MINISTÉRIO PÚBLICO DE CONTAS
DO ESTADO DE RONDÔNIA

# PLANO ESTRATÉGICO

## DESENVOLVENDO A INSTITUIÇÃO

Horizonte 2016 – 2019
1ª Edição

MINISTÉRIO PÚBLICO DE CONTAS
DO ESTADO DE RONDÔNIA

# Plano Estratégico

Desenvolvendo a Instituição
Horizonte 2016 – 2019
1ª Edição

Porto Velho
2016

**FICHA TÉCNICA**

**@ 2016 MPC-RO**

NOTA: É permitida a reprodução, desde que citada a fonte.
Os conceitos emitidos em trabalhos assinados são de inteira responsabilidade dos autores.

# Plano Estratégico

Desenvolvendo a Instituição
Horizonte 2016 – 2019
1ª Edição

**Normalização:** Josimar Batista dos Santos - CRB 556 - 11ª Região
**Diagramação e Capa:** Assessoria de Comunicação Social do TCE-RO
**Local de publicação:** Porto Velho, Rondônia, Brasil

Distribuição Gratuita

**Ministério Público de Contas do Estado de Rondônia - MPC-RO**
Av. Presidente Dutra, 4229 - Bairro Olaria
76801-326 Porto Velho, RO, Brasil
Telefone: (69) 3211-9071

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação - CIP**

R771r Rondônia. Ministério Público de Contas.
Plano Estratégico: Desenvolvendo a Instituição Horizonte 2016-2019 / Ministério Público de Contas do Estado de Rondônia. – Porto Velho : MPC-RO, 2016.

53 p. : il.

1. Rondônia - Ministério Público de Contas - Planejamento Estratégico. I. Ministério Público de Contas do Estado de Rondônia. II. Título.

CDDir.: 341.413

**Elaboração da Ficha Catalográfica: DSBJ/EScon/TCE-RO**

MINISTÉRIO PÚBLICO DE CONTAS
DO ESTADO DE RONDÔNIA

# Plano Estratégico
## Desenvolvendo a Instituição

**COMPOSIÇÃO**

ADILSON MOREIRA DE MEDEIROS
**Procurador-Geral**

ÉRIKA PATRÍCIA SALDANHA DE OLIVEIRA
**Corregedora-Geral**

**PROCURADORES**
YVONETE FONTINELLE DE MELO
SÉRGIO UBIRATÃ MARCHIORI DE MOURA
ERNESTO TAVARES VICTORIA

# SUMÁRIO

**1. Histórico do Ministério Público de Contas do Estado de Rondônia** ..... 2
**2. Metodologia: *Balanced Scorecard* como ferramenta de Gestão Estratégica** ..... **5**
2.1 Contexto para criação do *Balanced Scorecard* ..... 6
2.2 Definindo o *Balanced Scorecard* ..... 7
**3. Processo de elaboração do plano** ..... **10**
3.1 A elaboração do Planejamento Estratégico do MPC-RO ..... 11
3.2 Definição das Diretrizes Estratégicas ..... 12
3.3 Análise dos Ambientes Interno e Externo ..... 13
3.3.1 Ambientes Interno e Externo do MPC-RO ..... 14
3.4 Definição dos Objetivos e Mapa Estratégico ..... 15
3.5 Implementação do Plano Estratégico ..... 18
3.6 Controle e Avaliação da Estratégia ..... 21
**4. Referências Estratégicas do MPC-RO** ..... **23**
4.1 *Core business* ..... 23
4.2 Missão ..... 23
4.3 Visão ..... 24
4.4 Valores ..... 25
**5. Mapa Estratégico do MPC-RO: Alinhando a Instituição às estratégias** ..... **28**
**6. Detalhamento da Estratégia** ..... **32**

# 1. HISTÓRICO

# 1. Histórico do Ministério Público de Contas do Estado de Rondônia

O Ministério Público de Contas é instituição secular, que remonta à própria origem dos Tribunais de Contas do Brasil. Já por ocasião da criação do Tribunal de Contas da União, nos albores da República, por meio do conhecido Decreto nº 966-A, de 07 de novembro de 1890, de inspiração do ilustre jurista Ruy Barbosa, havia a previsão de um representante do Ministério Público na composição da Corte, inclusive, àquela altura, com direito a voto, conforme dispunha o artigo 19 do Decreto nº 1166, de 17 de outubro de 1892.

A Constituição de 1988, artigo 130, atribuiu ao Ministério Público de Contas os mesmo direitos, vedações e forma de investidura aplicáveis ao Ministério Público comum, aqui incluídos os princípios institucionais da unidade, indivisibilidade e independência funcional, previstos no artigo 127, § 1º, da Carta da República.

Trata-se, portanto, de ramo especializado do Ministério Público, com atuação nos Tribunais de Contas, o que indica sua vocação para a seara da fiscalização contábil, financeira, orçamentária e patrimonial da Administração Direita e Indireta.

De acordo com a Lei Orgânica do Tribunal de Contas do Estado de Rondônia, Lei Complementar nº 154/96, alterada pela Lei n. 799/14, O Ministério Público de Contas compõe-se de "07 (sete) Procuradores", nomeados pelo Governador do Estado, após aprovação em concurso público de provas e títulos (artigo 79, caput, e § 2º).

O órgão é chefiado pelo Procurador-Geral, também nomeado pelo Governador do Estado, a partir de lista tríplice elaborada pelo Colégio de Procuradores, para mandato de 2 (dois) anos, permitida recondução.

O primeiro Procurador-Geral do órgão, Kazunari Nakashima, foi nomeado em 1983, por ocasião da criação do Tribunal de Contas do Estado de Rondônia, tendo exercido a função até sua aposentadoria compulsória, ocorrida em 2009.

O artigo 88 da Lei Complementar nº 154/96 estabeleceu o prazo de 120 (cento e vinte) dias para a realização de concurso para provimento dos cargos de Procurador do Ministério Público de Contas. No entanto, apenas em 1999 foi deflagrado o primeiro certame para o preenchimento do quadro de Procuradores.

Foram aprovados no concurso, nomeados e empossados, os Procuradores Paulo Curi Neto, Cássio Calvilani Dalla Déa, Érika Patrícia Saldanha de Oliveira, Yvonete Fontinelle de Melo e Sérgio Ubiratã Marchiori de Moura.

O Procurador Cássio Calvilani Dalla Déa deixou o Ministério Público de Contas em 2001.

O Procurador Paulo Curi Neto foi escolhido, em 2009, para assumir o cargo de Conselheiro do Tribunal de Contas do Estado de Rondônia, na vaga constitucionalmente destinada ao Ministério Público de Contas, por força do artigo 73, § 2º, I, da Constituição da República, de reprodução obrigatória nos Estados.

Em 2009, ocorreu o primeiro processo de escolha de Procurador-Geral por meio de lista tríplice, o qual culminou com a nomeação, pelo Governador do Estado, da Procuradora Érika Patrícia Saldanha de Oliveira para conduzir o Ministério Público de Contas do Estado de Rondônia no biênio 2010-2011.

Dentre as medidas de fortalecimento institucional adotadas pela então Procuradora-Geral, destaca-se a implementação da Corregedoria-Geral do Ministério Público de Contas, que teve como primeira titular a Procuradora Yvonete Fontinelle de Melo (2010-2013).

O segundo concurso público para provimento do cargo de Procurador do Ministério Público de Contas foi realizado em 2010, certame no qual foram aprovados os Procuradores Adilson Moreira de Medeiros e Ernesto Tavares Victoria, cuja posse deu-se em 07.02.2011 e 30.08.2013, respectivamente, sendo o Procurador Adilson Moreira de Medeiros o primeiro membro a ser empossado perante o Colégio de Procuradores.

Em 2011 ocorreu a recondução da Procuradora-Geral Érika Patrícia Saldanha de Oliveira para mais um biênio (2012-2013), sendo recebida pelo atual Procurador-Geral, Adilson Moreira de Medeiros, escolhido para chefiar o Ministério Público de Contas no biênio 2014-2015 e reconduzido para mais um biênio 2016-2017 conforme nomeação do Governador do Estado.

# 2. METODOLOGIA

# 2. Metodologia: *Balanced Scorecard* como ferramenta de Gestão Estratégica

Como outras instituições congêneres, o Ministério Público de Contas do Estado de Rondônia se lança à tendência, cada vez mais acentuada, de aperfeiçoar seu modelo gerencial incorporando ferramentas de Gestão Estratégica para dar sustentação aos seus desafios de materializar com efetividade o controle externo e ser reconhecido como órgão socialmente relevante no combate à corrupção e à malversação dos recursos públicos.

A iniciativa se mostra desafiadora, no entanto, exequível. Os órgãos de controle dos gastos públicos precisam pensar o seu modelo de gestão a partir de uma reflexão estratégica, buscando sempre as melhores alternativas para aprimorar seu desempenho na condução de sua função de defensores do erário.

À luz desse contexto, o MPC-RO abraça o desafio de aperfeiçoar sua modelagem gerencial objetivando desempenhar suas atribuições de maneira eficiente, de modo a atingir os resultados estrategicamente planejados, maximizando, a partir disso, a efetividade de sua atuação na sociedade.

Nessa conjuntura, ladeia a necessidade de refinar seu processo de absorção das mudanças socioculturais provenientes de investimentos em infraestrutura, do desenvolvimento econômico, do crescimento demográfico e da demanda da população rondoniense relativa aos serviços prestados pela administração pública.

Diante das constatações panorâmicas acima, a estratégia ganha destaque na eleição da trilha a ser percorrida. O MPC-RO, a fim de entregar resultados mais céleres e eficazes à sociedade, concebeu objetivos e metas volvidas à modernidade da instituição. Sua estratégia ganha forma em objetivos, iniciativas e metas. Essa abordagem não se distancia do entendimento dos teóricos do pensamento estratégico.

A estratégia é definida por Oliveira (2013) como a maneira ou ação formulada e adequada para alcançar os desafios estabelecidos. Simon, citado em Oliveira (2013), também dá sua contribuição conceituando a estratégia como um conjunto de decisões que determinam o comportamento a ser exigido em determinado período de tempo.

Se a estratégia representa decisões com a finalidade de conceber planos de ação para subsidiar os movimentos de atuação da organização, é fundamental que se gerencie essa estratégia, resultando daí o conceito de **Gestão Estratégica.**

John Mahon, citado em Herrero (2005), aborda o tema afirmando que “a essência da gestão estratégica é o planejamento e a execução de estratégias que antecipem, enfrentem e alavanquem a

mudança". É importante destacar nesta colocação que as ações de planejar e executar são funções gerenciais.

Na sua dicção acerca do tema no setor público, Bergue (2014, p. 8) argumenta que gestão estratégica é "pensar de forma contextualizada a organização como um todo, em todas as suas instâncias e dimensões e com foco no que lhe é essencial para a produção de valor público sustentável orientado para o longo prazo".

Pois bem. Se gestão estratégica é, em síntese, pensar, coordenar e implementar a estratégia, surge, assim, a necessidade de definir métodos e técnicas de gestão que suportem a elaboração, implementação, avaliação e controle da estratégia.

Nesta toada - e a partir da consciência de que um dos maiores desafios das instituições públicas é de contexto gerencial, - o MPC-RO buscou um modelo de excelência em gestão focado em resultados e com flexibilidade de ajuste suficiente para que seus efeitos alcancem a sociedade.

Há diversas metodologias pensadas para gerenciamento. No entanto, dentre essas, o *Balanced Scorecard* destaca-se como apropriado para orientar a atuação da organização rumo à estratégia. O BSC possibilita a tradução da visão estratégica da organização em um conjunto abrangente de objetivos e medidas que servem de base para um "sistema" de medição e gestão estratégica.

A escolha do BSC pelo MPC-RO, como metodologia de gestão estratégica, foi orientada pela possibilidade de melhor gerenciamento da estratégica, bem como pela adoção de um modelo de Administração Pública moderno, orientado para a efetividade de atuação.

## 2.1 CONTEXTO PARA A CRIAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*

O *Balanced Scorecard* é uma metodologia de gestão estratégica largamente utilizada pela iniciativa privada e que ganha substancial adesão pela Administração Pública em geral. Muito embora sua abordagem esteja relacionada à gestão estratégica, sua origem não está atrelada a esse conceito. Sua adoção como ferramenta estratégica é resultado de sua evolução ao longo do tempo.

O BSC foi criado a partir da convicção crescente, na década de 1990, de que os indicadores financeiros e contábeis eram insuficientes para orientar a gestão das organizações, uma vez que a criação de valor estava migrando dos ativos tangíveis para os ativos intangíveis. A percepção de que a maioria dos sistemas de mensuração de desempenho das organizações estava desvinculada da estratégia é outro fator

apontado como motivo para construção da Metodologia. O foco estava na mensuração de resultados operacionais em detrimento da gestão orientada à estratégia. Além desses fatores, havia outro não menos importante: a conscientização da necessidade das organizações em criar uma nova linguagem e um novo sistema de comunicação e informação para transmitir e alinhar a força de trabalho em torno da estratégia.

A conjunção desses fatores contribuiu para tornar o BSC uma das principais ferramentas de gestão na década de 90 e neste início de século XXI.

## 2.2 DEFININDO O *BALANCED SCORECARD*

O *Balanced Scorecard* foi desenvolvido por Robert S. Kaplan, professor da Universidade de Harvard, e por David P. Norton, consultor do Instituto Nolan Norton[1].

Kaplan e Norton inicialmente definiram o BSC como um sistema de mensuração de desempenho. Ao longo dos anos, diversas organizações adotaram a metodologia e atingiram resultados imediatos. Seus idealizadores descobriram que essas organizações não usavam o BSC apenas para metrificar desempenho, mas também para comunicar e gerenciar suas estratégias. Conforme o BSC foi ganhando relevância em organizações como ferramenta fundamental na implementação da estratégia, Kaplan e Norton resumiram o conceito e aprendizagem obtida até aquele momento em seu livro *The Balanced Scorecard*, publicado em 1996.

A partir dessa constatação, feita por Kaplan e Norton, surgiu um novo conceito pelo qual o BSC passou a ser considerado uma metodologia de gestão sob a qual propaga-se um novo modelo organizacional: a "Organização orientada para a Estratégia".

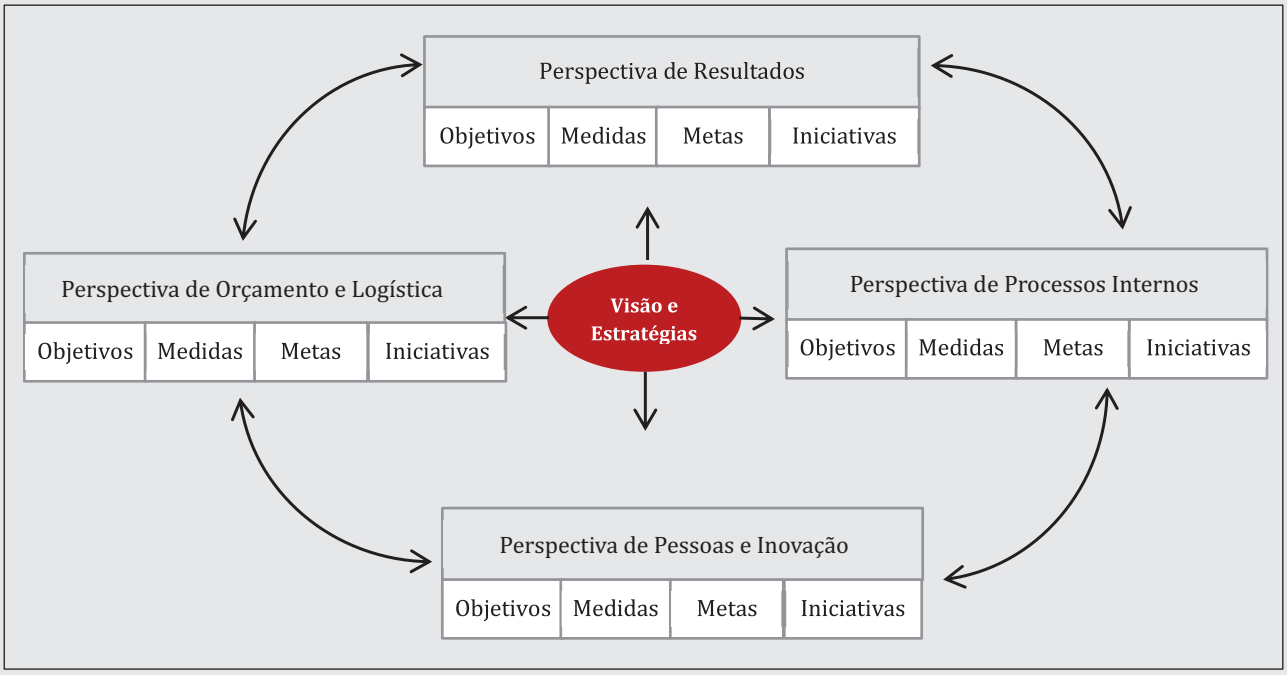
Para os seus criadores, o BSC é uma metodologia que traduz a Missão e a Visão das organizações em um conjunto abrangente de objetivos e medidas de desempenho que serve de base para a gestão estratégica. Herrero trata, acertadamente, a Visão e a Missão como o centro de modelagem do BSC. Pensar as referências estratégicas como núcleo estrutural da metodologia de Kaplan e Norton é, preliminarmente, entender que o processo de concepção dos desafios estratégicos da organização está apoiado em um senso orientativo. Nesse contexto, a Visão e Missão dão orientação para formulação dos objetivos com intento de sua concretização.

O BSC toma forma por meio de um mapa no qual os objetivos e indicadores estão organizados, a partir de relações de causa e efeito, em quatro perspectivas básicas: financeira, do cliente, dos processos

[1] Centro de pesquisa da KPMG, uma rede global de firmas independentes que prestam serviços de *Audit* (Auditoria), *Tax* (Impostos) e *Advisory* (Consultoria de Gestão e Estratégia, Assessoria Financeira e em processos de Fusões e Aquisições, Restruturações, Serviços Contábeis e Terceirização).

internos e do aprendizado e crescimento. Kaplan e Norton, citados em Carpina (2011), revelam que essas perspectivas não representam um modelo rígido e esclarecem que mais perspectivas podem ser pensadas ou suprimidas. A Figura 1 ilustra a estrutura do Método BSC adaptada às perspectivas adotadas pelo Ministério Público de Contas.

**Figura 1**: Estrutura do BSC e a tradução da Visão




**Fonte**: elaborada com base em Müller (2014).

De acordo com Herrero (2005) o foco do BSC está em assegurar o sucesso na implantação das estratégias formuladas. Isto significa que, tão importante quanto formular estratégias, é trabalhar sua gestão de maneira a traduzi-las em termos operacionais, alinhá-las à organização, transformá-las em tarefas de todos e convertê-las em processo. Nesse contexto, a utilização do BSC como metodologia de gestão trará os seguintes benefícios para o MPC-RO:

- Desenvolver o aprendizado estratégico.
- Comunicar a estratégia por toda a instituição.
- Transformar a estratégia em ação compartilhada por todos.
- Fixar objetivos de acordo com a estratégia.
- Canalizar a performance de todos os participantes da instituição à realização da Missão e dos objetivos contemplados no Mapa Estratégico.
- Fortalecer o processo de comunicação e sinergia em toda a instituição.

Os principais componentes – mapa estratégico, perspectivas, temas, objetivos, relação de causa e efeito, indicadores, metas e iniciativas – da metodologia BSC serão tratados na seção 5 deste plano.

# 3. ELABORAÇÃO

# 3. Processo de elaboração do Plano

A decisão de planejar está correlacionada com a necessidade de proporcionar bases fundamentais para a adoção de manobras que permitam que a organização atue de forma perene e efetiva mesmo dentro de um contexto marcadamente versátil.

Ancorado no entendimento de Rezende (2008), o planejamento estratégico é um processo dinâmico, sistêmico, participativo e contínuo orientado à determinação de estratégias, objetivos e ações da organização.

A abordagem do autor citado alhures mostra-se suficiente para uma percepção adequada do conceito de plano. Como se vê, de maneira sintética, o planejamento toma forma de processo em que são desenvolvidas ações com a finalidade de maximizar os resultados e minimizar as deficiências e riscos organizacionais, utilizando os recursos disponíveis e possíveis sob os princípios da eficiência, eficácia e efetividade.

Os procedimentos, técnicas e aprofundamentos relacionais requeridos no processo de construção do Plano mostram a sua complexidade. Para a condução e elaboração do Planejamento de forma profissional e organizada, Oliveira (2013) recomenda a adoção de uma metodologia. Seu uso facilita o tratamento das partes envolvidas, o processo de tomada de decisão além de permitir uma abordagem abrangente do contexto organizacional.

Entende-se metodologia, com respaldo na concepção de Rezende (2008), como um roteiro sugerido, ou seja, uma abordagem organizada para alcançar o sucesso do projeto por meio de passos estabelecidos. Trata-se, na realidade, de um conjunto de fases conduzidas com propósitos específicos e complementares. Para o aludido autor uma metodologia eficiente comporta as seguintes fases:

- **Fase 0 (zero)** – Organização, Divulgação e Capacitação: destinada a organizar e divulgar o projeto de planejamento, bem como capacitar os envolvidos na metodologia adotada.
- **Fase 1 (um)** – Diretrizes Organizacionais: fase direcionada ao estabelecimento da Missão, da Visão, dos Valores, do Negócio e das Políticas Organizacionais.
- **Fase 2 (dois)** – Análises Organizacionais: fase destinada à análise dos ambientes interno e externo.
- **Fase 3 (três)** – Estratégias Organizacionais: fase na qual são definidas as estratégias e objetivos.
- **Fase 4 (quatro)** – Controles Organizacionais: esta fase está relacionada a monitoração, acompanhamento e avaliação do processo de planejamento, visando melhorar ou corrigir o funcionamento adequado de processos ou funções.

No entanto, deve-se clarear, conforme Lorange e Vancil (1976) citados em Oliveira (2013, p. 42), que "não existe uma metodologia universal de planejamento estratégico, porque as empresas diferem em tamanho, em tipos de operações, em forma de organizações, em filosofia e estilo administrativo". O que há, na verdade, é um conjunto de fases diretivas que podem ser adaptadas às condições e realidades da organização a ser considerada.

Na seção seguinte, será abordada a descrição do processo de elaboração do Planejamento Estratégico deste *Parquet* de Contas destacando a metodologia adotada, assim com as atividades críticas de cada fase.

## 3.1 A ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO MPC-RO

A iniciativa para a elaboração do Planejamento Estratégico do MPC-RO foi capitaneada pelo Procurador-Geral Adilson Moreira de Medeiros, em razão dos desafios enfrentados pela instituição no seu cenário de atuação.

Contando com o apoio do TCERO, para auxiliar o MPC-RO na condução das atividades, objetivando, especialmente, o compartilhamento das experiências já adquiridas pela Corte na execução de seu Plano Estratégico e diante da necessidade de estruturar uma equipe técnica que pudesse gerenciar o projeto, foi instituída a Comissão de Planejamento Estratégico[2].

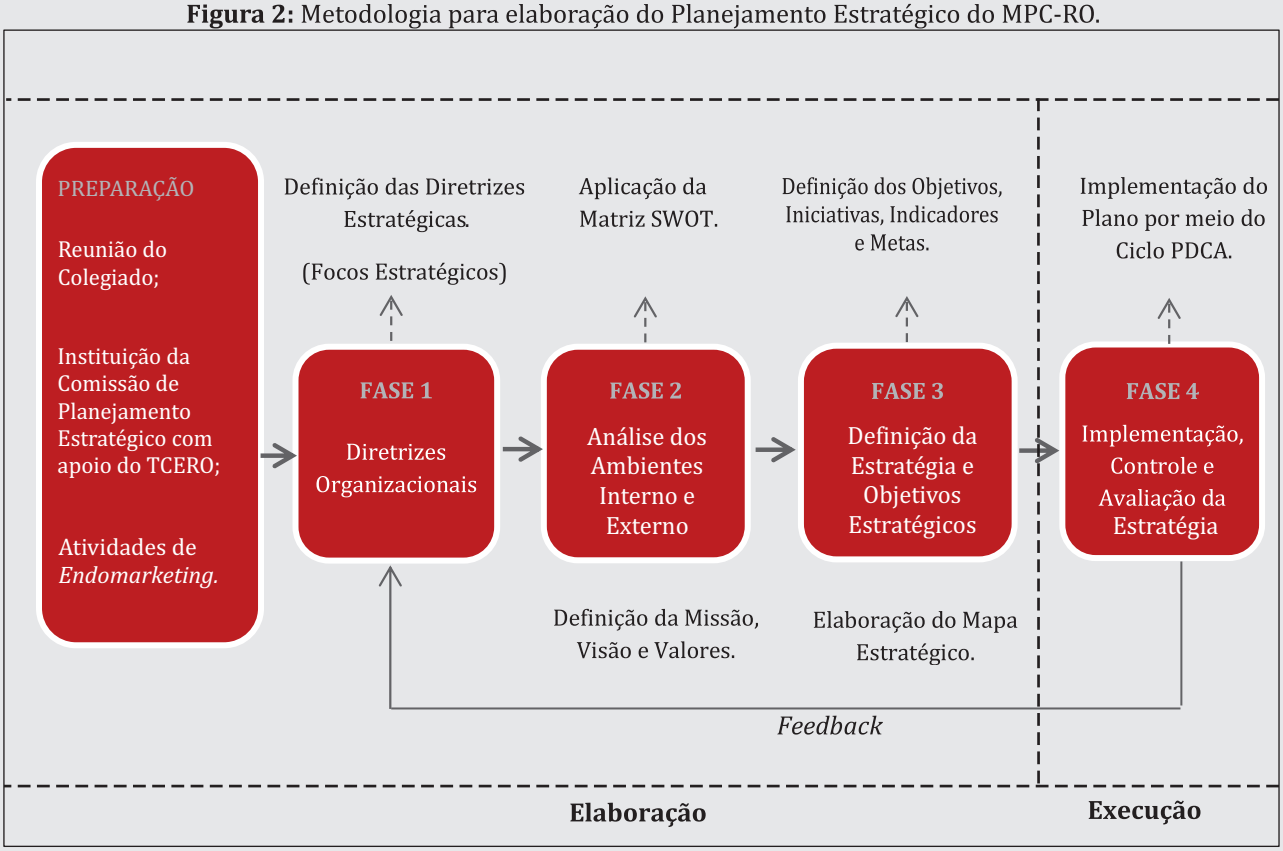
Ainda em fase preparatória, foram desenvolvidas atividades de *Endomarketing*[3] com vistas a sensibilizar os membros e servidores por meio da divulgação do conceito, objetivo e importância do Plano para o futuro da instituição.

Para formalizar a elaboração do Plano por meio de estágios, o MPC-RO subdividiu o processo de condução do Planejamento Estratégico em 5 grandes etapas, a saber: Preparação; Fase 1 - Definição das Diretrizes Estratégicas; Fase 2 - Análise dos ambientes interno e externo; Fase 3 - Definição da estratégia e objetivos estratégicos; Fase 4 – Implementação, Controle e Avaliação da Estratégia. A Figura a seguir representa as etapas da metodologia adotada pelo MPC-RO.

[2] A Comissão de Planejamento Estratégico compõe-se dos servidores Alexandre dos Santos Teixeira, Christiane Piana Camurça Batista Pereira, Juscelino Vieira e Tássara Caldeira Simões Nobre de Souza.

[3] *Endomarketing* é um conjunto de ações de marketing dirigidas ao público interno da organização com vistas ao seu envolvimento e comprometimento com decisões, projetos, programas, objetivos e ações.

**Figura 2:** Metodologia para elaboração do Planejamento Estratégico do MPC-RO.




**Fonte:** MPC-RO.

## 3.2 DEFINIÇÃO DAS DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

O desafio inicial do projeto foi traçar as Diretrizes Estratégicas de atuação. Elas representam as orientações gerais da instituição. São intenções emanadas da alta administração e estão relacionadas com pensamentos e desejos estratégicos organizacionais como orientações preestabelecidas para o processo de tomada de decisão.

A primeira iniciativa neste sentido foi materializada em Reunião do Colégio de Procuradores, em que se deliberou acerca do Projeto Piloto do Planejamento Estratégico, culminando na definição das Diretrizes à luz das Perspectivas de Integração, Atuação Proativa, Ações Pedagógicas e Estrutura e Logística, sendo então concebidas 5 diretrizes, todas com prioridades pariformes, conforme se verifica no Quadro 1 a seguir:

**Quadro 1:** Diretrizes Estratégicas do MPC-RO.

| Descrição das Diretrizes Estratégicas | |
|---|---|
| **DIRETRIZ 1** | Destinada à divulgação da atuação institucional do Ministério Público de Contas à sociedade e à imprensa. |
| **DIRETRIZ 2** | Direcionada à integração das relações institucionais com as demais esferas dos Ministérios Públicos e demais instituições de Controle e de segurança. |
| **DIRETRIZ 3** | Voltada à aproximação do Ministério Público de Contas aos entes jurisdicionados por meio de visitas técnicas. |
| **DIRETRIZ 4** | Estabelecida para garantir qualidade e celeridade das manifestações ministeriais, bem como o resguardo da tramitação de processos e documentos. |
| **DIRETRIZ 5** | Designada à reestruturação organizacional e funcional do Ministério Público de Contas. |

**Fonte:** MPC-RO.

## 3.3 ANÁLISE DOS AMBIENTES INTERNO E EXTERNO

A etapa na qual se estruturou uma linha de investigação com vistas a produzir as percepções atinentes à situação organizacional do MPC-RO foi elaborada logo em seguida à definição das Diretrizes Estratégicas. Foi nesta fase do projeto do planejamento que se perfilhou a compreensão estratégica do ambiente no qual o *Parquet* está inserido.

Perceber o contexto ambiental facilita a concepção de desafios e possibilita reflexões estratégicas sobre os mais adequados e efetivos movimentos a serem adotados diante dos desafios.

Percebe-se que a estratégia vem após o processo de percepção da realidade organizacional, considerando o fato de que são necessárias informações congruentes para delinear estratégias e que o estudo do ambiente permite obter essas informações.

A análise da conjuntura organizacional permite mapear seu entorno a partir das perspectivas de ambiente interno e externo.

O diagnóstico do ambiente externo possibilita à organização conhecer as oportunidades e ameaças, bem como facilita a identificação das melhores formas de, respectivamente, usufruir ou evitar essas situações.

Muito embora se note a importância de se estruturar uma percepção do ambiente externo, este

diagnóstico não é suficiente para o processo decisório. É necessário, também, conhecer com profundidade o ambiente interno.

Ao mapear o ambiente interno, aspira-se conhecer as forças e as fraquezas organizacionais. A pretensão deste diagnóstico é utilizar todos os aspectos do ambiente de maneira coesa e integrada, a fim de produzir efeitos sinérgicos e sistêmicos.

O propósito é conhecer essas dimensões e promover uma análise com vistas a levantar as estratégias para mover-se com o fito de garantir a efetividade no cenário de atuação.

É neste panorama que a SWOT *Analysis* tem seu destaque estratégico, considerando que sua aplicação fornece oportunidades de orientação estratégica bastante significativa.

A Matriz SWOT é uma ferramenta gerencial que permite o estudo do ambiente organizacional segundo as dimensões: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. O termo SWOT é, na verdade, o acrônimo de *Strengths, Weaknesses, Oportunities e Threats*, expressões em inglês que correspondem respectivamente às dimensões sobreditas.

A partir do entendimento e utilização de todo conhecimento produzido nas análises realizadas com a Matriz SWOT, torna-se claro para os gestores o que precisa ser mudado, quais as medidas a serem adotadas e o conjunto de estratégias que necessita ser construído e explorado.

Tavares (2007), em seu posicionamento acerca da definição de estratégias, afirma que a escolha estratégica depende das condições do ambiente e da organização. Analisando a assertiva de Tavares, percebe-se que a estratégia decorre da maneira como as organizações conseguem configurar as internalidades em relação às externalidades e como elas se inter-relacionam.

Como se vê, o processo de concepção de alternativas estratégicas perpassa pela compreensão do ambiente organizacional e, partindo desse ponto, da adequação das competências e recursos únicos da organização às exigências do ambiente.

### 3.3.1 AMBIENTE INTERNO E EXTERNO DO MPC-RO

Para conhecer o seu contexto ambiental, o MPC-RO realizou pesquisa exploratória estruturada à luz da Matriz SWOT sob forma de questionário. Cada questionário continha questões abertas que permitiam ao servidor fazer uma reflexão acerca das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas ao *Parquet* de Contas. Além disso, a pesquisa possibilitou conhecer a manifestação e

percepção dos membros e servidores em relação ao Referencial Estratégico (Missão, Visão e Valores) do Órgão Ministerial.

Por meio das respostas consolidadas no questionário foi possível a identificação dos pontos fortes e fracos e das oportunidades e ameaças conforme Matriz SWOT apresentada a seguir no Quadro 2.

**Quadro 2:** Resultado da aplicação da Matriz SWOT no MPC-RO.

| AMBIENTE INTERNO – PREDOMINÂNCIA DE | |
|---|---|
| **FORÇAS (STRENGHTS)** | **FRAQUEZAS (WEAKNESEES)** |
| FO01 - Independência funcional.<br>FO02 - Credibilidade.<br>FO03 - Conhecimento especializado dos membros e servidores.<br>FO04 - Proatividade.<br>FO05 - Qualidade das manifestações ministeriais. | FR01 - Dependência Administrativa, Orçamentária e Financeira.<br>FR02 - Ausência de sede própria.<br>FR03 - Quadro de procuradores incompleto.<br>FR04 - Insuficiência de pessoal.<br>FR05 - Marketing institucional. |
| **AMBIENTE EXTERNO – PREDOMINÂNCIA DE** | |
| **OPORTUNIDADES (OPPORTUNITIES)** | **AMEAÇAS (THREATS)** |
| OP01 - Divulgação do órgão perante a sociedade.<br>OP02 - Parcerias institucionais.<br>OP03 - Aproveitamento de sistemas e de bancos de dados públicos.<br>OP04 - Sistema de informações próprio.<br>OP05 - Intensificação de ações pedagógicas. | AM01 - Desconhecimento da sociedade quanto à atuação do MPC-RO.<br>Am02 - Dependência Administrativa, Financeira e Orçamentária da Corte de Contas.<br>AM03 - Descrença da sociedade nas instituições públicas.<br>AM04 - Quadro de servidores reduzido.<br>AM05 - Aprovação da PEC n. 28/2007 (CNTC). |

**Fonte:** MPC-RO.

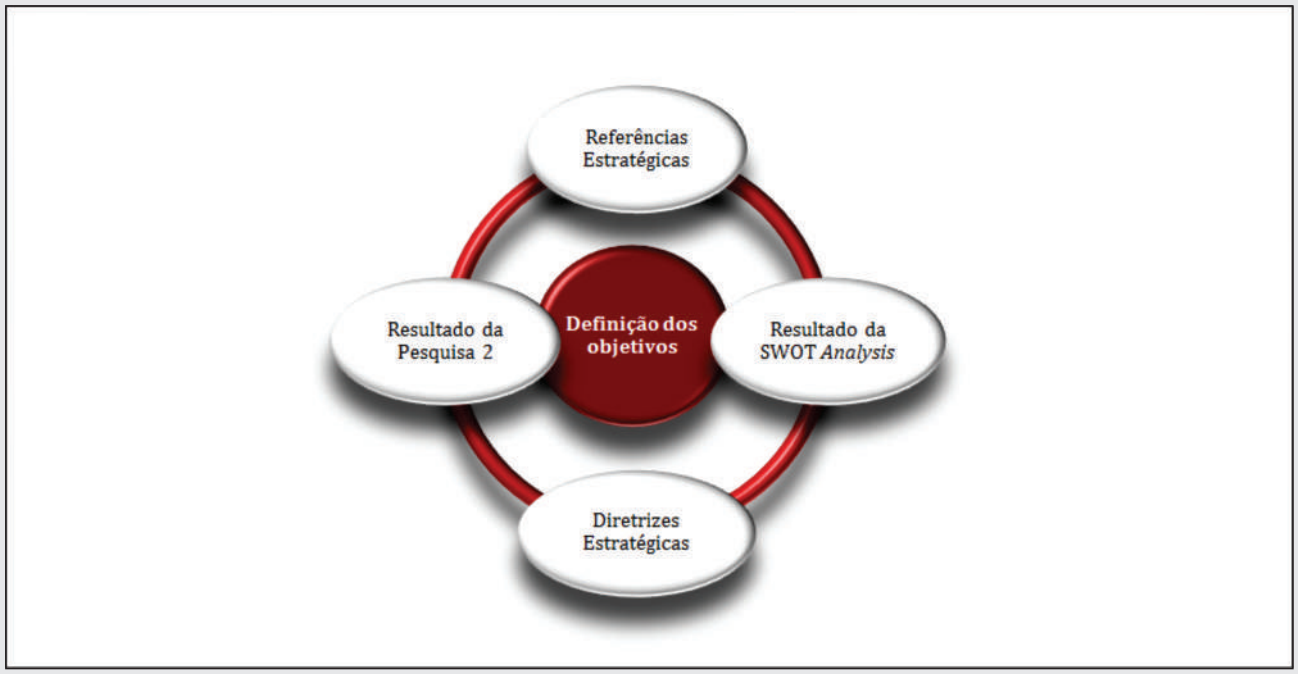
## 3.4 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS E MAPA ESTRATÉGICO

Para desenvolver os produtos pertinentes à presente fase o *Parquet* de Contas empreendeu nova pesquisa com o objetivo de identificar a percepção de todos os servidores e membros acerca da imagem, dos resultados, dos processos de trabalho e do capital humano do MPC-RO, cujo resultado facilitou a definição dos objetivos organizacionais, bem como a construção do Mapa Estratégico.

Além da Pesquisa 2, foram usados como parâmetros as Referências Estratégicas, as Diretrizes Estratégicas e a Análise Ambiental. A finalidade foi pensar objetivos que pudessem atender aos parâmetros elencados dentro do contexto da relação causa e efeito.

A Figura a seguir representa a correlação entre os parâmetros considerados no processo de concepção dos objetivos organizacionais do MPC-RO.

**Figura 3:** Parâmetros considerados na concepção dos objetivos estratégicos.




**Fonte:** MPC-RO.

A aplicação da Pesquisa permitiu tornar o processo de definição dos objetivos uma atividade pluralista e participativa, tencionando o envolvimento de todos às mudanças estratégicas deste Órgão Ministerial. Esse envolvimento permite a adequação em relação à consecução dos objetivos, notadamente, quanto aos aspectos motivacionais e de participação com responsabilidade.

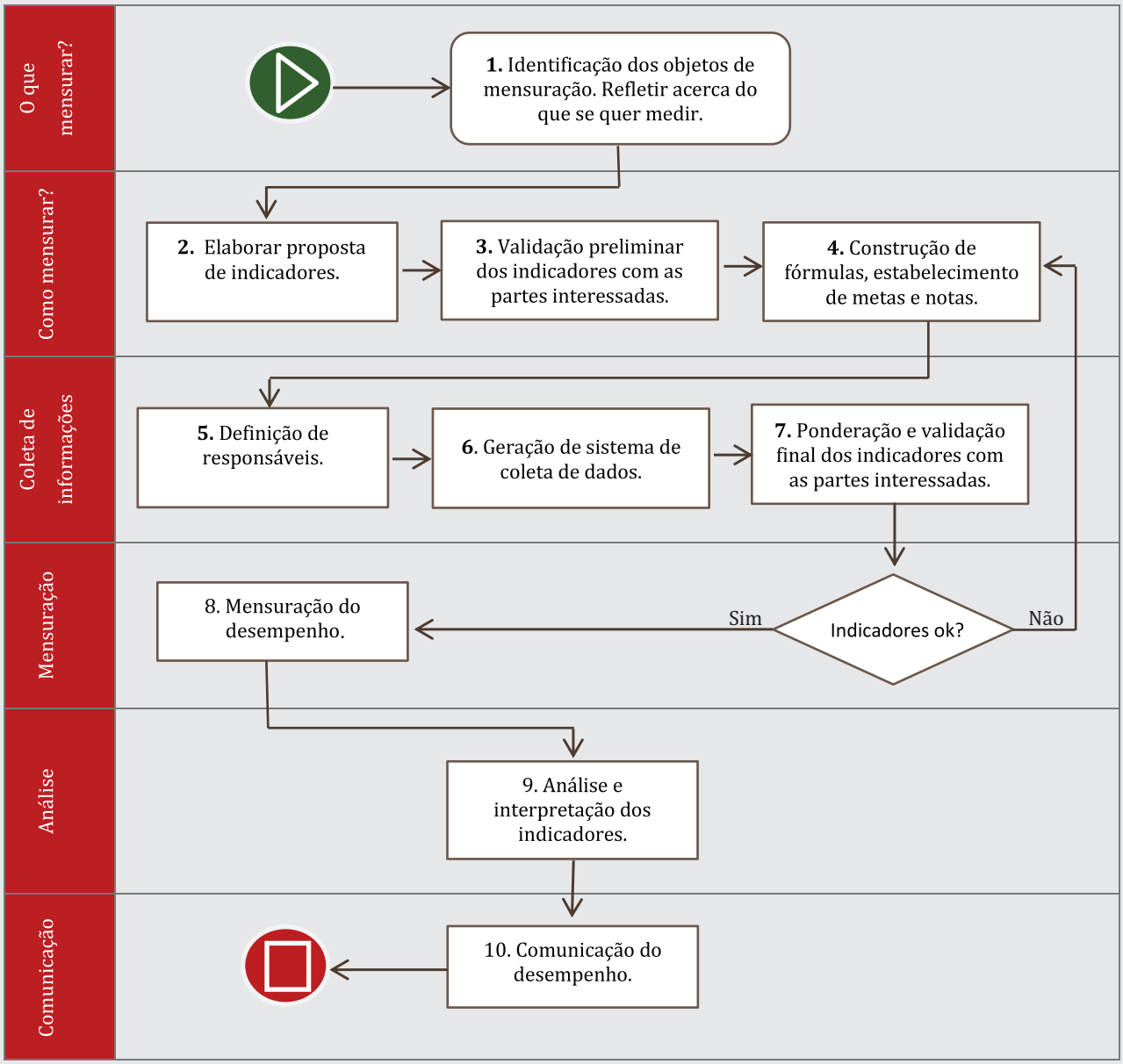
Ao final, 12 objetivos estratégicos foram definidos e distribuídos entre as perspectivas do Mapa Estratégico, conforme a natureza do assunto e tema.

As iniciativas estratégicas foram concebidas a partir da técnica *Brainstorming*[4]. Essas ações são necessárias à completude dos objetivos e ao preenchimento das lacunas de desempenho existentes entre a performance atual e as metas futuras. Estas quando executadas em conjunto, podem contribuir para o alcance de mais de um objetivo estratégico.

[4] *Brainstorming* é um método usado para testar e explorar a capacidade criativa de indivíduos ou grupos com vistas a resolver problemas específicos, desenvolver novas ideias ou projetos e para estimular o pensamento criativo.

Diante da similitude verificada entre as metodologias de elaboração de indicadores, o MPC-RO, para a formulação dos indicadores, guiou-se pela metodologia desenvolvida pela Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão apresentada no Guia Referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores. Os passos seguidos estão apresentados na Figura 4 a seguir.

**Figura 4:** Estratégias Organizacionais - F3EO - Processo de formulação de indicadores




**Fonte:** elaborada pelo MPC-RO a partir do Guia Referencial para medição de desempenho e manual de indicadores do MPOG.

## 3.5 IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

Existe um contraste inescapável entre pensar estratégias e efetivá-las. Muito embora seja desafiador conceber a estratégia mais adequada, sua implementação apresenta maiores complexidades, sendo nessa fase que o processo de mudança se materializa.

Para efetivar as decisões articuladas e estruturadas no Plano Estratégico, o MPC-RO adotará a priorização de objetivos específicos como maneira de conduzir a implementação da estratégia planejada. O Gerenciamento por priorização tem como finalidade o estabelecimento de foco do desenvolvimento das ações definidas, direcionando esforços dentro de um contexto sinérgico e holístico.

Sustentado nessa abordagem, o plano busca direcionar a atuação do MPC-RO em face de suas prioridades institucionais estabelecidas para determinado período. A prefalada metodologia desenvolve-se em três etapas complementares, a saber:

- Priorização de objetivos;
- Elaboração e execução do plano de ação utilizando a ferramenta da qualidade Ciclo PDCA; e
- Controle e Avaliação da Estratégia.

Para a fase seguinte à priorização dos objetivos o MPC-RO adotará o método de gerenciamento conhecido como Ciclo PDCA, criado por Walter Shewart, na década de 1930, e popularizado por Willian E. Deming, na década de 1950. Tal ferramenta tem sido largamente utilizada e aceita pelos demais órgãos de controle externo no que se refere à implementação de planos.

PDCA é o acrônimo de **Plan, Do, Check e Act**, termos que significam, respectivamente, Planejar, Executar, Verificar e Agir. Os passos para emprego do método são resumidamente descritos a seguir:

1. **Plan** – Planejar: O uso do PDCA pressupõe a definição prévia de objetivos e metas a serem perseguidas. Diante de tais propósitos, torna-se fundamental diagnosticar o contexto do objeto, proporcionando uma visão mais clara a seu respeito. No planejamento é essencial antever a execução, construindo hipóteses sobre ações e suas respectivas implicações, delineando, assim, um plano de ação. Ou seja, após definidas as metas, deve-se pensar estratégias e buscar os meios e os procedimentos para alcança-las.

2. **Do** – Executar: É a etapa de implementação do que foi planejado. Nesta fase, são coordenados esforços com vistas a efetivar o plano de ação.

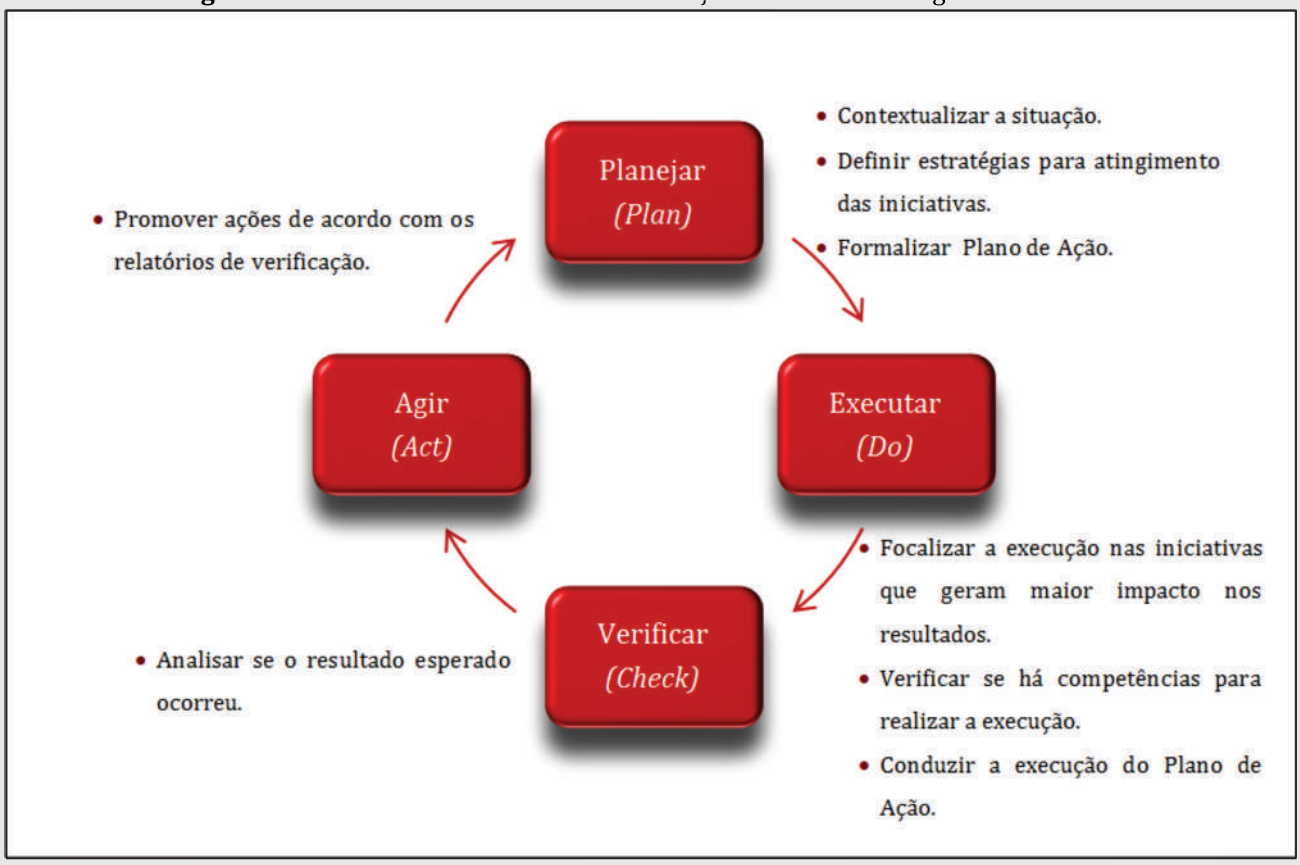
3. **Check** – Verificar: Nesta fase de checar, deve-se monitorar e avaliar os resultados. É fundamental avaliar processos e resultados, confrontando-os com o planejado, consolidando informações e, eventualmente, confeccionando relatórios.

4. **Act** – Agir: Deve-se agir de acordo com o avaliado e de acordo com os relatórios, eventualmente determinar e confeccionar novos planos de ação, aprimorando a execução e corrigindo eventuais desvios e falhas.

A proposta do Método PDCA favorece a implementação da estratégia, sendo que permite a estruturação das atividades de execução em processos bem definidos e coordenados, facilitando o gerenciamento e intervenções eventuais.

A Figura 5 apresenta as etapas do ciclo de Deming, adaptado para a metodologia de execução do Plano Estratégico do MPC-RO.

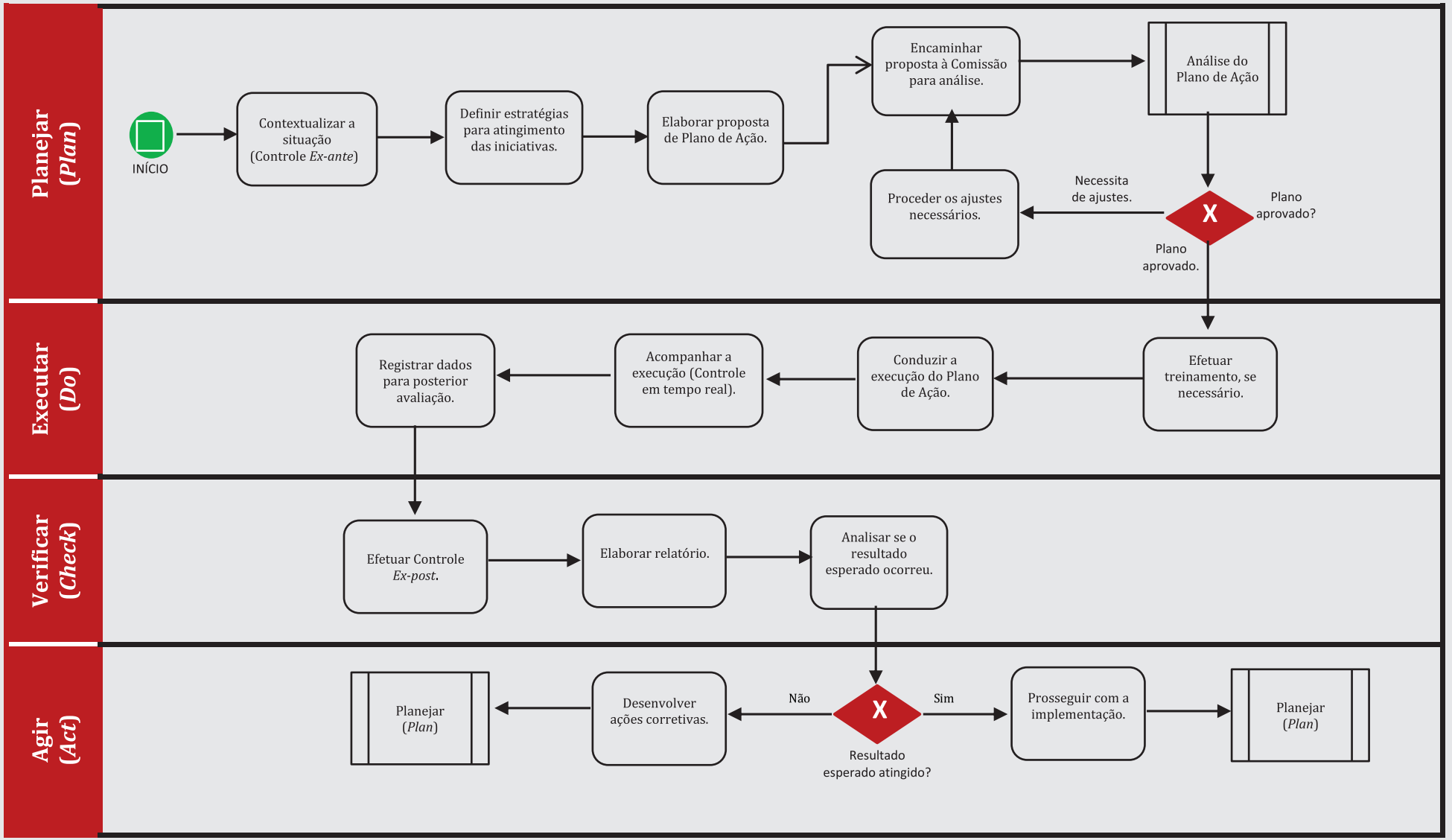
**Figura 5:** Método PDCA no contexto de execução do Plano Estratégico do MPC-RO.




**Fonte:** MPC-RO.

O detalhamento das etapas do Ciclo PDCA no contexto da implementação do Plano Estratégico do MPC-RO está representado no fluxograma a seguir.

**Figura 6:** Fluxograma detalhando as etapas do Ciclo PDCA no contexto de implementação do Plano Estratégico do MPC-RO.




**Fonte:** MPC-RO.

## 3.6 CONTROLE E AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA

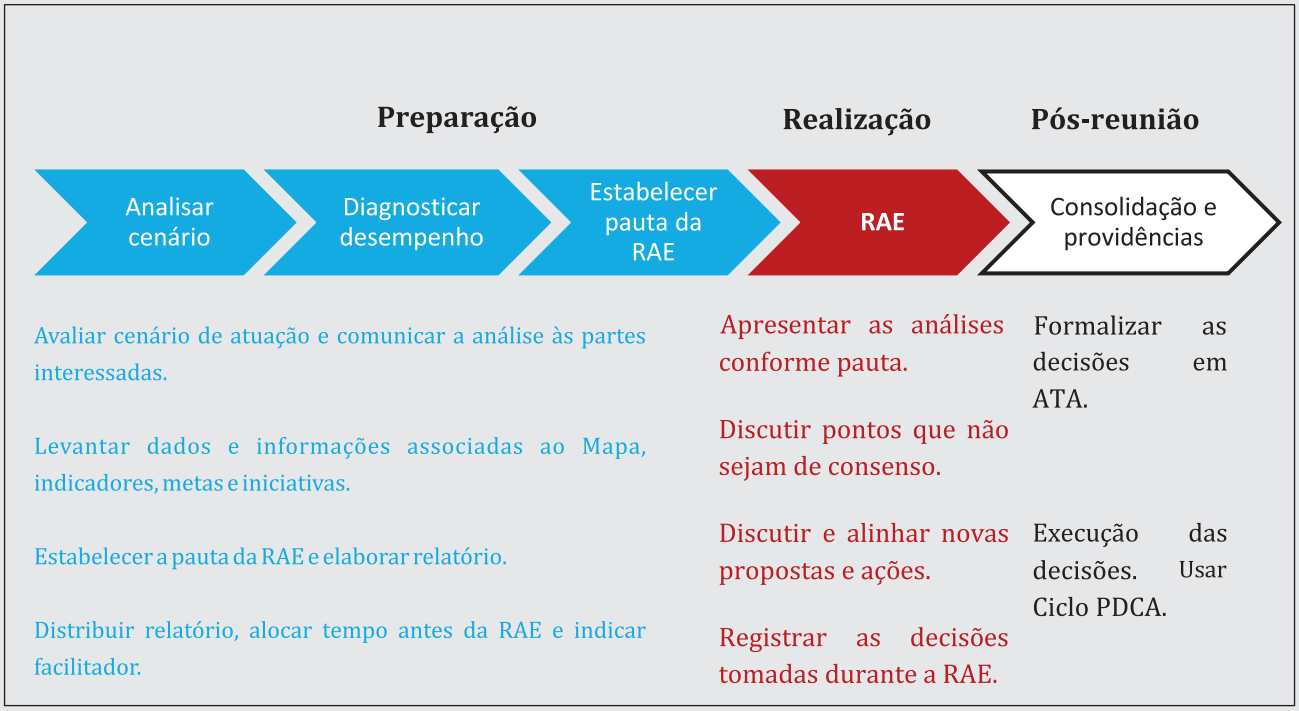
Uma eficiente Gestão Estratégica começa com o reconhecimento de que é fundamental destacar momentos para as discussões sobre a execução e adaptação da estratégia, garantindo, dessa forma, sua consistência, abrangência e pertinência.

O Ministério Público de Contas, alinhado a esse entendimento, adotará a Reunião de Análise da Estratégia (RAE) como instrumento de Controle e Avaliação da Estratégia.

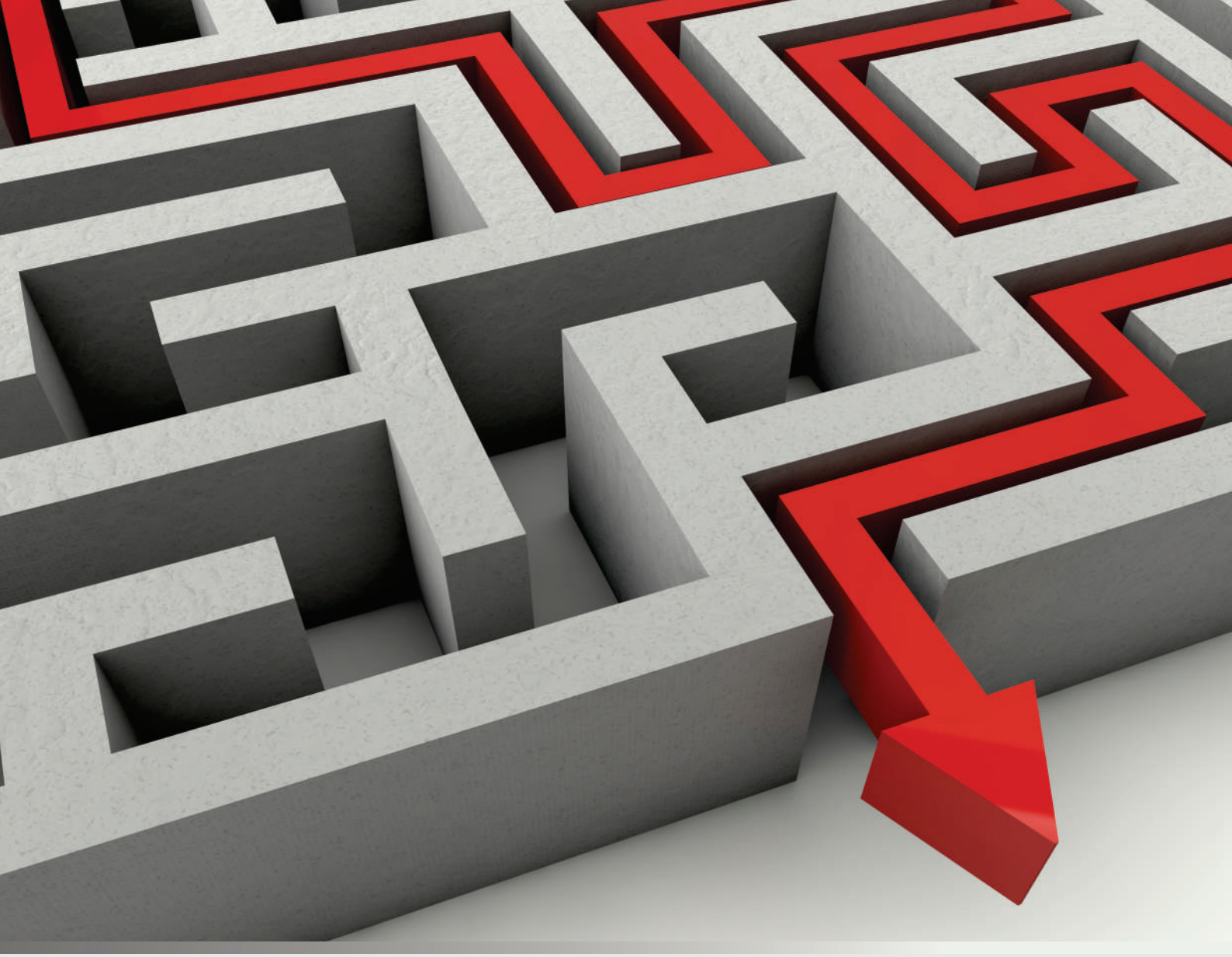
Na RAE o Mapa Estratégico, as projeções de resultados orientadas pelos indicadores, assim como o atingimento das iniciativas ligadas aos objetivos serão examinados, com a finalidade de verificar o progresso, as barreiras e os riscos referentes à execução da estratégia. Nessa reunião os participantes também analisarão as eventuais mudanças relacionadas à instituição, o que permitirá considerar novas ideias e oportunidades.

O propósito do MPC-RO é estruturar um processo de *feedback*, análise e reflexão que permita examinar sua estratégia, corrigindo desvios e adaptando-a às condições que venham surgir, caso seja necessário. As etapas básicas da RAE estão representadas na Figura a seguir:

**Figura 7:** Processo da Reunião de Análise da Estratégia do MPC-RO.




**Fonte:** MPC-RO.



# 4. REFERÊNCIAS ESTRATÉGICAS

# 4. Referências estratégicas do MPC-RO

A definição do Referencial Estratégico, conhecido também como Identidade Organizacional, representa o estágio em que a organização concebe sua Missão, Visão de futuro e Valores institucionais. Essas Referências têm importância significativa para o processo de Gestão Estratégica, uma vez que representam as Diretrizes para o pensamento estratégico organizacional.

A reflexão preliminar acerca das referências é, na realidade, uma ação estratégica. Carpina (2011) explana que a formulação da estratégia envolve primeiramente a formulação da Identidade corporativa. Consubstanciando a temática, Herrero (2005) argumenta que pensar as referências estratégicas representa o ponto de partida do *Balanced Scorecard*. De acordo com Kaplan e Norton, a metodologia BSC deve esclarecer e traduzir a Missão e a Visão de uma organização em medidas e objetivos.

Como se vê, a estratégia passa a ter forma a partir da definição da Visão e Missão da organização, sendo essas o centro de modelagem do BSC.

Dessa forma, pensar estrategicamente as referências é importante, uma vez que a definição coesa e adequada dos orientadores retrocitados permite construir parâmetros que irão permear todas as ações da instituição.

## 4.1 *CORE BUSINESS*

*Core Business* significa a parte principal de um determinado negócio, é o ponto forte de uma organização que deve ser trabalhado estrategicamente.

Para as organizações públicas o *Core Business* propõe evidenciar a sua atividade central e, por conseguinte, permite que explorem com maior clareza e objetividade as estratégias mais adequadas para o cumprimento de sua Missão Institucional. Dessa forma, assim expressa-se o *Core Business* do MPC-RO:

**"CONTROLE EXTERNO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA"**

## 4.2 MISSÃO

A Missão Organizacional está diretamente associada ao papel da organização dentro da sociedade e significa sua razão de ser e de existir. Deve-se, na sua concepção, focar a competência essencial da organização, ou seja, seu eixo de atuação. As razões que fundamentam o processo de pensar a Missão Organizacional são inúmeras.

Chiavenato (2004, p. 63) assevera que "A Missão funciona como o propósito orientador para as atividades da organização e para aglutinar os esforços dos seus membros". Peter Drucker, citado em Herrero (2005), vai ao encontro dessa percepção argumentando que "somente uma definição clara da Missão e da finalidade da empresa torna possível a existência de objetivos claros e realistas". Os autores apontados expressam, em síntese, que a partir da Missão, a organização pode definir seus alvos e, em função deles, organizar os recursos de maneira eficiente para atingi-los.

Drucker ainda destaca que a definição da Missão é um processo difícil, doloroso e arriscado. No entanto, construir efetivamente um senso diretivo em relação ao desenvolvimento de todas as atividades da organização a partir da Missão representa o verdadeiro desafio dos gestores. Porém, uma Missão bem explicitada e difundida atua como uma mão invisível que guia o capital humano para um trabalho independente, contudo coletivo, na direção da realização dos potenciais da organização. Com base no seu foco de atuação, a **Missão do MPC-RO** define-se em:

**"PROMOVER EFETIVAMENTE O CONTROLE EXTERNO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA POR MEIO DA DEFESA DA LEI E DE SUA EXECUÇÃO, A FIM DE ACOMPANHAR A REGULARIDADE DA GUARDA E ESCORREITA APLICAÇÃO DOS RECURSOS PÚBLICOS, NA PERSPECTIVA DA DEFESA DA ORDEM JURÍDICA, DO REGIME DEMOCRÁTICO E DOS INTERESSES DIFUSOS E COLETIVOS".**

## 4.3 VISÃO

A Visão pode ser conceituada, segundo Collins e Porras, citados em Oliveira (2013), como a idealização de um futuro desejado para a organização. Na mesma linha de raciocínio, Chiavenato (2003) destaca que a Visão deve apresentar um quadro descritivo do que a organização deverá ser no futuro.

As duas abordagens mencionadas afunilam para a conclusão de que a Visão está associada à capacidade da organização de imaginar o futuro que aspira alcançar e criar, representando, assim, a direção suprema dentro de um lapso temporal.

A Visão traz a ideia de como definir estratégias e de que maneira utilizar recursos na materialização da Missão. Trata-se de um referencial importante, pois sua definição determina todo o trabalho a ser feito para a obtenção dos resultados. Herrero (2005) corrobora essa assertiva, afirmando que a Visão desenvolve um senso de destino para os participantes da organização. Ela representa o alvo máximo e, por conseguinte, deve ser tomada como marco referencial para adoção de todos os

movimentos estratégicos e ações da organização. Na mesma toada, Chiavenato (2003) sustenta que uma Visão bem definida oferece foco. Ele explana que quando a Visão está presente no cotidiano das atividades laborais da organização, o impacto na gestão estratégica é substancial, pois faz com que as pessoas tenham uma base comum de esforços e coordenação.

Sua repercussão tem tamanha força que Herrero (2005) afirma que "uma Visão deve preceder a formulação da estratégia e provocar uma tensão criativa no interior da organização". Dessa maneira, assim se expressa a **Visão do MPC-RO:**

**"SER RECONHECIDO COMO ÓRGÃO DE REFERÊNCIA NO CONTROLE EXTERNO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E SOCIALMENTE RELEVANTE NO COMBATE À CORRUPÇÃO E À MALVERSAÇÃO DO ERÁRIO."**

## 4.4 VALORES

Segundo Oliveira (2013) os Valores representam o conjunto dos princípios, crenças, atitudes e questões éticas fundamentais de uma organização. Eles irão orientar a desenvoltura das pessoas na persecução dos objetivos estratégicos e darão sustentação para todas as decisões institucionais.

Há uma estreita relação entre valor e comportamento. Nesse sentido, a importância dos Valores organizacionais está no senso diretivo que criam. As organizações, no entendimento de Chiavenato (2003), embasam suas atividades em seus princípios e crenças e têm sua evolução orientada por políticas e processos resultantes do respeito aos Valores organizacionais. Logo, a função dos Valores é proporcionar uma justificação mais elaborada, tanto para o comportamento apropriado das pessoas como para as atividades da organização.

Um tratamento mais aprofundado do tema revela que os Valores influenciam também os componentes da cultura corporativa, ampliando a repercussão de sua extensão.

De acordo com Schein, citado por Chiavenato (2004), a cultura corporativa se apresenta em três níveis distintos. O primeiro corresponde aos artefatos, que são todas as coisas e eventos que podem nos indicar visual ou auditivamente como é a cultura da organização. O segundo nível está relacionado aos valores e crenças, que são justificações conscientes e compartilhadas. Por derradeiro, têm-se os pressupostos básicos, que são crenças inconscientes, percepções e sentimentos nos quais as pessoas acreditam e que são formados no decorrer do tempo.

Para esse autor, o segundo e terceiro níveis são formados por valores, sendo que aquele é composto por valores conscientes ou esposados, enquanto este é representado pelos valores inconscientes ou pressupostos básicos.

No mesmo sentido de Chiavenato (2004) e Oliveira (2013), Schein considera que os Valores, quando assimilados, levam a um determinado comportamento no sentindo de solucionar problemas específicos ou tomar decisões com maior coerência e precisão, em razão da existência de um referencial balizador.

Em suma, o conteúdo dos Valores tem força para delinear as características principais da cultura corporativa e influenciar no comportamento organizacional. Buscando definir crenças adequadas para conduzir o desempenho e comportamento de todos os servidores, o Parquet de Contas concebeu os seguintes **Valores**:

- **Legalidade >>>** Atuar em conformidade com a lei;
- **Ética >>>** Agir com honestidade, imparcialidade, moralidade e profissionalismo;
- **Defesa do Interesse Público >>>** Maximizar a produção dos efeitos esperados do Controle Externo com vistas a preservar o erário público;
- **Eficiência >>>** Otimizar a alocação e utilização de recursos alternativos no atingimento dos resultados;
- **Transparência >>>** Democratizar o acesso às informações acerca dos atos próprios e dos jurisdicionados;
- **Proatividade >>>** Atuar ativamente na busca por oportunidades que assegurem um efetivo exercício do Controle Externo;
- **Meritocracia >>>** Valorizar os servidores por seu conhecimento e competência; e
- **Respeito às pessoas >>>** Conferir tratamento justo e correto ao Capital Humano.

# 5. MAPA ESTRATÉGICO

# 5. Mapa estratégico do MPC-RO: Alinhando a instituição às estratégias

Emílio Herrero Filho, autor da obra *Balanced Scorecard* e a Gestão Estratégica, enfatiza a grande dificuldade enfrentada pelos colaboradores dos diferentes níveis da organização para entender, interiorizar e aplicar as orientações estratégicas no desenvolvimento de suas atribuições diárias de trabalho. Muitas organizações não conseguem os resultados esperados porque não conseguem superar o desafio de alinhar as pessoas, seu desempenho e as competências humanas às estratégias, argumenta o referido autor. Trabalhando o mesmo contexto, Carpina (2011) explana que mesmo grandes talentos, se não alinhados à estratégia, não serão capazes de alcançar as metas e objetivos estipulados. Dessa forma, a implementação das estratégias exige um alinhamento entre o plano de ação formulado e os participantes da organização.

Sobrepondo tais dificuldades, a metodologia BSC utiliza o Mapa Estratégico como ferramenta de comunicação e tradução. O Mapa Estratégico é uma arquitetura lógica e abrangente construída e usada para a descrição da estratégia institucional. Ele fornece os fundamentos para o projeto do BSC e permite que a organização veja sua estratégia de forma coesa, integrada e sistemática.

Trata-se de uma representação gráfica do BSC que tem o propósito de definir e comunicar, de forma clara, o foco de atuação e a forma como todas as ações definidas impactam o alcance dos resultados. Esta representação permite visualizar a tradução da Visão e Missão em um grupamento de objetivos organizados entre as perspectivas e gerenciados por métricas de desempenho.

Os principais componentes do Mapa Estratégico são as perspectivas, os temas estratégicos, os objetivos estratégicos, a relação de causa e efeito, os indicadores, as metas e as iniciativas estratégicas.

As perspectivas são os focos de atuação da organização. Elas representam a estrutura por meio da qual o processo de criação de valor para os *Stakeholders*[5] é visualizado e direcionam a atenção da organização para suas estruturas de maior importância, permitindo que se construa uma lógica para a leitura do Mapa Estratégico.

Os temas são conjuntos de objetivos relacionados a um mesmo assunto ou com relações de causa e efeito muito fortes. Refletem a percepção do corpo diretivo sobre o que dever ser feito para que a Visão seja alcançada.

Os objetivos são alvos ou pontos quantificados que pretende-se alcançar, com prazo de realização e responsável estabelecidos. Segundo a metodologia BSC, os objetivos estratégicos encontram-se distribuídos pelas perspectivas definidas no Mapa Estratégico da organização.

[5] *Stakeholders* compreende qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou é afetado pelo alcance das práticas de governança corporativa executadas pela organização.

As iniciativas representam as ações de intervenção que devem ser executadas para alcançar as metas e, por conseguinte, os objetivos estratégicos. Elas podem tomar forma em programas ou projetos e sua execução exige a criação de planos de ação que deverão ser estabelecidos a fim de viabilizar seu alcance.

Os indicadores são métricas que proporcionam informações sobre o desempenho de um objeto com vistas ao controle, comunicação e melhoria. Sugerem como será medido e acompanhado o sucesso de cada objetivo.

A meta é um índice orientado por um indicador em relação a um padrão de comparação a ser alcançado durante certo período. Trata-se do nível de desempenho esperado ou a taxa de melhoria para cada indicador.

A relação causa e efeito representa a correlação causal existente entre os objetivos listados no Mapa Estratégico da organização e demonstra como um objetivo é impactado por outro.

O Mapa Estratégico do MPC-RO, criado para o horizonte 2016-2019, encontra-se estruturado em quatro perspectivas, a saber:

**Resultados** | **Processos Internos** | **Pessoas e Inovações** | **Orçamento e Logística**

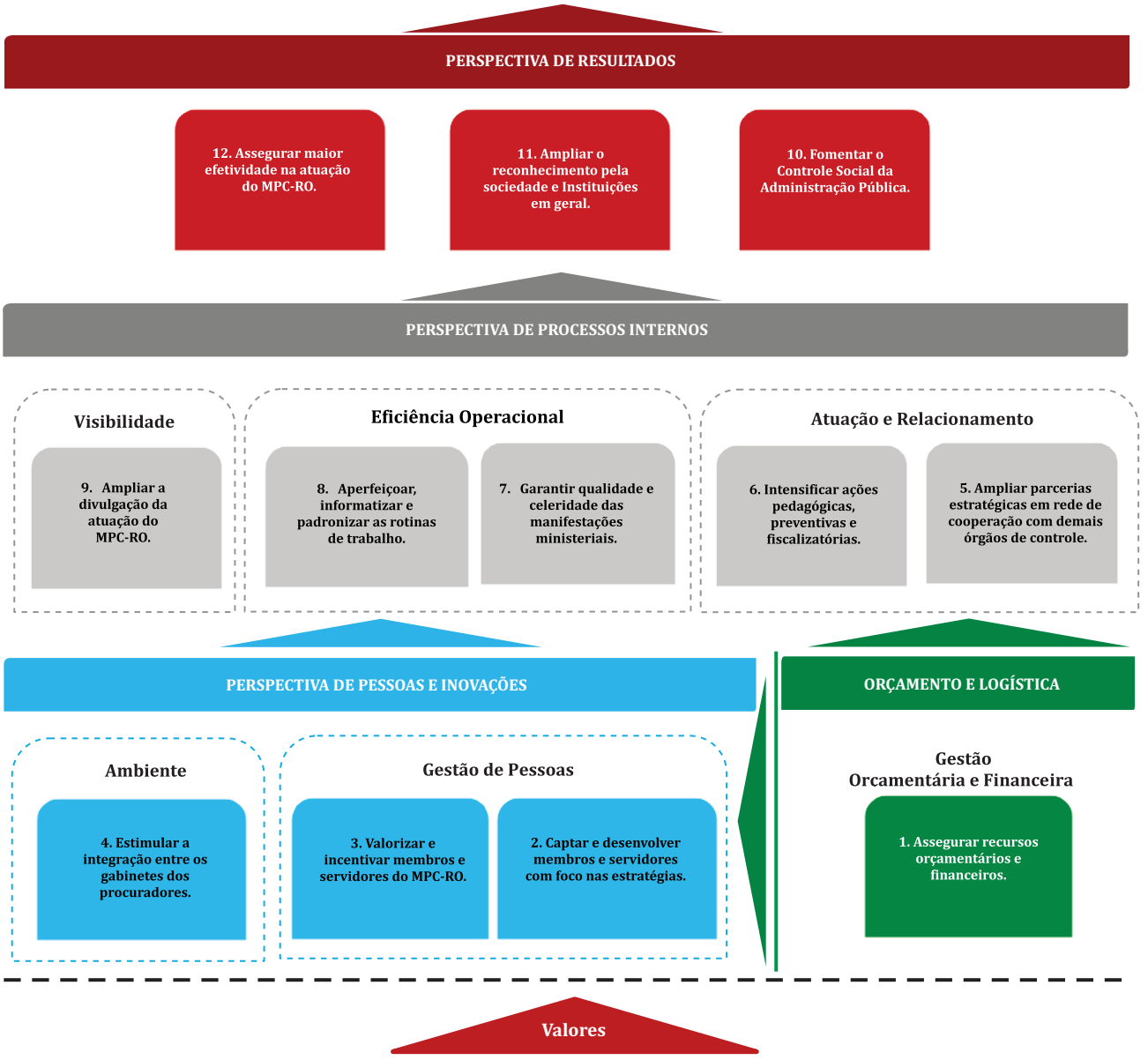
Para cada perspectiva, foram estabelecidos objetivos estratégicos a serem perseguidos com vistas ao cumprimento eficiente, eficaz e efetivo da Missão e Visão institucionais. Além disso, esses objetivos foram agrupados em temas, em virtude de estarem relacionados ao mesmo assunto. A Figura a seguir demonstra o Mapa Estratégico do MPC-RO.

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – QUADRIÊNIO 2016-2019

## MAPA ESTRATÉGICO DO MINISTÉRIO PÚBLICO DE CONTAS DO ESTADO DE RONDÔNIA

**Missão:** Promover efetivamente o Controle Externo da Administração Pública por meio da defesa da lei e de sua execução, a fim de acompanhar a regularidade da guarda e escorreita aplicação dos recursos públicos, na perspectiva da defesa da ordem jurídica, do Regime Democrático e dos interesses difusos e coletivos.

**Visão:** Ser reconhecido como órgão de referência no Controle Externo da Administração Pública e socialmente relevante no combate à corrupção e à malversação do erário.




**Valores**

| | | | |
|---|---|---|---|
| Legalidade | Ética | Defesa do Interesse Público | Eficiência |
| Transparências | Proatividade | Meritocracia | Respeito às Pessoas |

# 6. DETALHAMENTO DA ESTRATÉGIA

# 6. Detalhamento da estratégia

A estratégia do MPC-RO está traduzida nos 12 objetivos organizados nas perspectivas: **Resultados**, **Processos Internos**, **Pessoas e Inovações** e **Orçamento e Logística**. Ao final desta contextualização, a estratégia estará apresentada na forma de Plano Geral de Atuação.

A Perspectiva **RESULTADOS** define os impactos que o MPC-RO precisa produzir a partir de suas ações para garantir o cumprimento efetivo de sua Missão e a materialização de sua Visão de futuro. Reúne os objetivos finalísticos que representam o produto final dos esforços empreendidos nas demais perspectivas. Esta perspectiva está relacionada à efetividade da atuação do *Parquet* de Contas, portanto, seus objetivos devem servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do Mapa Estratégico. Os objetivos de **RESULTADO** do MPC-RO são:

**OE12 – Assegurar maior efetividade na atuação do MPC-RO;**

**OE11 – Ampliar o reconhecimento pela sociedade e instituições em geral; e**

**OE10 – Fomentar o controle social da Administração Pública.**

Na Perspectiva **PROCESSOS INTERNOS** estão agrupados os objetivos que contribuem de maneira direta para a consecução da excelência nos processos de trabalho mais relevantes do MPC-RO. Ela leva o tema de execução da estratégia e permite abarcar e visualizar os processos que fornecem melhor contribuição para essa execução. Visibilidade Institucional, Eficiência Operacional e Atuação e Relacionamento são os temas trabalhados no seu contexto.

O Tema **Visibilidade Institucional** relaciona-se diretamente a Diretriz n. 1, destinada a divulgar a atuação institucional do MPC-RO à sociedade e imprensa, e congrega um único objetivo a ser alcançado por meio de iniciativas que permitam ampliar a transparência das ações, atribuições e resultados do MPC-RO. Esse tema e, por conseguinte, seu objetivo, permitirão fortalecer o *marketing* institucional, garantindo a neutralização da Fraqueza n. 05, e representa a intervenção deste *Parquet* frente ao desconhecimento parcial da sociedade quanto a sua atuação (Ameaça n. 01). O objetivo do tema em questão está transcrito a seguir.

**OE09 – Ampliar a divulgação da atuação do MPC-RO.**

Toda organização desenvolve inúmeros processos de trabalho que permitem produzir variados resultados na forma de serviços e produtos. Conhecer precisamente esses processos e promover aperfeiçoamentos, ou mesmo reconstruí-los caso seja preciso, são condições fundamentais para a excelência dos serviços e produtos oferecidos.

O Tema **Eficiência Operacional** é pensado nos fundamentos reportados e reúne dois objetivos: um orientado ao aperfeiçoamento e padronização das rotinas de trabalho mais relevantes desenvolvidas pelo MPC-RO e outro relacionado a garantia da qualidade e celeridade de atuação em relação às manifestações ministeriais. A legitimidade do presente Tema está balizada na proposta da Diretriz n. 4 e seus objetivos são:

**OE08 – Aperfeiçoar, padronizar e informatizar as rotinas de trabalho; e**

**OE07 – Garantir qualidade e celeridade das manifestações ministeriais;**

O Tema **Atuação e Relacionamento Institucional** relaciona-se à integração das relações institucionais do MPC-RO com as demais esferas dos Ministérios Públicos e instituições de controle, bem como à intensificação da atuação deste *Parquet* no campo pedagógico, preventivo e fiscalizatório. Seu propósito está direcionado ao fortalecimento do relacionamento deste Órgão Ministerial com instituições congêneres e sociedade, assim como desenvolver uma atuação orientadora junto aos jurisdicionados. A consecução desses objetivos terá implicações expressivas nos resultados, especialmente nos objetivos resultantes 10 e 12. Seus objetivos são:

**OE06 – Intensificar ações pedagógicas, preventivas e fiscalizatórias; e**

**OE05 – Ampliar parcerias estratégicas em rede de cooperação com demais órgãos de controle.**

A Perspectiva **PESSOAS E INOVAÇÕES** agrupa as prioridades para o desenvolvimento de clima e condições propícias para a mudança organizacional, a inovação e o crescimento, assim como para o aprimoramento e desenvolvimento de competências. No seu contexto estão relacionados os Temas Gestão de Pessoas e Ambiente Organizacional. À medida que vão sendo atingidos, esses objetivos dão consistência e suporte à melhoria dos processos internos do MPC-RO. Estão sustentados na Diretriz n. 5 e representam as estratégias direcionadas a neutralizar as Fraquezas n. 03 e n. 04 e a Ameaça n. 04.

O Tema **Ambiente Organizacional** reúne objetivos orientados a melhorar e assegurar condições ambientais necessárias ao cumprimento da Missão do MPC-RO. Seu objetivo é:

**OE04 – Estimular a integração entre os gabinetes dos Procuradores.**

O Tema **Gestão de Pessoas** comporta dois objetivos, sendo um direcionado à admissão e capacitação de pessoas e o outro a valorização e incentivo. Seus objetivos são:

**OE03 – Valorizar e incentivar membros e servidores do MPC-RO; e**

**OE02 – Captar e desenvolver membros e servidores com foco nas estratégias.**

A Perspectiva **ORÇAMENTO E LOGÍSTICA** apresenta-se como essencial para a atuação do MPC-RO. Seu Tema, **Gestão Orçamentária e Financeira**, compreende um único objetivo, cuja consecução fortalecerá e consolidará as prerrogativas atribuídas ao MPC-RO. Seu objetivo é:

**OE01 – Assegurar recursos orçamentários e financeiros.**

# PLANO GERAL DE ATUAÇÃO DO MINISTÉRIO PÚBLICO DE CONTAS - HORIZONTE 2016-2019

## PERSPECTIVA RESULTADOS

Objetivo Estratégico 12
OE12: **Assegurar maior efetividade na atuação do MPC-RO**

| **Descrição do OE12** | O resultado de assegurar maior efetividade na atuação do MPC-RO vai ao encontro dos anseios da sociedade, que busca de maneira acentuada por melhores serviços, eficiência, eficácia, economicidade e efetividade no uso dos recursos públicos pelos gestores da Administração Pública. Dessa forma, diagnosticar a efetividade das ações do MPC-RO mostra-se fundamental para a consecução de sua Missão e Visão de futuro. O impacto produzido pela eficácia das ações voltadas ao combate à corrupção e à malversação do erário é metrificado a partir dos quatro indicadores detalhados a seguir: | | | | **Linha de Base e Metas Anuais** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Indicadores** | **Propósito do indicador** | **Fórmula** | **Periodicidade de apuração** | **Interpretação** | **LB** | **2016** | **2017** | **2018** | **2019** |
| 12.1 Efetividade das Representações. | Tem o objetivo de mostrar o percentual de efetividade das Representações interpostas pelo MPC-RO. | $\frac{\Sigma \text{ de Representações providas}}{\Sigma \text{ de Representações interpostas}} \times 100$ | Anual | Maior – melhor ↑ | LB | * | (+%) | (+%) | (+%) |
| 12.2 Efetividade das Notificações Recomendatórias. | Tem a finalidade de evidenciar o percentual de efetividade das Notificações Recomendatórias cumpridas em face das NR's expedidas pelo MPC-RO. | $\frac{\Sigma \text{ de NR's cumpridas}}{\Sigma \text{ de NR's expedidas}} \times 100$ | Anual | Maior – melhor ↑ | LB | * | (+%) | (+%) | (+%) |
| 12.3 Irregularidades aferidas nas Prestações de Contas de Governo. | Medir a redução da reincidência de irregularidades verificadas nas PC's de Governo em relação ao total de irregularidades verificadas no ano anterior. | $\frac{\text{Total atual de irregularidades verificadas nas PCs} - \text{Total de irregularidades verificadas no ano anterior}}{\text{Total de irregularidades verificadas no ano anterior}} \times 100$ | Anual | Menor – melhor ↓ | LB | * | (+%) | (+%) | (+%) |
| 12.4 Expressividade econômica dos processos analisados. | Tem o propósito de apurar o montante de valor fiscalizado no período pelo MPC-RO. | Σ valores fiscalizados no período. | Anual | Maior – melhor ↑ | LB | * | (+%) | (+%) | (+%) |

* Aguardar o ano de 2016 para obter as Linhas de Base dos indicadores 12.1, 12.2, 12.3 e 12.4, e somente depois definir os valores para as metas.

| **Iniciativas Estratégicas** | |
|---|---|
| **12.1** Desenvolver ações de combate à malversação do erário. | **12.2** Desenvolver ações educativas e orientadoras junto aos jurisdicionados. |

# PERSPECTIVA RESULTADOS

Objetivo Estratégico 11

OE11: **Ampliar o reconhecimento pela sociedade e instituições em geral**

| **Descrição do OE11** | A divulgação dos resultados de atuação permitirá potencializar o efeito multiplicador do conhecimento sobre o MPC-RO junto à sociedade. O fortalecimento da imagem institucional perpassa pelo reconhecimento social, dessa forma, as ações direcionadas à divulgação dos resultados das ações do MPC-RO tem considerável importância. | | | | **Linha de Base e Metas Anuais** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Indicadores** | **Propósito do indicador** | **Fórmula** | **Periodicidade de apuração** | **Interpretação** | **LB** | **2016** | **2017** | **2018** | **2019** |
| 11.1 Matérias positivas veiculadas na mídia. | Apurar o percentual de matérias positivas relativas ao MPC-RO em relação ao total de matérias veiculadas na mídia. | $\frac{\Sigma \text{ de matérias positivas veiculadas}}{\Sigma \text{ de matérias veiculadas no período}} \times 100$ | Anual | Maior – melhor ↑ | 70% | 80% | 80% | 90% | 90% |
| 11.2 Replicação de notícias publicadas pelo MPC-RO. | Apurar a média de replicação das notícias publicadas pelo MPC-RO. | $\frac{\Sigma \text{ de replicação das notícias publicadas pelo MPC-RO}}{\sum \text{ de notícias publicadas}}$ | Anual | Maior – melhor ↑ | 2,9 | 4,4 | 6,6 | 9,8 | 14,7 |
| 11.3 Pesquisa de opinião das instituições em geral sobre o MPC-RO. | Evidenciar a percepção favorável das instituições em geral sobre o MPC-RO. | $\frac{\Sigma \text{ de respostas favoráveis}}{\Sigma \text{ de instituições respondentes}} \times 100$ | Anual | Maior – melhor ↑ | LB | – | * | (+%) | (+%) |
| 11.4 Pesquisa de opinião da sociedade sobre o MPC-RO. | Evidenciar a percepção favorável da sociedade sobre o MPC-RO. | $\frac{\Sigma \text{ de respostas favoráveis}}{\Sigma \text{ de instituições respondentes}} \times 100$ | Anual | Maior – melhor ↑ | LB | – | * | (+%) | (+%) |

* As metas para os indicadores 11.3 e 11.4 serão fixadas a partir do 3º ano de implementação do Plano Estratégico com a realização de pesquisa junto a sociedade e instituições em geral, necessárias ao estabelecimento das linhas de base (LB).

## Iniciativas Estratégicas

| | |
|---|---|
| **11.1** Desenvolver ações voltadas ao fortalecimento da imagem institucional. | **11.2** Estimular a percepção da sociedade sobre a atuação do MPC-RO. |

# PERSPECTIVA RESULTADOS

Objetivo Estratégico 10
OE10: **Fomentar o Controle Social da Administração Pública**

| **Descrição do OE10** | A noção cada vez mais forte da *accountability*[6] tem sinalizado, nos últimos anos, uma oportunidade estratégica de inclusão da sociedade civil no controle das ações governamentais. Nesse contexto, o MPC-RO desponta como agente catalisador de ações e iniciativas que consigam instigar, junto à sociedade, maior interesse sobre a gestão pública, de maneira a fomentar o envolvimento do cidadão no fortalecimento das ações de controle. | | | | **Linha de Base e Metas Anuais** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Indicadores** | **Propósito do indicador** | **Fórmula** | **Periodicidade de apuração** | **Interpretação** | **LB** | **2016** | **2017** | **2018** | **2019** |
| 10.1 Número de comunicações ofertadas pela sociedade ao MPC-RO. | Apurar a quantidade de comunicações acerca de irregularidades ofertadas pela sociedade ao MPC-RO. | Σ de comunicações acerca de irregularidades registradas no ano | Anual | Maior – melhor ↑ | 5 | 8 | 11 | 14 | 17 |

| **Iniciativas Estratégicas** | |
|---|---|
| **10.1** Desenvolver ações voltadas à cidadania a fim de conscientizar a sociedade acerca da sua legitimidade como agente ativo de controle. | **10.2** Conscientizar a sociedade sobre as diversas irregularidades ao erário. |

[6] *Accountability* representa a responsabilidade objetiva de uma pessoa ou organização responder perante outras pessoas ou organizações. Envolve, portanto, duas partes: a primeira, que delega responsabilidade para que a segunda proceda à gestão dos recursos, gerando obrigação para o gestor de prestar contas da sua gestão, demonstrando o bom uso desses recursos.

## PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS

Tema: Visibilidade institucional.
**Objetivo Estratégico 09**
**OE09: Ampliar a divulgação da atuação do MPC-RO**

| **Descrição do OE09** | A sociedade é o principal cliente do MPC-RO. Dessa forma, é fundamental que o Ministério Público de Contas planeje e execute ações com vistas a ampliar a transparência de suas ações, diversificando o uso de canais de comunicação e disponibilizando de forma clara e objetiva suas atribuições, entendimentos e resultados para a sociedade, tendo em vista a difusão de sua imagem institucional. | | | | **Linha de Base e Metas Anuais** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Indicadores** | **Propósito do indicador** | **Fórmula** | **Periodicidade de apuração** | **Interpretação** | **LB** | **2016** | **2017** | **2018** | **2019** |
| 9.1. Notícias acerca das ações e resultados do MPC-RO. | Apurar a quantidade de notícias relacionadas ao MPC-RO veiculadas na mídia. | Σ de notícias acerca da atuação do MPC-RO veiculadas na mídia. | Anual | Maior – melhor ↑ | 30 | 45<br>Y=+50%lb | 68<br>x = y + 50%y | 101<br>z = x + 50%x | 152<br>a = z + 50%z |
| 9.2. Quantidade de acessos ao sítio eletrônico do MPC-RO. | Indicar a quantidade de acessos ao portal eletrônico do MPC-RO no período. | Σ de acessos no sítio eletrônico do MPC-RO | Anual | Maior – melhor ↑ | LB | * | x = y + 10%y | z = x + 10%x | a = z + 10%z |
| 9.3. Participação do MPC-RO em eventos. | Evidenciar a participação do MPC-RO em eventos que possibilitem a sua divulgação. | $\frac{\text{Σ de participação nos eventos}}{\text{Σ de convites recebidos}} \times 100$ | Anual | Maior – melhor ↑ | 43% | 51% | 55% | 55% | 60% |

*Fazer a medição do indicador 9.2 em 2016 para obter a Linha de Base, e somente depois definir os valores para as metas.

### Iniciativas Estratégicas

**9.1** Diagnosticar e propor alternativas de divulgação das atribuições e atuação do MPC-RO no cenário externo, incluindo participações em evento.

**9.2** Desenvolver aperfeiçoamento contínuo do portal institucional do MPC-RO.

**9.3** Desenvolver comunicação proativa com a imprensa.

## PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS

Tema: Eficiência operacional.
**Objetivo Estratégico 08**
**OE08: Aperfeiçoar, padronizar e informatizar as rotinas de trabalho**

| **Descrição do OE08** | Planejar o mapeamento das rotinas administrativas e finalísticas com vistas ao aperfeiçoamento e padronização, primando pela simplificação, desburocratização e normatização para maximizar a eficiência operacional. | | | | **Linha de Base e Metas Anuais** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Indicadores** | **Propósito do indicador** | **Fórmula** | **Periodicidade de apuração** | **Interpretação** | **LB** | **2016** | **2017** | **2018** | **2019** |
| 8.1 Padronização de rotinas. | Apurar o percentual de rotinas de trabalho padronizadas em relação às mapeadas. | $\frac{\Sigma \text{ de rotinas padronizadas}}{\Sigma \text{ de rotinas mapeadas}} \times 100$ | Anual | Maior – melhor ↑ | LB | 100% | 100% | 100% | 100% |
| 8.2 Rotinas informatizadas. | Indicar o percentual de informatização de rotinas padronizadas. | $\frac{\Sigma \text{ de rotinas informatizadas}}{\Sigma \text{ de rotinas padronizadas}} \times 100$ | Anual | Maior – melhor ↑ | LB | - | - | 10% | 20% |

### Iniciativas Estratégicas

| | |
|---|---|
| **8.1** Mapear as rotinas administrativas e finalísticas por relevância. | **8.3** Assegurar o permanente aperfeiçoamento do sistema PCe em relação a plataforma MPC-RO. |
| **8.2** Promover o aperfeiçoamento e a padronização das rotinas de trabalho. | **8.4** Assegurar sistema informatizado próprio do MPC-RO para as atividades administrativas. |

## PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS

Tema: Eficiência operacional.
**Objetivo Estratégico 07**
**OE07: Garantir qualidade e celeridade das manifestações ministeriais**

| **Descrição do OE07** | Considerando que a ação de controle precisa ser tempestiva, o MPC-RO deve responder de maneira célere as demandas que lhe são apresentadas. Dessa forma, é necessário desenvolver ações com vistas à redução do tempo de análise dos processos para assegurar a efetividade do controle e credibilidade do MPC-RO perante as partes interessadas. | | | | **Linha de Base e Metas Anuais** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Indicadores** | **Propósito do indicador** | **Fórmula** | **Periodicidade de apuração** | **Interpretação** | **LB** | **2016** | **2017** | **2018** | **2019** |
| 7.1 Manifestações ministeriais realizadas dentro da meta temporal estipulada. | Tem a finalidade de apurar o percentual de manifestações ministeriais emitidas dentro da meta temporal estipulada em relação às manifestações emitidas. | $\frac{\Sigma \text{ de cotas e pareceres emitidos dentro da meta temporal estipulada}}{\Sigma \text{ de cotas e pareceres emitidos}} \times 100$ | Anual | Maior – melhor ↑ | LB | * | (+%) | (+%) | (+%) |
| 7.2 Redução do estoque de processos. | Tem o objetivo de evidenciar a redução do estoque de processos. | $1 - \frac{\text{Estoque inicial + Entrada de processos – Saída de processos}}{\text{Estoque anterior}} \times 100$ | Anual | Maior – melhor ↑ | 14,3% | - 17% | - 20% | - 27% | - 51% |
| 7.3 Acolhimento de Tese Jurídica pelo TCERO. | Tem o objetivo de apurar o percentual de manifestações ministeriais acatadas quanto ao mérito, total ou parcialmente, pelo TCERO. | $\frac{\Sigma \text{ de teses jurídicas acatadas pelo TCRO}}{\Sigma \text{ de Teses Jurídicas realizadas no período}} \times 100$ | Anual | Maior – melhor ↑ | LB | * | (+%) | (+%) | (+%) |
| 7.4 Eficácia da análise de processos. | Apurar o percentual de processos analisados em relação aos processos existentes e recebidos no período. | $\frac{\Sigma \text{ de processos analisados}}{\text{Estoque inicial + Entrada de processos}} \times 100$ | Anual | Maior – melhor ↑ | 72,5% | 77% | 81% | 86% | 93% |

*Aguardar o ano de 2016 para se obter as Linhas de Base dos indicadores 7.1 e 7.3 , e somente depois definir os valores para as metas.

### Iniciativas Estratégicas

**7.1** Orientar e priorizar as análises ministeriais por relevância.

**7.2** Definir metas cronológicas por assunto ou agrupamento de processos e implementar programas de monitoramento.

**7.3** Desenvolver procedimento para aprimoramento e unificação de posicionamentos/entendimentos ministeriais, observando a independência funcional.

## PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS

Tema: Atuação e Relacionamento Institucional.
**Objetivo Estratégico 06**
**OE06: Intensificar ações pedagógicas, preventivas e fiscalizatórias**

| **Descrição do OE06** | Planejar e executar ações pedagógicas, preventivas e fiscalizatórias junto aos jurisdicionados com a finalidade de assisti-los acerca da correta aplicação do erário, visando o seu aprimoramento. | | | | **Linha de Base e Metas Anuais** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Indicadores** | **Propósito do indicador** | **Fórmula** | **Periodicidade de apuração** | **Interpretação** | **LB** | **2016** | **2017** | **2018** | **2019** |
| 6.1. Ações pedagógicas realizadas. | Apurar o percentual de ações pedagógicas realizadas. | $\frac{\Sigma \text{ de ações pedagógicas empreendidas}}{\Sigma \text{ de ações pedagógicas previstas para o período}} \times 100$ | Anual | Maior – melhor ↑ | LB | 100% | 100% | 100% | 100% |
| 6.2. Ações preventivas empreendidas. | Apurar a quantidade de ações preventivas empreendidas no período. | Σ de ações preventivas empreendidas. | Anual | Maior – melhor ↑ | LB | * | 100% | 100% | 100% |
| 6.3. Ações fiscalizatórias realizadas. | Apurar o percentual de ações fiscalizatórias realizadas. | $\frac{\Sigma \text{ de ações fiscalizatórias empreendidas}}{\Sigma \text{ de ações fiscalizatórias previstas} + \sum \text{ de ações fiscalizatórias não previstas}} \times 100$ | Anual | Maior – melhor ↑ | LB | 100% | 100% | 100% | 100% |
| 6.4 Ações implementadas que estimulam o controle social. | Apurar o percentual de ações realizadas voltadas ao fomento do controle social. | $\frac{\Sigma \text{ de ações de fomento ao controle social realizadas no ano.}}{\Sigma \text{ de ações de fomento ao controle social previstas para o período}} \times 100$ | Anual | Maior – melhor ↑ | LB | 100% | 100% | 100% | 100% |

*Aguardar o ano de 2016 para se obter a Linha de Base do indicador 6.2, e somente depois definir os valores para as metas.

### Iniciativas Estratégicas

| | |
|---|---|
| **6.1** Planejar e executar ações pedagógicas. | **6.3** Planejar e executar ações fiscalizatórias a partir da aplicação de metodologia de relevância. |
| **6.2** Planejar e executar ações preventivas a partir da aplicação de metodologia de relevância. | **6.4** Promover ações que estimulem a participação da sociedade no processo de controle. |

## PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS

Tema: Atuação e Relacionamento Institucional.

**Objetivo Estratégico 05**

**OE05: Ampliar parcerias estratégicas em rede de cooperação com demais órgãos de controle**

| **Descrição do OE05** | Planejar e executar ações com intento de construir uma rede efetiva de parcerias estratégicas entre órgãos de controle tendo em vista o fortalecimento das partes envolvidas no combate à corrupção e à malversação do erário, assim como o compartilhamento de boas práticas, visando uma contínua aprendizagem organizacional. | | | | **Linha de Base e Metas Anuais** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Indicadores** | **Propósito do indicador** | **Fórmula** | **Periodicidade de apuração** | **Interpretação** | **LB** | **2016** | **2017** | **2018** | **2019** |
| 5.1. Parcerias firmadas. | Apurar o percentual de parcerias firmadas em relação às passíveis de celebração. | $\frac{\Sigma \text{ de parcerias firmadas}}{\Sigma \text{ de parcerias passíveis de celebração}} \times 100$ | Anual | Maior – melhor ↑ | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

### Iniciativas Estratégicas

| | |
|---|---|
| **5.1** Realizar planejamento para firmatura de parcerias estratégicas. | **5.3** Buscar a integração dos sistemas de informação com órgãos parceiros. |
| **5.2** Diagnosticar as parcerias ativas tendo em vista o fortalecimento das relações institucionais. | **5.4** Estimular a adoção de *benchmarking*[7]. |

[7] *Benchmarking* é uma técnica usada para identificar as melhores práticas de gestão, em qualquer tipo de organização com reputação estabelecida na área-alvo de estudo.

# PERSPECTIVA PESSOAS E INOVAÇÕES

Tema: Ambiente Organizacional
**Objetivo Estratégico 04**
**OE04: Estimular a integração entre os gabinetes dos Procuradores**

| **Descrição do OE04** | Desenvolver ações que possibilitem a troca de conhecimento e agilidade no cumprimento de metas e objetivos compartilhados, visando otimizar a atuação institucional. | | | | **Linha de Base e Metas Anuais** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Indicadores** | **Propósito do indicador** | **Fórmula** | **Periodicidade de apuração** | **Interpretação** | **LB** | **2016** | **2017** | **2018** | **2019** |
| 4.1 Compartilhamento de boas práticas. | Apurar a quantidade de boas práticas compartilhadas entre os setores do MPC-RO. | Σ de boas práticas compartilhadas | Anual | Maior – melhor ↑ | LB | * | (+%) | (+%) | (+%) |
| 4.2. Ações\programas realizados conjuntamente. | Apurar a quantidade de ações/programas realizados conjuntamente no período. | Σ de ações/programas realizados conjuntamente | Anual | Maior – melhor ↑ | LB | * | (+%) | (+%) | (+%) |

*Aguardar o ano de 2016 para se obter as Linhas de Base dos indicadores 4.1 e 4.2, e somente depois definir os valores para as metas.

## Iniciativas Estratégicas

| | |
|---|---|
| **4.1** Desenvolver mecanismos para o compartilhamento de rotinas. | **4.3** Aprimorar a comunicação interna. |
| **4.2** Desenvolver a cultura do trabalho em equipe. | **4.4** Desenvolver a cultura da Gestão do Conhecimento. |

# PERSPECTIVA PESSOAS E INOVAÇÕES

Tema: Gestão de Pessoas
**Objetivo Estratégico 03**
**OE03: Valorizar e incentivar membros e servidores do MPC-RO**

| **Descrição do OE03** | Planejar e executar ações que promovam a valorização e incentivo dos membros e servidores do MPC-RO. | | | | **Linha de Base e Metas Anuais** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Indicadores** | **Propósito do indicador** | **Fórmula** | **Periodicidade de apuração** | **Interpretação** | **LB** | **2016** | **2017** | **2018** | **2019** |
| 3.1. Execução de programas e ações de valorização e incentivo de membros e servidores. | Apurar o percentual de execução das ações e programas de valorização e incentivo em relação ao planejado. | $\frac{\Sigma \text{ de programas e ações de valorização e incentivo de membros e servidores realizados}}{\Sigma \text{ de programas e ações de valorização e incentivo de membros e servidores previstos}} \times 100$ | Anual | Maior – melhor ↑ | LB | - | 100% | 100% | 100% |

## Iniciativas Estratégicas

| | |
|---|---|
| **3.1** Desenvolver e implementar programas de reconhecimento ao bom desempenho. | **3.3** Elaborar pesquisa de clima organizacional no MPC-RO. |
| **3.2** Planejar e executar práticas inerentes à qualidade de vida. | **3.4** Formalizar e aprimorar a metodologia de avaliação de desempenho dos servidores e membros. |

# PERSPECTIVA PESSOAS E INOVAÇÕES

Tema: Gestão de Pessoas
**Objetivo Estratégico 02**
**OE02: Captar e desenvolver membros e servidores com foco nas estratégias**

| **Descrição do OE02** | Planejar e executar ações com vistas a agregar, aplicar e desenvolver pessoas com enfoque na Gestão por Competência. | | | | **Linha de Base e Metas Anuais** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Indicadores** | **Propósito do indicador** | **Fórmula** | **Periodicidade de apuração** | **Interpretação** | **LB** | **2016** | **2017** | **2018** | **2019** |
| 2.1. Capacitação de membros. | Apurar o percentual de capacitações realizadas para membros em relação às previstas e não previstas. | $\frac{\Sigma \text{ capacitações realizadas para membros}}{\Sigma \text{ de capacitações previstas} + \Sigma \text{ de capacitações não previstas}} \times 100$ | Anual | Maior – melhor ↑ | LB | - | 100% | 100% | 100% |
| 2.2. Capacitação de servidores. | Apurar o percentual de capacitações realizadas para servidores em relação às previstas e não previstas. | $\frac{\Sigma \text{ de capacitações realizadas para servidores}}{\Sigma \text{ de capacitações previstas} + \Sigma \text{ de capacitações não previstas}} \times 100$ | Anual | Maior – melhor ↑ | LB | - | 100% | 100% | 100% |
| 2.3. Número de vagas providas para o quadro de membros. | Apurar o provimento de vagas do quadro de membros estipuladas em Lei. | $\frac{\sum \text{ de vagas providas}}{\sum \text{ de vagas previstas em lei}} \times 100$ | Anual | Maior – melhor ↑ | 71% | 71% | 86% | 100% | - |
| 2.4. Provimento de servidores. | Apurar o percentual de provimento do quadro de servidores dos Gabinetes dos Procuradores em relação ao quantitativo de servidores existente nos Gabinetes de Conselheiros. | $\frac{\sum \text{ de provimentos ocorridos no período} + \Sigma \text{ de servidores existente no MPC-RO}}{\Sigma \text{ de servidores existente nos gabinetes dos conselheiros}} \times 100$ | Anual | Maior – melhor ↑ | 27%* | - | 52% | 76% | 100% |

*A quantidade de servidores prevista em lei para PG foi desconsiderada do cômputo em razão da paridade atinente à quantidade de um Gabinete de Conselheiro.

| **Iniciativas Estratégicas** | |
|---|---|
| **2.1** Planejar e realizar o mapeamento das competências existentes e desejadas de Membros e servidores. | **2.3** Planejar e assegurar adequação da Estrutura do MPC-RO com captação de capital humano. |
| **2.2** Elaborar e executar o Plano de Desenvolvimento de Pessoas. | **2.4** Qualificar Membros e servidores para matérias específicas da atividade fim. |

# PERSPECTIVA ORÇAMENTO E LOGÍSTICA

Tema: Gestão Orçamentária e Financeira
**Objetivo Estratégico 01**
**OE01: Assegurar recursos orçamentários e financeiros**

| **Descrição do OE01** | Planejar e executar ações com vistas a obter participação própria no orçamento do TCE -RO. | | | | **Linha de Base e Metas Anuais** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Indicadores** | **Propósito do indicador** | **Fórmula** | **Periodicidade de apuração** | **Interpretação** | **LB** | **2016** | **2017** | **2018** | **2019** |
| 1.1. Iniciativas adotadas pelo MPC-RO com vistas à obtenção de participação própria no orçamento do TCERO. | Apurar o percentual de iniciativas efetivas em relação às iniciativas adotadas. | $\frac{\sum \text{de iniciativas efetivas}}{\sum \text{de iniciativas adotadas}} \times 100$ | Semestral | Maior – melhor ↑ | LB | 100% | 100% | - | - |

| Iniciativas Estratégicas | |
|---|---|
| **1.1** Obter participação própria no orçamento do TCERO. | **1.2** Desenvolver a gestão orçamentária dos recursos afetos ao MPC-RO. |

# REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. Gestão estratégica de pessoas no setor público/Sandro Trescastro Bergue. – São Paulo: Atlas, 2014.

CARPINA, Rodrigo Mendes. A Estratégia por Trás do *Balanced Scorecard*, 2011, Porto Velho – RO. EDUFRO – Editora Universidade Federal de Rondônia.

CHIAVENATO, Idalberto. Planejamento Estratégico/Idalberto Chiavenato, Arão Sapiro. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 – 5ª reimpressão.

HERRERO, Emílio. *Balanced Scorecard* e a gestão estratégica: uma abordagem prática/Emílio Herrero. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005 – 4ª reimpressão.

MÜLLER, Cláudio José. Planejamento Estratégico, Indicadores e Processos: uma integração necessária/Cláudio José Müller. – São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas/ Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira. – 31. Ed. – São Paulo: Atlas, 2013.

REZENDE, Denis Alcides, Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios/Denis Alcides Rezende. – Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

## Comissão de Planejamento Estratégico

Alexandre  dos Santos Teixeira – Assessor de Planejamento.

Christiane Piana Camurça Batista Pereira – Chefe de Gabinete.

Tássara Caldeira Simões Nobre de Souza – Assistente de Gabinete.

Juscelino Vieira – Secretário de Planejamento do TCE-RO.

*"O Planejamento não diz respeito a decisões futuras,*
*mas às implicações futuras de decisões presentes."*
***(Peter Drucker)***

MINISTÉRIO PÚBLICO DE CONTAS
DO ESTADO DE RONDÔNIA

MINISTÉRIO PÚBLICO DE CONTAS
DO ESTADO DE RONDÔNIA

Av. Presidente Dutra, nº 4229 – Olaria – 76801-326
Porto Velho – RO