Nota Técnica Informativa

1. INTRODUÇÃO

Trata este documento do processo de criação e justificativa do **Manifesto Inova Ministério Público**, resultado da *Oficina de Construção Colaborativa - Solução de Problemas com Técnicas de Criatividade,* atividade desenvolvida entre 20 de agosto e 24 de setembro de 2021, como parte do Programa Rotas de Inovação em Aprendizagem (SEI 0.01.000.1.000192/2021-88), na rota *Inovar na Gestão*.

Esta é uma entrega inédita, que se apresenta como resultado de outras ações coordenadas e de investimento constante no fomento da cultura de inovação no Ministério Público, por meio de iniciativas como: investigação sobre o estado da inovação no MP, chamado de *Diagnóstico do Ecossistema de Inovação*; promoção de cursos e oficinas, no *Programa Rotas de Aprendizagem em Inovação*; rodas de conversa, pertencentes ao Rotas; conteúdos do podcast Rotas & Futuros; criação da Rede Nacional de Transformação Digital do Ministério Público; entre outras.

Neste documento, discorreremos sobre o contexto e as razões que motivaram a construção colaborativa do *Manifesto*, o qual reflete a visão de uma ampla comunidade de inovadores, com participação de todos os ramos do Ministério Público da União, bem como dos Ministérios Públicos Estaduais, sobre o que é necessário para inovar no Ministério Público brasileiro.

Inicialmente, a Escola Superior do Ministério Público da União (ESMPU) propôs a *Oficina* como uma ação ligada à *Rede Nacional de Transformação Digital do MP.* Contudo, ampliou-se o acesso às vagas, graças a um convênio que o Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) tem com a Escola, para permitir significativa representatividade, diversidade e transparência do processo de reflexão e produção deste documento.

O impacto e alcance do **Manifesto Inova Ministério Público** ainda será medido e sentido em nossos Ministérios Públicos, a partir de sua publicação e divulgação.

Contudo, a demanda pelo tema inovação já pode ser medida, por exemplo, no que se refere ao interesse por capacitação na área. A primeira edição do *Programa Rotas de Aprendizagem em Inovação* foi sistematizada em 6 nichos, a saber: *1.Bases para Inovar, 2. Inovar na área-fim, 3. Inovar na gestão, 4. Inovar na Tecnologia e 5. Inovar na Educação.* Ocorre que, entre fevereiro e junho de 2021, foram oferecidas 200 vagas nos cursos desse programa desenvolvido pelo InovaEscola, distribuídas entre 7 atividades acadêmicas[1]. Entretanto, houve 859 inscrições nos cursos, o que retrata, em média, uma procura 183,5% maior do que a oferta do período analisado. Uma observação de destaque: no curso *Inteligência Artificial no MPU: possibilidades e limitações* foram oferecidas 30 vagas, mas o número de

[1] As vagas foram assim distribuídas: *Design Thinking no Ministério Público* (25 vagas); *Inteligência Artificial no MPU: possibilidades e limitações* (30 vagas); *Liderança Facilitadora (25 vagas); Métodos Ágeis e Aplicação na Inovação 1 (40 vagas); Storytelling com Foco no Direito (25 vagas) e Legal Design e Visual Law (25 vagas); e Inteligência Artificial na Prática: Machine Learning (30 vagas).*

interessados superou em 793% o número de vagas disponíveis (foram 268 inscrições até o momento de seleção dos candidatos).

Desse modo, considerando que a primeira reunião da Rede Nacional de Transformação Digital do MP, realizada em maio de 2021, contou com 194 inscritos, e que, em setembro, 52 pessoas ligadas ao MP participaram da produção deste Manifesto, podemos vislumbrar a importância do produto e seu potencial impacto para este ecossistema.

2. SOBRE O CONTEXTO

Vivemos em um contexto de profundas e aceleradas transformações do mundo e da humanidade. Nossas instituições, ao encarar complexidade, incerteza, volatilidade, ambiguidade, são levadas para um novo e desconhecido lugar. Nas palavras de John Kotter: "*O mundo está mudando a uma velocidade em que os sistemas, estruturas e culturas construídas ao longo do século passado não conseguem mais acompanhar*."

Na mesma linha, Stephen Blank, em sua palestra *Innovation @ 50x in Companies and Government Agencies,* chama a atenção para o fato de que o ciclo de vida das organizações passou de sessenta anos, no século XX, para apenas vinte anos, no século XXI. Isso significa que instituições criadas para resolver problemas de vinte anos atrás estão tendo de se reavaliar e reinventar, caso ainda queiram ser relevantes para a sociedade.

Eis, portanto, a razão de a inovação ter se tornado compulsória - e não optativa. E é com isso em perspectiva que o *InovaEscola - Laboratório de Transformação* vem realizando iniciativas, com foco em preparar o Ministério Público e a ESMPU para atender as transformações e mudanças desta Contemporaneidade.

Entretanto, quando foi criado, em 2020, o *InovaEscola* carecia de dados relevantes e estruturados, que servissem para a tomada de decisão sobre as iniciativas e atividades da unidade. Perguntas como quais são as barreiras e incentivos à inovação, quem são os atores envolvidos, quais as intervenções possíveis para viabilizar inovações no MP, ainda não havia sido investigadas.

Foi essa lacuna que o 1º Diagnóstico do Ecossistema de Inovação do MP[2] tentou preencher. Resultado da pesquisa inédita e exploratória, baseada na Teoria da Mudança, esse estudo foi realizado entre os meses de janeiro e maio de 2021. *Tratou-se de investigação pensada para subsidiar as ações estruturantes do InovaEscola, bem como para contribuir para a elaboração de uma agenda comum de inovação para o MPU* (grifamos).

A pesquisa investigou quem são e onde estão os atores e patrocinadores das iniciativas relacionadas à inovação no nosso ecossistema[3], além de levantar quais são os principais incentivos e entraves para inovar no MP. Com isso, além de um mapeamento dos atores,

---

[2] O documento pode ser acessado na íntegra em: http://escola.mpu.mp.br/servicos-academicos/plano-de-atividades/inovaescola/curadoria/1_aniversario_lab/diagnostico_de_ecossistema_de_inovacao/Relatorio_resumido_diagnostico_ecossistema_inovacao

[3] Essas informações estão organizadas no Mapa Georreferenciado do Ecossistema de Inovação do MP: https://padlet.com/inovaescola_esmpu/drvy0kjqmo92kppl

temos agora a sistematização e consolidação de informações, conhecimentos e saberes pertencentes à inovação neste ecossistema. Outro resultado desse estudo foi a obtenção de *insights* capazes de gerar propostas e estratégias de fomento, além de gerar evidências norteadoras para iniciativas e projetos do MP.

Algumas das conclusões dessa pesquisa, de caráter qualitativo e em profundidade, com participação dos quatro ramos do MPU e de ministérios públicos estaduais, são:

- **O processo de promoção da inovação no Ministério Público é bastante complexo**. Há diversas barreiras institucionais que restringem a capacidade de inovação, tais como a impossibilidade de correr riscos, amarras regulatórias, falta de recursos humanos com competências orientadas especificamente à inovação.
- No entanto, há alternativas que se mostram promissoras, como **a criação de estruturas específicas para o fomento à inovação, o desenvolvimento de recursos humanos especializados e a formação de redes de inovação**.
- É urgente a necessidade de **atuação de um órgão que coordene e fomente a inovação no MP brasileiro** - papel que alguns entrevistados atribuíram ao CNMP.
- **Inovar *não* equivale a implementar tecnologia**. Além disso, em geral, ações de inovação estão ligadas a lideranças individuais.
- Muitos são os ganhos promover **articulações** com Academia e parceiros institucionais, nacionais e internacionais, além do setor privado.
- Há muito o que se fazer no fomento à inovação do Ministério Público, considerando especialmente a **disseminação do tema** e o **fomento à redes**, além do **desenvolvimento de recursos humanos para inovação** e a **promoção da transformação digital**.
- É preciso ter canais de comunicação com a sociedade, seja para **conduzir ações de experiência do usuário**, seja para engajá-los na produção de soluções para problemas públicos.
- Outras intervenções possíveis levantadas na investigação foram o **fomento a programas de inovação aberta, à gestão do conhecimento e construção de memória institucional e a simplificação da linguagem para cidadãos**.

Foi a partir desses achados, que o Laboratório realizou a primeira reunião da *Rede Nacional de Transformação Digital do Ministério Público*. Criada em outubro de 2020, pela Portaria ESMPU nº177/2020, a Rede teve seu encontro inaugural em maio de 2021 e contou com 194 inscritos do Ministério Público de todo o Brasil. Ali foram apresentados[4] os resultados do Diagnóstico e o Mapa Georreferenciado do Ecossistema de Inovação do MP. Além disso, foi proposto um encontro, em agosto de 2021, para discutir uma agenda comum de inovação. Esse encontro deveria ser mediado por um facilitador profissional, preferencialmente externo, para que fosse capaz de considerar, de forma objetiva, as muitas e diferentes necessidades do MP

Diante disso, o I*novaEscola* - considerando a missão de promover, fomentar e disseminar a cultura de inovação na ESMPU e no MPU por meio da experimentação, disseminação e

[4] Apresentação da 1ª reunião da Rede Nacional de Transformação Digital do MP: http://escola.mpu.mp.br/servicos-academicos/plano-de-atividades/inovaescola/rede-nacional-de-transformacao-digital-do-mp/1ReuniodaRedeNacionaldeTransformaoDigitaldoMP.pdf

prospecção de conhecimentos, pesquisa e boas práticas - desenhou a *Oficina de Construção Colaborativa - Solução de Problemas com técnicas de criatividade*. O objetivo inicial desta atividade foi o de fomentar e fortalecer a Rede Nacional de Transformação Digital do Ministério Público, por meio do desenvolvimento de competências voltadas para a inovação e da cooperação e troca de problematizações e soluções comuns.

3. EMBASAMENTO E MOTIVAÇÃO

A relevância da proposta da Oficina e a amplitude dos métodos e técnicas previstas no projeto pedagógico incitaram a ampliação das inscrições, como forma de garantir representatividade, diversidade e transparência na discussão dos problemas e na proposição de soluções para inovação do MP - algo sem precedente nos 23 anos de existência da ESMPU.

O *InovaEscola* possui diversas atribuições[5] voltadas para atividades de fomento à cultura de inovação no âmbito da ESMPU e do MPU, as quais justificam o protagonismo nesta iniciativa de promover a construção colaborativa dos pilares da inovação para o Ministério Público.

Vale observar novamente que a escolha por um docente externo ao ecossistema de inovação do Ministério Público, mas ao mesmo tempo com experiência em trabalhar com inovação no setor público, se deu, principalmente, pela necessidade de promover facilitação e mediação sem vieses ou conflito de interesses.

O docente escolhido, Gino Terentim, é um profissional com vasta experiência em gestão de projetos, tanto no setor público quanto no privado. Gino trabalhou para a Caixa Econômica, onde foi consultor de Organização e Estratégia, da Superintendência de Inteligência Corporativa e Estratégia, e também no Ministério da Economia. Doutorando pela Université de Bordeaux, com MBA em Economia Brasileira pela FEA / USP e em Gerenciamento de Projetos pela Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz" - USP, recebeu diferentes prêmios ao longo da sua carreira.

Por fim, devemos considerar ainda a fundamentação normativa como importante norteador para o planejamento das ações propostas pelo *InovaEscola* - em especial a *Oficina de Construção Colaborativa*.

Há aqui uma convergência entre os achados do 1º Diagnóstico do Ecossistema de Inovação do Ministério Público e algumas normas, como é o caso da Lei nº 14.129/2021, que dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública. Publicada em março de 2021, com vigência para a União a partir de junho de 2021, essa lei trouxe em seu texto a **necessidade de adoção de estratégias que visem à**

---

[5] Regimento Interno (Resolução CONAD nº 05/2020): Art. 30. Ao Laboratório de Inovação e Aprendizagem (LIA) compete:
I - impulsionar, coordenar, orientar e acompanhar as atividades de inovação no âmbito da ESMPU e do MPU;
II - disseminar abordagens, ferramentas, metodologias e tecnologias voltadas para inovação;
III - auxiliar na capacitação e no desenvolvimento de competências de pessoas no âmbito da ESMPU e do MPU para solução de problemas complexos da organização e da sociedade;
VII - coordenar, promover e monitorar a experimentação e a incubação de projetos inovadores no âmbito tanto da ESMPU quanto do MPU;

transformação digital da administração pública (art. 3º, inciso XXI) e a **promoção** do desenvolvimento tecnológico e **da inovação no setor público** (art. 3º, inciso XXVI). Estes dois assuntos estão presentes no Diagnóstico, seja como tópico de investigação (transformação digital), seja nas propostas de intervenção - as quais, em última instância, promovem a inovação no setor público.

Outra conexão entre o Diagnóstico e as normas existentes é a que trata da definição de inovação: **a inovação deve ser focada em resultados** - voltada para gerar impacto - que estão **associados a: eficiência; custo-efetividade; ação estratégica**; **melhoria** na vida das **pessoas** (servidores e população); e **desenvolvimento de novas competências**. A repetição e constância de alguns termos não são mera coincidência - denotam a importância deles, posto que foram citados por diferentes atores entrevistados em momentos distintos.

Esse texto dialoga também com o **princípio constitucional da eficiência**, presente no artigo 37 da Constituição, que remete aos atos da administração serem realizados com a maior qualidade, competência e eficácia possível em prol da sociedade.

Ademais, ao instituir o Novo Regime Fiscal implementando o teto para os gastos públicos federais, a Emenda Constitucional nº 95/2016 trouxe um imenso desafio aos gestores públicos, que precisam tomar decisões que nunca foram tomadas antes, com restrições que não existiam no passado e agora se fazem presente. Com isso, o Ministério Público precisa cada vez mais de novas e diferentes formas de pensar e agir para encontrar soluções que mantenham a eficiência e entreguem resultados.

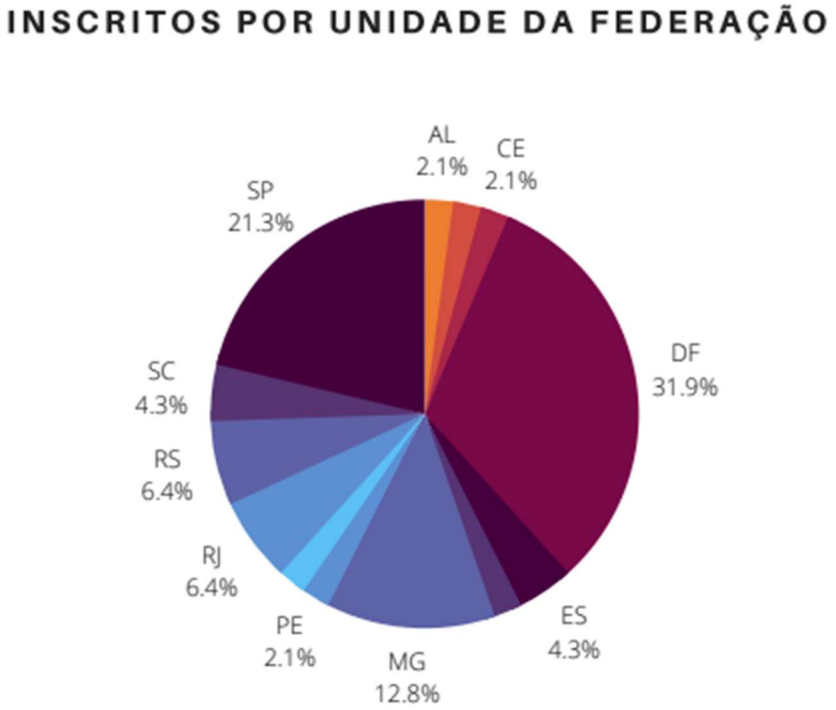
Finalmente, o Decreto nº 9.991/2019, que trata da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, apregoa a necessidade de preparação desses quadros para as mudanças de cenários, internos e externos. Essa necessidade de desenvolvimento de pessoas para inovação é também encontrada e foi investigada no Diagnóstico, como fundamental para qualquer proposição relativa à inovação.

4. DESCRIÇÃO DOS TRABALHOS E ENTREGAS

A *Oficina* foi desenhada a partir de: 1) insumos obtidos no 1º Diagnóstico de Ecossistema de Inovação do MP - principais atores, riscos, barreiras, e incentivos à inovação dentro da Instituição; 2) priorização de problemas e soluções a serem dispostas em uma agenda comum ao MP; e 3) necessidade de atuação colaborativa para alinhamento dos valores que fundamentem essa agenda.

Nesse sentido, participaram da construção do **Manifesto Inova Ministério Público** 52 pessoas, entre membros e servidores de todos os ramos do MPU, em doze horas síncronas de trabalho, empreendidas em refletir sobre as barreiras de inovação do nosso ecossistema, bem como qual o espírito necessário para superá-las. No total, foram realizados quatro encontros on-line e duas sessões de mentoria, à distância, com grupos formados dentro da turma. Ademais, outras dezenas de horas assíncronas foram investidas nesse trabalho, para, por exemplo,produção de texto, alinhamentos e revisões, o que, ao todo, custou cinco semanas de trabalho para o *InovaEscola*.

Isso posto, vale destacar que a *Oficina* contou com participantes distribuídos em todo território nacional, conforme gráfico a seguir.



A metodologia, baseada na participação ativa e nas abordagens colaborativas, começou com o levantamento dos problemas. Cada participante foi convidado a trazer a sua visão, como cada um deles enxergava o fenômeno chamado inovação no setor público. Ao longo dos encontros, foram adicionadas outras percepções, como a procura por *personas* para entender a dor e o desejo de outras pessoas que trabalham com inovação no setor público. Em seguida, o grupo estudou o Diagnóstico, o qual foi analisado após o levantamento dos primeiros problemas, sob a ótica das descobertas realizadas ao longo da atividade, como forma de não enviesar as percepções. Com isso, buscou-se compreender se as percepções individuais se aproximavam ou se afastavam desse levantamento.

Foram associadas, então, as percepções do grupo aos achados da investigação para explorar problemas, a partir de seis formas diferentes de pensar: 1) a forma baseada em dados e fatos, 2) baseada em criatividade, 3) baseada no lado positivo, 4) baseada no lado negativo, 5) baseada em opções e 6) baseada em sentimentos, com o apoio de um facilitador por grupo.

O resultado foi uma lista do que os participantes consideram necessário para inovar no Ministério Público. Essas ideias foram agrupadas em categorias que serviram como pilares para a inovação, a saber: no centro, o *Desenvolvimento de Pessoas*; e ao redor, *Institucionalidade, Colaboração, Valorização, Ambiente favorável e Comunicação*. Vale observar que todas as atividades foram realizadas on-line, com apoio de ferramentas visuais que facilitam a colaboração em grupos. Dessa forma, o resultado foi construído de maneira não linear.

O passo seguinte foi a elaboração conjunta de listas, as quais totalizam 51 declarações sobre quais seriam os valores e os fundamentos para a inovação no Ministério Público. Essas declarações foram distribuídas entre as seis categorias, elencadas acima, e priorizadas, por votação. Essa priorização visava destacar dois ou três enunciados em cada pilar, de modo a focar naquilo que mais representava a visão do grupo.

Finalmente, o documento resultante da compilação dos trabalhos realizados na Oficina, que estrutura e resume de forma lógica e clara todo o conteúdo criado colaborativamente, foi minutado pela equipe da Assessoria de Estratégia e Inovação (ASSEIN): o **Manifesto Inova Ministério Público** (anexo), para, então, ser levado de volta ao grupo.

Em paralelo, com o apoio da Secretaria de Tecnologia da Informação e Secretaria de Comunicação Social da ESMPU, foi criado um domínio - www.manifestoinovaministeriopublico.escola.mpu.mp.br - e identidade visual para disponibilizar o **Manifesto** de forma ampla e acessível.

Ainda, como forma de gerir o conhecimento e promover a memória institucional, estão previstos para 2021 um **podcast**, e também uma atividade de extensão no formato de **Roda de Conversa** sobre o **Manifesto Inova Ministério Público**.

Para além das entregas citadas, em razão da força e do potencial impacto do conteúdo, considera-se a possibilidade de o Conselho Nacional do Ministério Público, caso entenda pertinente, minutar uma proposta de Política Nacional de Gestão da Inovação no âmbito do Ministério Público, com diretrizes temáticas para alinhamento institucional em torno do tema.

5. CONCLUSÃO

O *InovaEscola* nasceu com um propósito de fomentar a cultura de inovação na Escola Superior do Ministério Público e no Ministério Público. Para isso, vários caminhos eram possíveis, mas, optou-se por trilhar aqueles baseados em dados e evidências, os quais deveriam ser levantados ou mesmo construídos, quando não disponíveis.

Nesse sentido, o trabalho inédito do 1º Diagnóstico do Ecossistema de Inovação do Ministério Público foi um divisor de águas, pois trouxe sistematização e consolidação de informações, conhecimentos e saberes pertencentes à inovação nesse ecossistema.

Alguns problemas ali encontrados se mostraram passíveis de serem resolvidos, ou encaminhados, com a atuação finalística da ESMPU. É o caso do desenvolvimento de recursos humanos para inovação por meio do *Programa Rotas de Aprendizagem em Inovação*. E, também, o fomento à inovação com a criação da *Rede Nacional de Transformação Digital*, uma das intervenções sugeridas no Diagnóstico.

Foi por ter o registro e o conhecimento de que "*o processo de promoção da inovação no Ministério Público é bastante complexo. Há diversas barreiras institucionais que restringem a capacidade de inovação, tais como a impossibilidade de correr riscos, amarras regulatórias, falta de recursos humanos com competências orientadas especificamente à inovação*"[6], que

[6] Apresentação do 1° Diagnóstico de Ecossistema de Inovação do Ministério Público.

se promoveu a convergência das ações do *InovaEscola* com a proposta de uma reunião da *Rede Nacional de Transformação Digital*, na forma de uma oficina dentro do *Programa Rotas de Aprendizagem em Inovação*. Uma oportunidade única e inovadora de colaboração e construção coletiva.

Os caminhos e possíveis respostas aos problemas e questões identificadas no Diagnóstico precisavam ser discutidos e elaborados pelas partes envolvidas. Propostas ou soluções trazidas de fora não refletiriam os valores e anseios da mesma forma como o produto final dessa atividade o fez.

Nesse contexto e ainda considerando uma necessidade premente de consolidar a inovação como viabilizadora de mudanças e transformações para o futuro do Ministério Público, promoveu-se a *Oficina de Construção Colaborativa - Solução de Problemas com Técnicas de Criatividade. Nela, foram discutidos,* com atores da *Rede Nacional de Transformação Digital* e outros inovadores do MP, os problemas e as barreiras encontrados elencados no Diagnóstico, no intuito de elaborar uma agenda conjunta de atuação sobre o tema inovação.

A *Oficina* foi realizada com a proposta de viabilizar, de maneira ampla e acessível, discussões com base em evidências, que foram possíveis graças à escolha de um docente externo, com experiência em trabalhar no governo, facilitação e mentoria em uma atividade cuidadosamente desenhada para tal, apoiadas no Diagnóstico.

Nessa *Oficina,* a seguinte metodologia foi observada: 1. Realizar alinhamentos conceituais relacionados à inovação (como o que é inovação, o que é cultura de inovação, sustentabilidade da inovação etc); 2. Hierarquizar problemas e soluções (elencados no diagnóstico mencionado); 3. Criar diretrizes destinadas a orientar a inovação no MP; 4 Desenhar ações inovadoras, com o propósito de fomentar a inovação no MP; e 5. Minutar um **Manifesto de Inovação do Ministério Público**.

Como entregas, elaborou-se o **Manifesto Inova Ministério Público** publicado no domínio - www.manifestoinovaministeriopublico.escola.mpu.mp.br com identidade visual própria. Este documento é uma resposta aos problemas e barreiras encontrados no Diagnóstico ao declarar que, para inovar no Ministério Público, é necessário:

- Colocar as pessoas como centro da inovação, pois inovar requer pessoas e elas são a razão para inovar.
- Promover um ambiente seguro que permita o erro, mas acima de tudo valorize todo o aprendizado que dele advém.
- Valorizar o percurso que deve ter várias etapas para permitir experimentação e ajustes constantes, sempre com foco em impacto, resultado e alcance - e não somente na produtividade.
- Promover a inovação enquanto estratégia institucional.
- Comunicar, pessoal e institucionalmente, com foco em simplicidade e objetividade.
- Permitir a experimentação e tudo que ela significa: tolerância, aprendizado, agilidade, adaptabilidade às mudanças, construção e compartilhamento de conhecimento.
- Colaborar, compartilhar e integrar trabalhos, equipes, problemas e soluções.
- Fortalecer a cultura de inovação.

- Desenvolver habilidades humanas e técnicas continuamente, buscando a transformação de mentes, pessoas, instituições e ecossistema.
- Reconhecer e melhor aproveitar a diversidade - cultural, geracional, atitudinal, profissional, de habilidades, de gênero, de cor, de localidades, dentre outras - como fonte para potencialização da criatividade.
- Valorizar os líderes inovadores.

Ainda, são entregas previstas para 2021: um **podcast** e uma atividade de extensão, no formato de **Roda de Conversa,** como forma de gerir o conhecimento e promover a memória institucional.

Diante do exposto e considerando os resultados bem sucedidos[7], sugerimos o encaminhamento desta Nota Técnica Informativa à Direção-Geral da ESMPU, para dar conhecimento, aos colaboradores e a outras partes interessadas, e prestar contas das entregas realizadas.

É a Nota.

---

[7] Foram apresentados na avaliação de reação, os índices a seguir: 95% dos respondentes afirmam que "A profundidade com que os temas foram abordados atende às suas necessidades de capacitação e atualização "; 95% dos respondentes afirmaram que "As discussões e o conhecimento explanado atenderam ao que foi proposto " e 95% dos respondentes afirmaram que "tem interesse em se aprofundar no tema da atividade". Destacamos alguns elogios de participantes ao final da atividade:

- 1. Foi fantástico participar desta oficina, me senti inspirada com esperança. Gratidão! Desejo que sejamos informados das reações e resultados do manifesto que construimos juntos.
- 2. Eu adorei o curso. Gino soube coordenar e orientar todos os participantes em cada atividade do curso. Contribuiu bastante para a ampliação da visão sobre o tema. Espero participar de outros cursos como esse na ESMPU.
- 3. Essa última Oficina, "Oficina de Construção Colaborativa - Solução de Problemas com técnicas de criatividade" foi EXCEPCIONAL. Parabéns a todos os envolvidos.