bem como as opções “Concordo” e “Concordo parcialmente” não são, ao meu ver, muito distintas. É difícil concordar-se ou discordar-se completamente de algo. Sugiro que, em pesquisas futuras, sejam adotadas as seguintes alternativas: Concordo, concordo parcialmente, não sei, discordo parcialmente e discordo. [PGR]

Resposta do pesquisador: salvo melhor juízo, parece haver uma contradição na sugestão. Muito provavelmente a crítica se refere à dificuldade de distinção entre “Concordo” e “Concordo totalmente”; e entre “Discordo” e “Discordo totalmente”... Destaca-se que todo método científico tem seus pontos fracos e fortes. Nesse aspecto, caso o pesquisador tivesse utilizado as opções “Concordo parcialmente” e “Discordo parcialmente”, certamente críticas similares também surgiriam.

Apenas gostaria de registrar minha opinião favorável ao subsídio como nova forma remuneração de servidores. [PR-SP]

Resposta do pesquisador: registrado. Mas alerta-se que o tema é polêmico. A tabela a seguir mostra vantagens e desvantagens.

<u>Vantagens do subsídio:</u>	<u>Desvantagens do subsídio:</u>
<p>Vantagens apontadas pelo SINASEMPU:</p> <p>1 - Tornar definitivas as parcelas pagas a título de gratificações que, após absorvidas, não mais poderão ser retiradas/alteradas;</p> <p>2 - a garantia de paridade para quem se aposentar pelas regras de transição previstas nas EC 41 e 47, pois, sendo o subsídio a única forma de remuneração, o reajuste de ativos e inativos deverá se dar no mesmo índice;</p> <p>3 - A uniformização da remuneração, com o fim das grandes disparidades remuneratórias, o que significaria o fim da segmentação da carreira por grupos de interesse específicos;</p> <p>4 - Diminui a evasão funcional para outras carreiras, em face da concessão de reajustes maiores para os servidores em início de carreira;</p> <p>5 – Maior reajuste salarial para as maioria dos servidores do MPU, com chance reais de menor parcelamento para sua implementação, se comparadas as tabelas de reajuste propostas originalmente no PL 6697/09 (PL do MPU) e as tabelas da Emenda do Subsídio, sugeridas pela Comissão Pró Subsídio e apresentadas por deputados no PL 6613/09 (PL do Judiciário), as quais devem ser tomadas como referência para proposta no PL do MPU.</p> <p>6 - Reduz o impacto financeiro do PCS, em comparação com a redação original do PL 6697/09, e a quantidade de parcelas remuneratórias, facilitando o controle de gastos por parte da Administração, e as despesas operacionais (transparência).</p> <p>7 - Além disso, a manutenção de um corpo técnico qualificado e a atração de candidatos de alto nível colaborarão com maior eficiência do MPU. Para que as instituições democráticas funcionem adequadamente, é necessário que o Ministério Público transforme-se em ilha de excelência, atraindo e mantendo servidores altamente qualificados. (Fonte: http://www.sinasempu.org.br – Abr 2011)</p>	<p>Desvantagens apontadas pelo SINASEMPU:</p> <p>1 – Os servidores mais antigos que acumularam vantagens ao logo dos anos, cujo subsídio venha a superar o valor fixado em lei, poderão ter seus subsídios congelados até que parcela complementar seja completamente absorvida;</p> <p>2 – A impossibilidade de implantação de adicionais de localidade inóspita, de periculosidade, insalubridade, de risco, ou qualquer outra remuneração na forma de adicional;</p> <p>3 – A absorção de vantagens pessoais e as advindas de decisões judiciais;</p> <p>4 – A impossibilidade dos órgãos da administração concederem reajuste superiores ao reajuste geral de salários fixado pelo governo (via alteração do PCS, por exemplo), uma vez que a remuneração terá por base uma parcela única;</p> <p>5 – As carreiras que recebem por subsídios, em geral, possuem limitações de quantidade de vagas em cada faixa salarial condicionando a promoção à existência de vaga.</p> <p>Finalizando, a implementação do sistema de remuneração por subsídio tem gerado muitos descontentamentos e inúmeras demandas judiciais com o propósito de proteger as vantagens pessoais e benefícios obtidos através de decisões judiciais. Há evidências que o regime remuneratório do subsídio mais interessa ao governo que aos servidores, pelo menos da forma como vem sendo implantado. Por isso, não é recomendável que matéria de tamanha complexidade seja implementada, ou mesmo discutida, às vésperas da votação do PCS do MPU. Neste momento, isto apenas retardaria a apreciação do PL e dividiria a categoria. (Fonte: http://www.sinasempu.org.br - Abr 2011)</p>
<p>Argumentos de servidora:</p> <p>Até onde eu sei, a nossa proposta de PCS 'não tem subsídio' pq nada disso foi discutido antes.</p> <p>Ou no ano passado não estávamos certos de que haveria aumento, bastando apenas alguns ajustes entre categoria e governo?</p> <p>A ideia da mudança na forma de remuneração e o Movimento Pró Subsídio surgiram quando a maioria de nós foi levada a pensar sobre os motivos pelos quais tudo o que esperávamos ainda não tinha acontecido. A maioria de nós, infelizmente, não participa de qualquer forma das discussões e dos movimentos por melhora. Apenas esperamos. Esperamos que o Judiciário convença o Executivo a lhe dar aumento pra que a gente tb receba. Esperamos que o Sindicato consiga o melhor percentual possível de reajuste. Esperamos que o colega ao lado faça o que a gente tem vontade, mas não tem coragem de fazer. Enfim, a gente vive na inércia, esperando que a maré leve nosso barquinho pra onde houver sombra e água fresca.</p> <p>Reconheço que eu mesma pensava assim, pq era fácil e cómodo. Não me dava ao trabalho de refletir ou me mobilizar.</p> <p>Os sindicatos, em sua maioria (sejam representativos do judiciário, dos analistas, do MPU, etc) rechaçam a ideia do subsídio, embora busquem equiparação com carreiras que pagam melhor. Travam uma guerra infrutífera pela manutenção</p>	<p>Desvantagem apontada pelo Sindjus:</p> <p>(...) é apenas uma ideia, infelizmente sem ressonância e sem chance de passar. Discuti-la agora seria jogar fora dois anos de trabalho pelo plano de carreira. E esperar provavelmente mais dois anos para conseguir o reajuste salarial da categoria.</p> <p>O Sindjus defende uma remuneração ainda mais alta do que aquela sonhada pelos que apoiam a ideia do subsídio. (Fonte: http://www.sindjusdf.org.br – Ago 2010)</p> <p>Argumentos de servidor:</p> <p>Não consigo entender por que uma proposta que é tão defendida pelo GOVERNO é cegamente aceita por um grupo de servidores.</p> <p>Até hoje, nunca vi o governo brasileiro lutar tanto por algo que seja benéfico aos servidores públicos.</p> <p>Acordem!!! Se o Governo quer tanto o subsídio é porque só ele ganha com isso.</p> <p>Abram mão de suas ações, seus 11,98%. Deixem o governo atrelar nossa tabela remuneratória à tabela do Executivo.</p> <p>Muito dos que estão brigando pelo SUBSIDIO continuam na estrada dos concursos e estarão em outros órgãos, exercendo funções de autoridade, quando os que ficarem amargarão anos de congelamento salarial.</p>

<p>da forma de remuneração, fingindo não se atentarem ao detalhe de que as outras carreiras (mais atrativas financeiramente, tidas como TOP, invejáveis, sonhos de consumo, reconhecidas, reverenciadas, bla bla bla) não recebem pelo mesmo formato sua remuneração.</p> <p>Eu não imagino que a gente vá conseguir nada com essa desunião e essa guerra entre os que pensam de um jeito e os que se acham superiores por terem ideias diferentes. Nós somos uma coisa só, para a vitória ou a derrota.</p> <p>E se o que nos representa legalmente é o Sindicato, tem que ser o Sindicato a ouvir o que a gente quer, o que a gente pensa. E depois, verdadeiramente representativos de nossas vontades, lutem pelo que é melhor para nós, dentro das possibilidades do Governo. Minha posição é totalmente favorável à implantação do subsídio. Sem falsos motivos: pq haveria um ganho real em \$\$, pq tornaria nossa categoria unificada de verdade (com os mesmos interesses em todas as brigas por aumento), pq acho razoável pensar que haveria uma 'moralização' da nossa remuneração, pq a longo prazo isso vai ser benéfico pra nós e pro país, e pq eu não acho certo que arrogância e intransigência nos guiem para um fatal desprestígio de carreira (Seremos os novos bancários??? Houve um tempo - e não faz tantos anos assim - que ser gerente de banco era sinônimo de status).</p> <p>Minha sugestão é apenas de que os colegas passem a discutir, ler, pensar, procurem saber um pouco mais sobre o que nos rodeia. Não há mais tempo para paixões e brigas insensatas. Cada um pode e deve tomar partido do que acha certo e justo, mas não sem antes conhecer o outro lado. Creio que muita gente nessas listas apenas deleta esses emails em cascata, não dando a mínima para o que se diz aqui. Simplesmente nem se dão ao trabalho de ler o assunto ou formar opinião a respeito. E mudança começa com consciência.</p> <p>(Fonte: e-mail enviado para a rede de servidores)</p>	<p>Por que ninguém quer discutir o subsídio depois da aprovação do PCS?</p> <p>Somente com a idéia amadurecida teremos moral para sentar com o PGR e discutirmos o assunto, já que a prerrogativa para tratar do assunto é dele e não dos servidores.</p> <p>Ah, esqueci de dizer: não estou no fim da carreira, não tenho PENDURICALHOS e não quero tirar de ninguém aquilo que foi garantido por lei.</p> <p>(Fonte: e-mail enviado para a rede de servidores)</p> <hr/> <p>Argumentos de servidor:</p> <p>Vejam os transtornos que o sistema de pagamento pelo Subsídio pode gerar, até mesmo para os juízes, essa proposta se não for bem discutida pode ser a porta de entrada para a perda outros direitos adquiridos para os servidores, pois se até mesmo a própria Associação dos juízes alega que o Subsídio extinguiu os adicionais por tempo de serviço, sem resguardar situações protegidas pela regra do direito adquirido, prevista no artigo 5º, inciso XXVI da CF, violando os princípios da proteção à confiança e o princípio da segurança jurídica e inerência do Estado democrático de Direito, quem sou eu para ficar acreditando em comissõeszinhas e em falácias de sofistas !!!</p> <p>Pessoal pensem bem, pois caso a Anameges perca aquela ADI no Supremo, o Governo ficará à vontade para propor novas leis de extinção de outros direito adquiridos, tais como a aposentadoria integral por tempo de serviço.</p> <p>(Fonte: e-mail enviado para a rede de servidores)</p>
---	--

As pessoas que se encontram à frente da Administração da PR-RJ não são competentes o suficiente para fazer com que os serviços administrativos não sejam prestados com excelência. [PR-RJ]

Resposta do pesquisador: salvo melhor juízo, parece haver uma contradição na crítica. Muito provavelmente o(a) criticador(a) quis dizer que essas pessoas “não são competentes (...) serviços administrativos sejam prestados com excelência”, ao invés de “(...) serviços administrativos não sejam...”. Nesse aspecto, com base na Tabela 3, combinada com a Tabela 11, ambas do Apêndice D, conclui-se que há deficiências na PR-RJ. Cabe, portanto, à Administração e aos órgãos de controle tomar as providências cabíveis quando, no caso concreto, restar comprovado o nexo de causalidade entre as pessoas citadas e o problema constatado.

Boa sorte. [PR-SE]

Resposta do pesquisador: o pesquisador agradece!

Caro colega, como o livro do autor: Herval Pina Ribeiro – “Os operários do direito” a situação persiste e não vislumbramos nada que possa mudá-la. As relações pessoais são péssimas e pouco discutidas. Aqueles que estão no topo da sociedade se dizem contentes de modo artificial. Os outros são os outros: servidores, terceirizados e poucos procuradores que querem ver uma vida melhor. [PR-SP]

Resposta do pesquisador: de acordo com a Tabela 3, do Apêndice D, a situação na PR-SP é crítica, com destaque negativo para as funções “Controle” e “Organização”. No entanto os problemas citados deveriam ser tratados no âmbito da função “Direção”, que Daft (2010) chama de função “Liderança”.

Como unidade organizacional considerarei a divisão onde estou lotado
[PR-SP]

Resposta do pesquisador: *essa interpretação parece razoável.*

É importante destacar que certas atividades do órgão dependem da condição estrutural como, por exemplo, o desenvolvimento de políticas e estratégias para o desempenho prejudicado pelo contingente existente. [PR-PA]

Resposta do pesquisador: *numa análise realizada a partir da Matriz SWOT, essas variáveis seriam ameaças para sua unidade organizacional.*

É MUITO difícil trabalhar aqui! [PRR-2]

Resposta do pesquisador: *aconselha-se a apreciar a Tabela 3 (Apêndice D), antes de pensar a hipótese de remoção para a PR-RJ.*

É um bom diagnóstico de situação organizacional. [PR-SP]

Resposta do pesquisador: *o pesquisador procurou fazer o melhor que pode, dadas as circunstâncias.*

Espero que tenha êxito no seu objetivo e faça um bom trabalho.
Abraços. [PR-AM]

Resposta do pesquisador: *o pesquisador agradece!*

Esta PRM é diferenciada das demais do estado: o regime aqui é ditadura. [PR-SP]

Resposta do pesquisador: *trata-se de uma opção do(a) Administrador(a). No entanto, com base na Tabela 3, do Apêndice D, aconselha-se que a Administração a reveja o regime.*

Estou no MPF há 18 anos. Não houve campo para registrar essa resposta (pois a alternativa que, à princípio, se encaixaria fala em "meses") [PGR]

Resposta do pesquisador: *esse problema ocorreu em relação ao questionário remetido à ASMPF, para divulgação junto à PGR, PR-DF, PR-MS e PR-BA. O erro material ocorreu na seguinte pergunta:*

02) Há quanto tempo você ingressou no MPU? [Resposta opcional]

- () Há menos de 6 anos
- () De 6 a 12 anos
- () De 13 a 1 meses
- () De 19 a 24 meses
- () Há mais de 24 anos

Onde constou o vocábulo "meses" deveria ter constado o vocábulo "anos". No entanto, considerando que esse problema ocorreu apenas no questionário enviado à ASMPF para divulgação à PGR, à PR-DF, à PR-MS e à PR-BA; considerando que apenas dois servidores da PGR reportaram o problema, sendo que um servidor inferiu corretamente que o vocábulo mais adequado ao contexto seria "anos" e que o outro servidor deixou a resposta em branco, porém informou sua idade nos comentários, possibilitando a correção na planilha; e considerando, ainda, que essa resposta era opcional, conclui-se que a pesquisa não foi prejudicada.

Existe no MPF o latente desvio de função, haja vista que técnicos administrativos realizam trabalhos de analistas, notadamente na área processual. É necessário contratar mais analistas processuais. Existe, ainda, continuando desvio de função, a obrigatoriedade, pelo menos nas PRM's do interior, de técnico fazer plantão judicial, inclusive confeccionado peças judiciais, ou seja, mais uma vez assumindo atribuição de analista. [PR-PR]

Resposta do pesquisador: Cabe à Administração e aos órgãos de controle identificar os casos concretos e tomar as providências cabíveis.

Gostaria de receber o resultado. [PRR-2]

Resposta do pesquisador: após as alterações eventualmente requeridas pela banca examinadora, será remetida cópia do trabalho aos servidores da PRR-2.

Gostaria que, sendo possível, a divulgação para os colegas do trabalho de conclusão. Seria interessante ler a respeito. Agradeço. [PR-AM]

Resposta do pesquisador: após as alterações eventualmente requeridas pela banca examinadora, será remetida cópia do trabalho aos servidores da PR-AM.

Isso aqui é um grande teatro protagonizado pelos membros e seguido por meros coadjuvantes que somos. [PRR-2]

Resposta do pesquisador: a generalização é perigosa, basta que um único Membro da PRR-2 não faça parte desse suposto “grande teatro” para que sua crítica caia por terra. Ademais, com base na Tabela 3 do Apêndice D, em que pese os problemas, a PRR-2 apresenta bom resultado no contexto nacional, com destaque para a função “Controle”.

Na Procuradoria da Republica em Mato Grosso há um excelente e eficaz acompanhamento de seus estagiários até porque nos é lembrado a todo momento que o fato de ser estagiários não é sinônimo de que não possuímos responsabilidades perante o Ministério. Pelo contrário o fato de estar estagiando nos dá mais responsabilidades, é por este motivo que a Procuradoria da Republica em Mato Grosso exige tanto de nós estagiários. [PR-MT]

Resposta do pesquisador: na opinião dos estagiários de Mato Grosso, a função “Controle” é a que obteve melhor desempenho. No entanto, comparada com a percepção de estagiários de outras Unidades da Federação, a função “Controle” na PR-MT está um pouco abaixo da média nacional (cf. Tabela 2, Apêndice D). Por outro lado, na opinião dos servidores da PR-MT, a referida função superou apenas a função “Planejamento” na PR-MT, conforme demonstra a Tabela 1 (Apêndice D). A propósito, em comparação com a percepção de servidores de outras Unidades da Federação, a função “Controle” em Mato Grosso encontra-se em níveis críticos – só não é pior do que a situação constatada em Alagoas.

Noutro giro, destaca-se que a valorização dos (as) estagiários (as) é importante para a Instituição, vez que uma impressão ruim acerca do MPF pode desestimular eventuais talentos a ingressar na Instituição após a conclusão do curso.

Não entendi muitas das perguntas da 2ª página, parece que as perguntas não se encaixam com as respostas. [PR-MA]

Resposta do pesquisador: a dúvida é a essência de toda pergunta: sem a dúvida não surge sequer a pergunta! Noutro giro, se por um lado as perguntas não se encaixam com as respostas, por outro lado, com base no Apêndice F e nas Tabelas 18 e 19 do Apêndice D, infere-se que também há respostas que parece não se encaixar com as perguntas.

Não há, ao menos por parte da administração da PR-PR, nenhuma consciência de como acontece o trabalho nas PRM's. A organização dos procedimentos ocorre tendo como base a sede. Se imaginassem como é trabalhar em cidades menores, eu creio que as atividades fluiriam melhor, com melhor aproveitamento das funções que o servidor pode realizar. [PR-PR]

Resposta do pesquisador: com base na Tabela 3 (Apêndice D), a situação na PR-PR não está boa. Sugere-se que a Administração reveja essa questão.

No geral tenho uma boa impressão de o meu local e ambiente de trabalho nessa unidade. Como é a única que conheço (nunca fui removido) não posso falar de outros locais. [PRR-3]

Resposta do pesquisador: com base na Tabela 3 do Apêndice D, em que pese as deficiências, a situação na PRR-3 está acima da média nacional.

Parabéns pelo trabalho! [PR-RS]

Resposta do pesquisador: o pesquisador agradece!

Quem sabe um dia eu possa lhe dizer tudo, tudo, tudo, pra que você tenha um VERDADEIRO diagnóstico. [PR-PB]

Resposta do pesquisador: desnecessário. Com relação à PR-PB, as Tabelas 3 e 11 do Apêndice "D" já dizem tudo!

Seu trabalho é demasiado extenso para um T.C.C. Os questionamentos são muito vinculados e talvez suas conclusões sejam prejudicadas. Essas questões voltadas para o mapa organizacional devem ser melhor pontuadas. Boa sorte, enfim. [PR-MT]

Resposta do pesquisador: a análise não foi tão profunda quanto poderia... Sugere-se que o tema seja tratado mais profundamente no âmbito de uma pós-graduação.

Sinto-me desmotivado(a). Apesar de imprimir qualidade ao trabalho, não sou reconhecido pela chefia. A sensação é de que nesses 5 anos de MPF fui vítima de um "estelionato laboral" (muito me dediquei ao MPF, sem a contraprestação devida). Não vejo qualquer perspectiva de melhora a não ser a via do concurso público. [PR-AL]

Resposta do pesquisador: apesar de que na PR-AL, particularmente, o quesito "motivação" não se apresenta entre os piores no contexto nacional, constata-se que a situação em Alagoas é crítica, conforme demonstram as Tabelas 3 e 11, ambas do Apêndice D.

Solicito cópia do resultado da pesquisa, peço que envie para (...). [PR-AP]

Resposta do pesquisador: será enviada cópia ao endereço eletrônico fornecido.

Sou estagiário de Administração e estou concluindo o curso na PUC/GO. Se sua pesquisa for voltada para os estudantes de direito pode desconsiderar o meu questionário pois as realidades são bem distintas. [PR-GO]

Resposta do pesquisador: a idéia era abarcar todos e todas. No entanto, devido a dificuldades logísticas, a percepção dos terceirizados e terceirizadas não foi contemplada.

Tem muito sucesso! [PR-MS]

Resposta do pesquisador: o pesquisador agradece!

Temos um motorista - técnico de apoio especializado - mandando no procurador. [PR-RS]

Resposta do pesquisador: o pesquisador não encontrou uma solução na literatura!

Um das questões que versam sobre o período em que estamos no MPU mistura períodos de meses com anos. Acho que houve engano na formatação. Considerei anos. [PGR]

Resposta do pesquisador: esse problema ocorreu em relação ao questionário remetido à ASMPF, para divulgação junto à PGR, PR-DF, PR-MS e PR-BA. O erro material ocorreu na seguinte pergunta:

02) Há quanto tempo você ingressou no MPU? [Resposta opcional]

() Há menos de 6 anos

() De 6 a 12 anos

() De 13 a 18 meses

() De 19 a 24 meses

() Há mais de 24 anos

Onde constou o vocábulo “meses” deveria ter constado o vocábulo “anos”. No entanto, considerando que esse problema ocorreu apenas no questionário enviado à ASMPF para divulgação à PGR, à PR-DF, à PR-MS e à PR-BA; considerando que apenas dois servidores da PGR reportaram o problema, sendo que um servidor inferiu corretamente que o vocábulo mais adequado ao contexto seria “anos” e que o outro servidor deixou a resposta em branco, porém informou sua idade nos comentários, possibilitando a correção na planilha; e considerando, ainda, que essa resposta era opcional, conclui-se que a pesquisa não foi prejudicada.

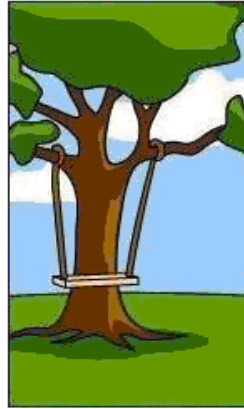
ANEXO A – “Caso Dr. Figueira”

Dr. Figueira pensou isto:



1

Mas explicou isto ao engenheiro:



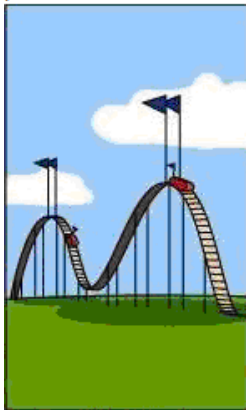
2

O engenheiro entendeu isto:



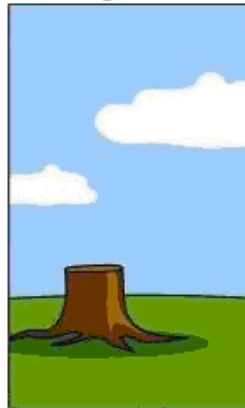
3

Gastaram recursos suficientes para construir isto:



4

Entregaram isto:



5

E na verdade o problema se resolveria com isto:



6

Imagens copiadas do sítio <http://www.projexpert.com.br> (com adaptações).
 Acesso em 09/11/2010