



GESTÃO
ESTRATÉGICA

TUDO A SEU TEMPO

GOVERNANÇA EM AÇÃO DO MPAC



Oswaldo D'Albuquerque Lima Neto
Procurador-Geral de Justiça

Kátia Rejane de Araújo Rodrigues
Corregedora-Geral

Cosmo Lima de Souza
Procurador-Geral Adjunto para Assuntos Jurídicos

Carlos Roberto da Silva Maia
Procurador-Geral Adjunto para Assuntos Administrativos e Institucionais

Gilcely Evangelista de Araújo Souza
Subcorregedora-Geral

Sammy Barbosa Lopes
Ouvidor-Geral

Colégio de Procuradores
Giselle Mubarac Detoni
Vanda Denir Milani Nogueira
Ubirajara Braga de Albuquerque
Williams João Silva
Edmar Azevedo Monteiro Filho
Cosmo Lima de Souza
Patrícia de Amorim Rêgo
Oswaldo D'Albuquerque Lima Neto
Flávio Augusto Siqueira de Oliveira
Sammy Barbosa Lopes
Carlos Roberto da Silva Maia
Kátia Rejane de Araújo Rodrigues
Gilcely Evangelista de Araújo Souza
Álvaro Luiz Araújo Pereira

Sumário

1. APRESENTAÇÃO	4
2. GOVERNANÇA EM AÇÃO: alguns conceitos	5
3. EVOLUÇÃO DO MODELO: primeiro ciclo (2010-2011).....	7
3.1 Papéis e responsabilidades da gestão estratégica	11
3.2 Verificação dos resultados da gestão 2010-2011	14
4. GESTÃO MATRICIAL PARA RESULTADO: segundo ciclo (2012-2013)	15
4.1 Realinhamento do Planejamento e Gestão Estratégica: pilares da gestão.....	16
4.2 Realinhamento do Planejamento e Gestão Estratégica: estratégia nacional.....	18
4.3 Alinhamento da estratégia de integração.....	22
4.4 Alinhamento horizontal e vertical.....	25
4.5 Instrumentos de planejamento e gestão estratégica.....	26
5. PLANEJAMENTO E GESTÃO TÁTICO-OPERACIONAL: terceiro ciclo (2014-2016)	44
5.1 Efetivando a gestão tático-operacional	44
5.2 Vetores de Desempenho	45
5.3 O método	46
5.4 Itens avaliados	49
5.5 Mensuração dos resultados	51
5.6 Índices de desempenho	52
5.7 Plano de Ação** - propostas de melhoria por unidade – Promotorias de Justiça, Coordenadorias, Diretorias	57
6. BIBLIOGRAFIA	57

1. APRESENTAÇÃO

O ano de 2010 foi considerado de mudanças e inovações no Ministério Público do Estado do Acre, tendo como marco a construção do planejamento estratégico da instituição. O planejamento foi participativo, contou com a participação de membros e servidores e, como balizador da magnitude dos vetores e áreas de intervenção, realizou-se duas audiências públicas em regiões extremas do Estado (Vale do Acre/Purus e Vale do Yaco/Juruá), para ouvir a população.

O planejamento estratégico definiu uma agenda de trabalho para cinco anos no MPAC, constituído de identidade organizacional, objetivos de longo prazo, indicadores e uma carteira de projetos, formada por cinquenta projetos estratégicos. Definiu-se ainda um comitê gestor do planejamento estratégico, formado pelos gestores de projetos. O planejamento estratégico do MPAC demonstrou ainda mais a relevância da instituição para a sociedade. Além disso, criou um amplo *rol* de iniciativas, onde o Ministério Público passa a ser protagonista e, de forma criativa, implementar intervenções extrajudiciais, agregando parceiros institucionais para a efetivação das políticas públicas.

Desde 2010 que o planejamento estratégico do MPAC está sendo implementado. Já passou por três revisões, o que resultou no aperfeiçoamento do modelo para garantir eficácia operacional, o que na linguagem dos especialistas no assunto, resume-se em “fazer o que deve ser feito” e fazer mais e melhor com menos recursos. Foi possível ainda alinhar processos, estruturas, pessoas, finanças, ou seja, fazer uma verdadeira “revolução” por dentro da instituição para garantir.

O presente documento descreve os três ciclos da gestão, que coincidem com o mandato dos Procuradores-gerais do MPAC, e em cada um deles, o planejamento estratégico relevo, assim como são valorizadas as partes interessas nos seus resultados, sejam membros, servidores e a sociedade em geral.

2. GOVERNANÇA EM AÇÃO: alguns conceitos

A palavra gestão surge a partir dos anos 1400, na língua francesa, como “*Gestion d'affaires d'autrui*” (gestão dos negócios do outro), quando era preciso, na nascente era mercantilista, buscar, por mares nunca dantes navegados, novos mercados – logo “navegar era preciso” e para isso era também preciso deixar alguém cuidando dos negócios: o gestor. Esse ambiente renascentista faz também nascer um novo gênero literário: os “ensaios” na primeira pessoa, convidando o participante a um exercício de introspecção e análise, servindo ao propósito de contestar certezas tidas como absolutas.

Robbins Coulter (2009), afirma que gestão é o ato de coordenar e supervisionar o trabalhos realizados por outras pessoas, para que suas atividades sejam desempenhadas com eficiência e eficácia.

Já o conceito de governança surge da imperiosa necessidade do Estado mobilizar e tornar legítima sua ação, a partir da harmonia entre as relações público-privado, governo e sociedade. O termo governança foi usado oficialmente, pela primeira vez, em 1992 pelo Banco Mundial, para qualificar um Estado eficiente. Em seu relatório, denominado *Governance and Development*, enfatizava que governança expressa-se não somente pela forma como a autoridade exerce o gerenciamento dos recursos na direção do desenvolvimento mas, sobretudo, pela forma como exercita a autoridade, controle, administração e poder de governo. Requer uma boa formulação e implementação do planejamento, com participação na tomada de decisão.

O termo é amplamente usado pelas corporações, sob a forma de governança corporativa. Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), “Governança Corporativa são as práticas e os relacionamentos entre os Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal, com a finalidade de otimizar o desempenho da empresa e facilitar o acesso ao capital”. A terminologia ela surge a partir da teoria econômica tradicional, para superar o chamado “conflito de agência”, presente com a separação entre a propriedade e a gestão empresarial.

Para os autores moderno, governança diz respeito a decisões que definem as expectativas, a responsabilidade, a obrigação, a concessão de poder ou de verificação do desempenho. De forma prática, se traduz num conjunto de processos, costumes, políticas, leis e instituições que afetam a maneira como as pessoas dirigem, administram e controlam uma corporação. Incluem ainda as partes interessadas nos resultados dos projetos.

Governança organizacional revela, em termos hierárquicos, a composição da participação das partes interessadas, integradas e responsáveis pela produção de resultados organizacionais. Possuem a responsabilidade de definir resultados finais a serem alcançados; estabelecer os produtos ou serviços a serem executados para atingir os objetivos; definir objetivos e alterá-los ao curso do processo, dada o seu desempenho; definir tempo de execução, assim como cancelar um projeto ou ação. Deve-se, portanto, ter claramente uma agenda de trabalho definida. Segundo o Professor Caio Marini, da Fundação Dom Cabral, uma agenda de governança é uma agenda de participação, de decisões coletivas, de cooperação na ação, de otimização de gastos, de efetivação dos benefícios.

2.1 Estrutura Básica da Gestão e Governança

PILARES	INSTRUMENTOS	PRODUTOS	PROCESSOS
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	Reuniões de avaliação táticooperacional com membros e servidores	Informativo da Gestão Bimestral	Reuniões ordinárias bimestrais de avaliação tático-operacional
	Reuniões do Comitê Gestor de Planejamento Estratégico	Portfólio de projetos e Relatório de <i>status</i> de projetos	Reuniões semestrais com gestores de programas e projetos
	Fórum de Gestão	Relatório Anual da Gestão	Reuniões anuais
	Escritório de Projetos	Acompanhamento e consultoria interna	Verificação <i>in loco</i> e capacitação em serviço
	Escritório de Processos	Apoio técnico	Capacitação em serviço
	Sala de Exceção	Plano de Exceção	Reuniões por demanda
	Centro de Custos (em execução)	Relatório de eficiência do uso dos recurso por programa/projetos	Gerenciamento do Sistema e-MPAC
	Sistema de Gestão Integrada e-MPAC - módulo de gestão	Relatórios de desempenho - eficiência e eficácia	
PESSOAS	Atos e Normas que estabelecem funções e responsabilidades nas diferentes esferas de decisão - Estratégico/Tático/Operacional	Atos Normas Portfólio de Projetos	Agenda de trabalho integrada
	Coordenação de Programas, Projetos e Iniciativas	Coordenação de Programas, Projetos e Iniciativas	Reuniões ordinárias
	Capacitação permanente e melhoria na qualidade do trabalho	Avaliação de desempenho e Plano de Educação Continuado do CEAF	Acompanhamento e avaliação anual de desempenho
	Valorização por Desempenho	Matriz de competências funcionais	
INFORMAÇÃO	Sistema de Gestão Integrada e-MPAC - módulo de gestão	Painél de Verificação, painéis de "bordo" do sistema e-MPAC	Acompanhamento dos projetos e gerenciamento de indicadores
		Boletim informativo da gestão bimestral	Coleta bimestral de informações gerenciais

3. EVOLUÇÃO DO MODELO: primeiro ciclo (2010-2011)

O modelo de governança do Ministério Público do Estado do Acre foi definido quando da realização do Planejamento Estratégico 2010-2015. Após a definição da identidade organizacional, mapa estratégico, indicadores, metas e do *portfólio* de projetos, estabeleceu-se, por meio da Portaria nº 1172, de 26 de junho de 2010, a criação do Comitê Multidisciplinar de Planejamento Estratégico.

Além da criação do Comitê Multidisciplinar, estabeleceu-se como modelo de gestão o método baseado do *Balanced Scorecard (BSC)*, que é um modelo de gestão estratégica criado por Robert Kaplan, professor da *Harvard Business School*, e David Norton, consultor de empresas. Muito mais do que um conjunto de indicadores, o *BSC* é um modelo que auxilia o monitoramento do progresso das organizações rumo à sua visão de futuro e às suas metas de longo prazo, a partir da tradução desta estratégia em objetivos, indicadores, metas e projetos estratégicos, garantindo uma gestão estratégica eficiente e eficaz.

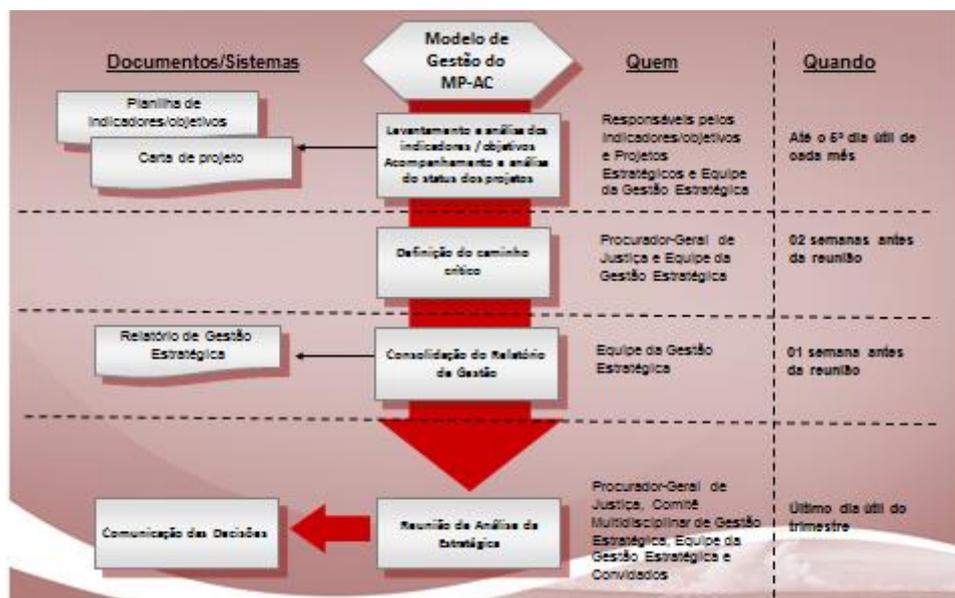


Figura 1: fluxo da gestão estratégica.

A dinâmica de funcionamento do modelo de gestão permite que cada um dos elementos do *BSC* tenha seu momento de análise e acompanhamento (mapa estratégico, indicadores e projetos estratégicos), de forma que resulte em recomendações e na tomada de decisão, quando necessário.



Figura 2: dinâmica de funcionamento do BSC.

A primeira etapa de acompanhamento do modelo de gestão é a coleta dos indicadores e análise do *status* dos projetos. É realizado o *levantamento dos dados atualizados dos indicadores, a análise do status* dos projetos estratégicos e a preparação do relatório de desempenho estratégico que, em seguida, é encaminhado ao procurador-geral de Justiça, que preside o Comitê Multidisciplinar de Planejamento Estratégico.

2. Status dos Projetos

Projeto 01: Fortalecimento da Rede de Proteção ao Idoso

Objetivo: Defender os interesses do idoso, buscando fortalecer a rede de atendimento, assegurando a essas pessoas os seus direitos básicos como, por exemplo: moradia, saúde, transporte e lazer.

Gestor Responsável: Rogério Voltolini Muñoz

Ações Realizadas no Período:

- *Aquisição da Assistente Social para a Promotoria que também acompanhará as atividades previstas no Projeto;*

Ações Previstas e Não Realizadas no

Período:

- *Todas as previstas foram realizadas*

Início	Fim
Jan/2011	Set/2012

STATUS



Status no período:

No prazo e em andamento

Figura 3: Modelo de relatório de gestão estratégica

Os dados relativos à evolução dos indicadores e projetos são enviados (mensal, trimestral, semestral etc.), via e-mail, à equipe da gestão estratégica, com o resultado do período e, até o quinto dia útil do mês, o responsável por projeto estratégico via e-mail para a equipe da gestão estratégica, a carta de projeto atualizada com o *status* e análise do seu projeto.

servidores, administração superior e os responsáveis por objetivos e projetos estratégicos e equipe da gestão estratégica.

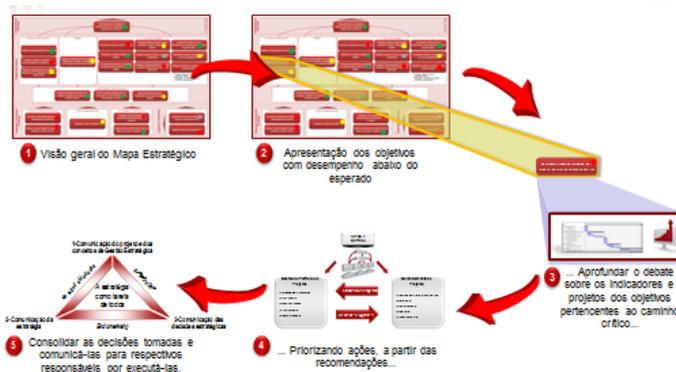


Figura 6: ritual das reuniões de gestão estratégica

Na reunião, objetivamente, são avaliados:

- Ações pendentes da última reunião;
- O mapa estratégico em sua totalidade, com o status dos objetivos já sinalizados (para indicadores e projetos), de forma a permitir uma análise macro do mapa;

Sinalizador	Significado	Resultado
	Resultado esperado	Meta >= 100%
	Atenção	90% <= Meta < 100%
	Abaixo do resultado	Meta < 90%

Figura 7: Sinalizador para os resultados dos indicadores

- O desempenho dos objetivos estratégicos, sendo que, para os objetivos com performance abaixo do esperado (em relação aos projetos e/ou às metas), se faz necessário identificar as possíveis causas que estão dificultando o alcance dos mesmos e definir recomendações de correção de rumo. Parte dessas recomendações podem ter como foco a realocação de recursos em projetos estratégicos, por meio da repriorização de projetos existentes ou, quando necessário, a criação de novos projetos;

Sinalizador do Objetivo	Significado
	<u>Objetivo</u> : Abaixo do resultado
Sinalizador do Indicador	Significado
	<u>Indicador 1</u> : Atenção
	<u>Indicador 2</u> : Abaixo do resultado

Figura 8: Sinalizador para os resultados dos objetivos

Ao final da reunião, documentam-se os encaminhamentos/tomadas de decisão em ata, encaminhando-os a todos os participantes.

A terceira etapa é a da comunicação das decisões estratégicas, que trata-se do compartilhamento das decisões tomadas em ata e informativo da gestão.



Figura 9: modelo de informativo da gestão

estratégica

3.1 Papéis e responsabilidades da gestão estratégica

Os responsáveis por indicadores estratégicos devem estar comprometidos com os prazos e a qualidade do processo de gestão estratégica, monitorando o levantamento dos indicadores. De forma prática, deve-se:

- Preparar a Reunião de Gestão Estratégica;
- Disponibilizar os dados atualizados dos indicadores estratégicos na data especificada na ficha de detalhamento do indicador (figura 3).

Durante a reunião de gestão estratégica, os responsáveis pelos indicadores apresentam a *performance* dos indicadores sob sua responsabilidade, esclarecendo dúvidas sobre suas análises e reforçando suas recomendações.

O responsável pelos indicadores participa ativamente das discussões sobre os demais objetivos da pauta e executa as recomendações/ações resultantes do processo de debate, promove ajustes e outras melhorias que se fizerem necessárias. Importante destacar que o responsável pelos indicadores deve manter atualizadas as fichas dos mesmos.

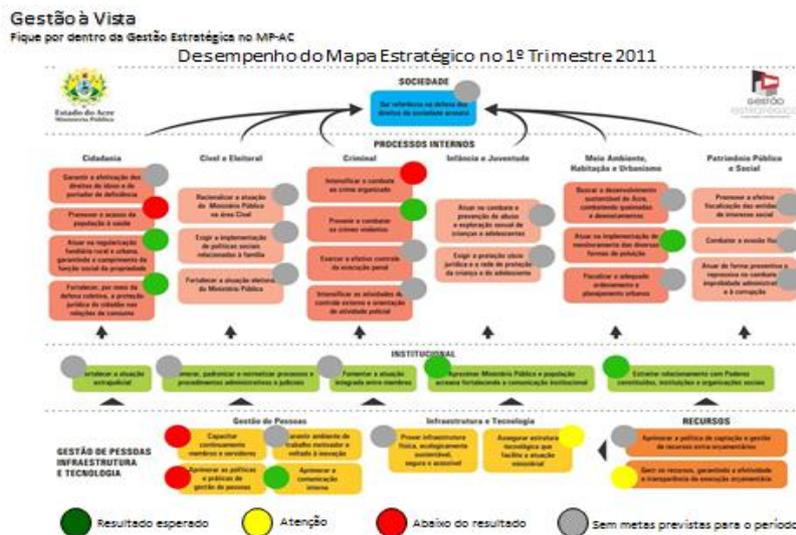


Figura 10: Painel de gestão à vista do desempenho dos indicadores

O responsável por projeto realiza a coordenação de todas as etapas do projeto e busca garantir recursos (humanos, físicos e financeiros) para sua execução, além de se comprometer com os prazos e qualidade do processo de gestão estratégica.

O responsável por projeto deve:

- Analisar os resultados do projeto, seus fatores e risco, e redirecionar as ações quando forem necessárias;
- Atender aos prazos de entrega dos resultados;
- Apresentar na reunião de gestão estratégica a *performance* do projeto sob sua responsabilidade, esclarecendo dúvidas sobre suas análises e reforçando suas recomendações;
- Participar ativamente das discussões sobre os demais objetivos da pauta;
- Executar os pontos da ata da reunião que lhes forem passados pela equipe da Gestão Estratégica, operando eventuais alterações nos processos/projetos sob sua responsabilidade;

- Manter permanentemente atualizadas as cartas dos mesmos.

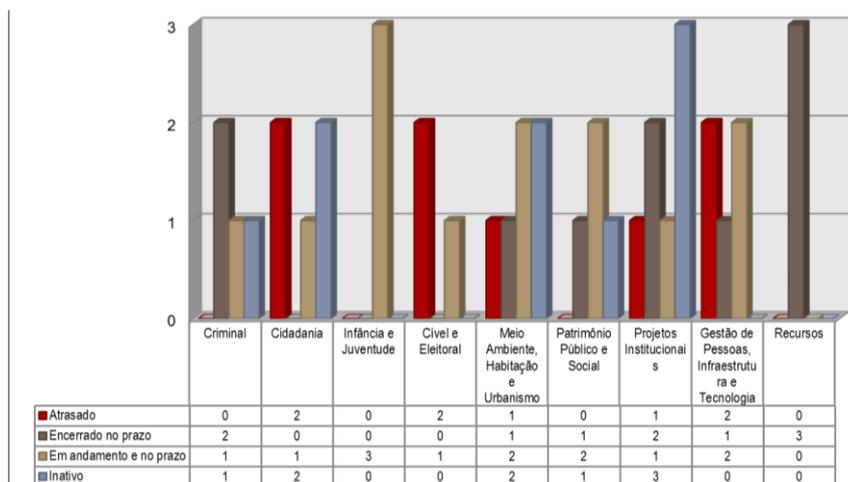


Figura 11: Painel de gestão à vista do desempenho dos projetos.

A equipe da gestão estratégica é responsável pela coordenação do processo de gestão estratégica e pelo referencial teórico em gestão estratégica, apoiando todos os envolvidos em eventuais dúvidas sobre a teoria referente à estratégia, gestão estratégica, *BSC* e seus elementos (objetivos, indicadores, metas e projetos).

Cabe à equipe de gestão estratégica:

- Preparar a reunião de gestão estratégica;
- Definir os prazos de entrega e análise da qualidade esperada dos dados dos indicadores e das análises de projetos e objetivos estratégicos;
- Esclarecer dúvidas quanto ao processo de gestão estratégica;
- Acompanhar as entregas e cobrança em razão de eventuais atrasos;
- Elaborar o relatório de gestão estratégica e envio do mesmo para o patrocinador do projeto;
- Preparar a apresentação para as reuniões de gestão estratégica e coordenar as atividades necessárias para operacionalizar a reunião (agenda, espaço, infraestrutura etc.);
- Apoiar na condução da reunião, navegando conforme a pauta e a profundidade das discussões;
- Elaborar a ata da reunião, especificando definições, responsáveis, prazos e comunicação, e disponibilizá-la aos participantes;

- Responsabilizar-se pela qualidade do processo de comunicação das decisões estratégicas;
- Acompanhar a execução das decisões constantes em ata.

A todo momento, a equipe da Gestão Estratégica deve avaliar a necessidade de eventuais mudanças na estratégia (objetivos), nos indicadores, metas e projetos, sugerindo melhorias.

O procurador-geral de Justiça é o patrocinador do processo de gestão estratégica e, como tal, tem o papel de garantir os recursos (humanos, físicos e financeiros) necessários para sua viabilização. Cabe ao patrocinador garantir que o processo aconteça, buscando o comprometimento das partes envolvidas na execução da estratégia. Cabe ainda:

- Convocar os participantes para a reunião de gestão estratégica;
- Presidir e conduzir a reunião de gestão estratégica;
- Avaliar, juntamente com a equipe da Gestão Estratégica, o relatório sobre o desempenho geral do mapa;
- Garantir a discussão de acordo com a pauta e o tempo definidos para a reunião.

3.2 Verificação dos resultados da gestão 2010-2011

Para o exercício de 2010 e 2011, ficou estabelecido o monitoramento de 49 indicadores e 50 projetos. Ao final, o desempenho da gestão, quando analisados os resultados dos projetos, por perspectiva, ficou abaixo do percentual considerado aceitável (90%).



Figura 12: Desempenho dos projetos por perspectiva 2010-2011.

O aprendizado desse período motivou a equipe de planejamento estratégico a melhorar alguns aspectos, considerando as limitações de recursos e o baixo desempenho da execução dos projetos:

- Alinhar o planejamento estratégico com os demais instrumentos de planejamento, PPA e LOA, em razão da escassez de recursos financeiros;
- Priorizar para cada ciclo de realização do planejamento estratégicos os projetos estruturantes, ou seja, aqueles geradores de maior benefício social e impacto na credibilidade da gestão (foram criados critérios objetivos de priorização – anexo I);
- Verificar o grau de matricialidade de cada projeto, com vistas a otimizar a capacidade de execução, complementariedade e parceria – gestão matricial dos projetos;
- Criar espaço de conversação, além das reuniões de gestão estratégica, visando corrigir rumos (matriz de riscos – anexo II), no momento em que os problemas vão acontecendo. Denominou-se Sala de Exceção.
- Criar o escritório de projetos, visando assessorar mais diretamente os executores de projetos;
- Instituir as audiências públicas como processo de participação social no âmbito do planejamento estratégico do MPAC;
- Rever os indicadores de desempenho e reclassificá-los;
- Revisar o método de avaliação e os critérios de desempenho;
- Mensurar eficácia, eficiência e efetividade a partir de um método objetivo.

4. GESTÃO MATRICIAL PARA RESULTADO: segundo ciclo (2012-2013)

A partir das lições apreendidas no primeiro ciclo do planejamento estratégico e gestão estratégica, os profissionais do MPAC, tanto membros quanto servidores, foram identificando as melhores práticas de implementação das iniciativas, mapeando a rede de parceiros e aperfeiçoando a utilização de

ferramentas de gerenciamento de projetos para alcançar eficácia e atingir o melhor resultado.

Percebeu-se a necessidade de aperfeiçoar o arranjo institucional para se adequar o modelo de gestão ao cenário desejado para o biênio 2012-2013. Dos 50 projetos definidos, priorizou-se, com base em critérios objetivos, 10 projetos estruturantes para compor o *portfólio* de projetos.

Nesse processo, buscou-se outros conceitos e abordagens formuladas essencialmente para a gestão pública, com vistas a contemplar as funções e dinâmica de Estado. Os processos de inovação, criação, remodelagem, entre outros conceitos e ferramentas, cuja a abordagem é voltada para as corporações, também foram consideradas, tornando possível o encontro entre teoria e prática, objetividade e subjetividade, conhecimento técnico-científico e conhecimento empírico, técnica e política.

Através do Ato nº 041, de 09 de julho de 2013, a Procuradoria-Geral de Justiça criou os instrumentos de planejamento e gestão estratégica, que serão detalhados a seguir: Sala de Exceção, Audiências Públicas, Escritório de Projetos, Comitê Gestor de Planejamento Estratégico e Fórum de Planejamento Estratégico.

4.1 Realinhamento do Planejamento e Gestão Estratégica: pilares da gestão

Da releitura do conteúdo que resultou nos princípios institucionais do MPAC, percebeu-se a importância de dar relevo em três pilares que apareceram como “pano de fundo” tanto do processo de discussão com membros e servidores, quanto nas audiências públicas, para ouvir a opinião da sociedade, quais sejam: a participação interna e externa, a ação integrada e a produção dos resultados e benefícios, conforme figura 13, abaixo:

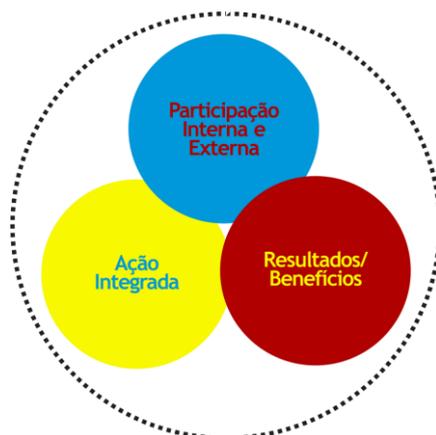


Figura 13: pilares da gestão estratégica.

Participação interna e externa: todo o processo de planejamento, monitoramento e avaliação dos resultados deve ser realizado de forma participativa. A participação interna se dá por meio das reuniões de gestão estratégica, do fórum de avaliação dos resultados, da participação dos gestores na sala de exceção quando há necessidade de integração de ações, elaboração de planos de exceção como contramedida para redução e/ou eliminação de riscos. A participação externa da população se dá por meio de audiências públicas. A participação externa induz à integração cooperativa e à ação refletida e responsável do ator que produz a mudança. A participação figura como um meio para materializar um dos valores expressos no Mapa Estratégico do MPAC, que é a articulação e integração com a sociedade.

Ação Integrada: visa otimizar os resultados e reduzir os custos da ação. Produz sinergia entre os participantes diretos e indiretos da ação, sendo eles de diversos setores e de diversas funções e conhecimentos no âmbito do MPAC. É uma medida que dissemina conhecimento sobre o projeto e sobre a instituição. A ação integrada é objeto dos rituais da gestão, que se realiza na feitura de uma agenda estratégica. Em geral, as decisões mais importantes são tomadas ao nível em que possam ser tratadas criativamente com inovação, do contrário, elas se transformam em meras rotinas burocráticas, incapazes de impactar sobre o problema que pretende resolver. Em muitos casos, quando se atua em cenários de muita incerteza, restrições de governabilidade e crise, recorre-se às medidas de contingências ou planos de exceção.

Promoção dos resultados e benefícios: o foco sempre será a maximização do valor público, por meio da produção dos benefícios sociais, resultante da prestação do serviço, no local da necessidade do cidadão. A promoção do benefício ocorre quando os problemas são amenizados ou solucionados e seus beneficiários ficam satisfeitos com a ação realizada. Essa ação deve ser sustentável no tempo e produzir pouco ou nenhum impacto negativo sobre outros problemas correlacionados. A promoção do benefício e a satisfação do beneficiário está no topo do mapa estratégico do Ministério Público, constando como o resultado para a sociedade.

4.2 Realinhamento do Planejamento e Gestão Estratégica: estratégia nacional

O Mapa Estratégico do Ministério Público do Estado do Acre está alinhado com o planejamento estratégico nacional do Ministério Público, cujas metas mobilizadoras estão orientadas para a infância e juventude, combate à criminalidade, meio ambiente e improbidade administrativa e corrupção. Dessa forma, os resultados dos projetos e ações executados no âmbito local contribuirão com os objetivos e macrodesafios nacionais.

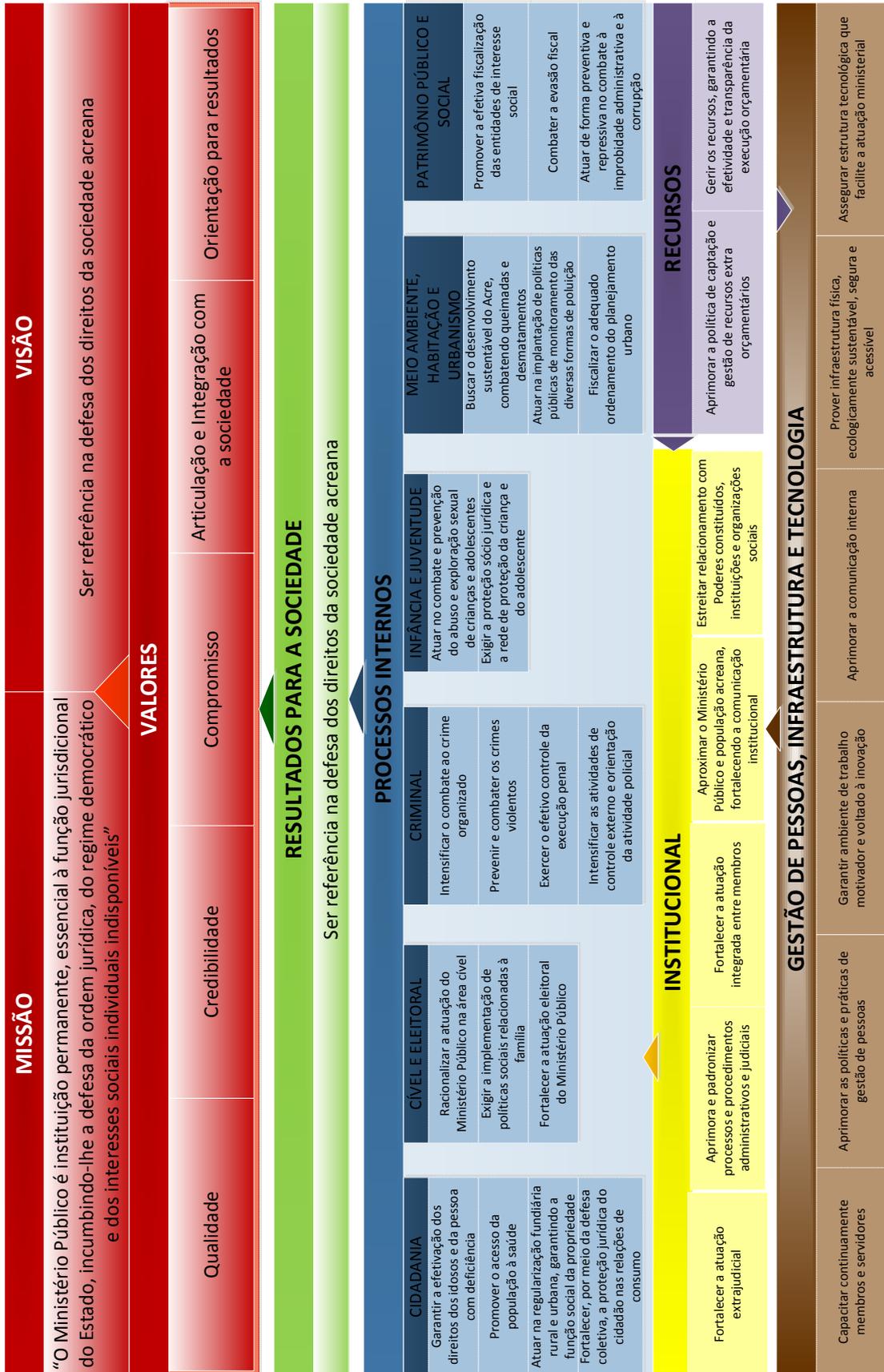


Figura 14: mapa estratégico do MPAC

Os objetivos estratégicos mapeados representam o melhor cenário a ser alcançado até o ano de 2015. Esses objetivos foram gestados a partir de uma análise da realidade concreta, focados para os casos em que há necessidade de produção de bem estar para a sociedade e melhorias para a instituição. No planejamento situacional de Carlos Matus, este momento do planejamento é denominado de normativo, pois corresponde ao desenho de *como deve ser a realidade*, ou seja, indica o local para “*onde queremos ir*”, se superados os problemas cruciais que distanciam a situação atual da situação desejada.

O momento em que são criadas as possibilidades para o alcance dos objetivos, consideradas todas as variáveis e incertezas que impedem a concretização do melhor cenário desenhado para o futuro, denomina-se momento estratégico. Esse momento reflete a viabilidade do alcance dos objetivos, seja do ponto de vista econômico, político-institucional ou de relações de forças e interesses. É o momento da identificação do que “*pode ser*”.

O momento da ação é denominado tático-operacional. Esse é o momento que articula a situação conjuntural (conhecimento do problema e suas variáveis) com a situação perspectiva (solução+decisão=ação), definidas no mapa estratégico. Todo o cálculo para o alcance dos objetivos, antes, durante e depois da ação, se dá nesse momento, onde a estratégia se traduz em ação.

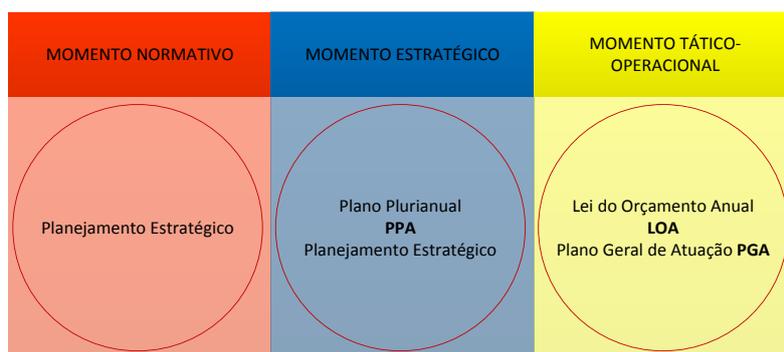


Figura 15: Momentos e instrumentos de planejamento

A combinação dos diversos momentos, como processo contínuo, deve ser orientado para que não haja desvio de direcionalidade entre as ações planejadas e as ações executadas, sob pena de comprometer o alcance do

objetivo estratégico alvo. De outro modo, os objetivos estratégicos devem ser constantemente revisitados, uma vez que as restrições e riscos podem conduzi-los para outro caminho de possibilidades e, com isso, causar frustrações no gestor. Uma vez revisitados os objetivos estratégicos, os momentos estratégico e da ação devem ser reformulados.

Os resultados alcançados devem ser avaliados por um sistema de medidas, sempre reportados aos objetivos estratégicos do mapa. Destaca-se que os objetivos estratégicos são sempre definidos a partir de uma análise criteriosa de um pequeno número de vetores críticos, originários de problemas ou demandas da sociedade.

Para cada objetivo estratégico, foram definidos os seus indicadores, com as suas respectivas metas. Os projetos são aglomerados de ações que visam “atacar” os problemas, os vetores críticos ou atender a uma demanda social. Por meio dos projetos, pretende-se atingir os resultados e gerar os benefícios para a sociedade. A execução de cada projeto, com seu conjunto de ações, é avaliada pelos indicadores de execução, alavancando os objetivos específicos. Com isso, o desdobramento dos objetivos estratégicos em objetivos específicos e projetos formam a árvore de geração de valor público.

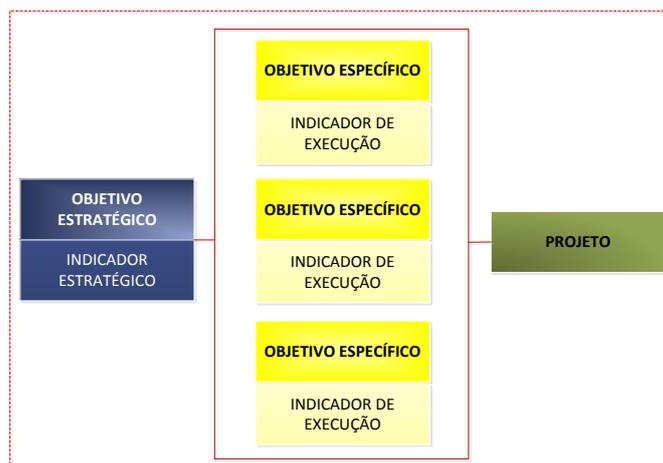


Figura 16: Reclassificação dos indicadores

Todo esse movimento é monitorado para que sejam feitas as mudanças de rumo no momento certo e a ação realizada no local da necessidade. São feitas as cobranças de retornos sobre os investimentos realizados, sejam eles os compromissos firmados ou recursos investidos.

O monitoramento é instrumento de gerenciamento onde percebe-se a evolução das metas e execução das ações, de acordo com as entregas detalhadas em seu cronograma físico e financeiro, bem como os resultados parciais alcançados.

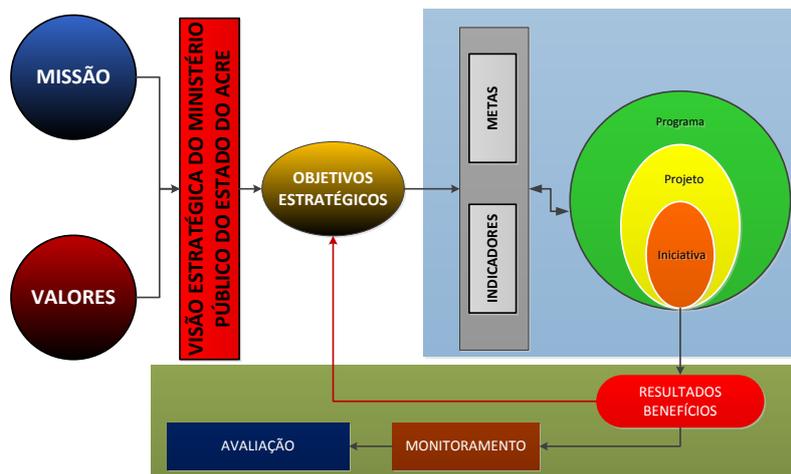


Figura 17: Método de planejamento e gestão do MPAC

O desempenho é verificado no momento da avaliação, através dos índices de eficácia, eficiência e efetividade da gestão, mensurado em determinado intervalo de tempo. Segundo Kaplan (1997), medir é importante: o que não é medido não é gerenciado.

4.3 Alinhamento da estratégia de integração

A seguir, apresentamos os elos de ligação que são necessários para amalgamar a formulação, desenvolvimento e execução da ação.

O primeiro círculo representa a coerência entre as demandas da sociedade, na parte periférica do círculo, com o planejamento estratégico e a governança. A governança está na centralidade do círculo menor, por representar o poder da tomada de decisão, a sensibilidade do gestor maior para executar a estratégia e motivar todos os demais membros da equipe. O elo desse círculo com o círculo seguinte é o mapa estratégico.

O mapa estratégico, por sua vez, deve ser materializado num ambiente que possui uma arquitetura e cultura organizacionais próprias, sendo necessário romper alguns vícios e rotinas que impedem a implementação da estratégia. No centro desse círculo, está a figura do líder, que deve ser o principal

articulador e promotor da mudança. Esse desenho aparece no segundo círculo.

O elo entre a cultura e a arquitetura organizacional e suas lideranças é representado pelos projetos estruturantes e seus resultados. Aqui visualiza-se a execução da estratégia definida no mapa estratégico.

O alcance dos resultados só é possível na medida em que são alinhadas as ações aos recursos materiais e financeiros disponíveis, no curto, no médio e longo prazos, descritos no terceiro círculo. Devem ser viabilizados recursos para investimentos e custeio. Um investimento, alocado para executar um projeto, sempre necessita, no longo prazo, de recursos de custeio para viabilizar o processo criado. É importante que se observe os orçamentos disponíveis para os projetos que se pretende executar. Ao discorrer sobre esse alinhamento de objetivos, iniciativas e alocação de recursos financeiros, Kaplan (1997), destaca que as verificações de rotina geralmente se preocupam em explicar as divergências entre as ações reais e as ações orçadas e não o progresso das metas estratégicas. Considera essa incoerência como barreira criada pelo sistema gerencial tradicional.

O elo entre a arquitetura financeira e os resultados e benefícios projetados e realizados está na capacidade de financiamento interno e externo, na adesão de parceiros e na definição clara dos arranjos institucionais, com funções e papéis claros e bem definidos, para evitar a sobreposição e ações e desperdício de recursos.

O quarto círculo diz respeito aos resultados que se pretende alcançar, de forma eficaz, eficiente e efetiva. A eficácia diz respeito à realização da ação e à concretização do produto/meta; a eficiência diz respeito ao máximo proveito dos recursos executados, com a maior realização em termos quantitativos de produtos e sua qualidade; e a efetividade diz respeito à geração do benefício, com a satisfação de seu usuário. Em todo o ciclo de realização e produção dos benefícios, é imprescindível a circulação da informação.

O elo entre o quarto e o quinto círculo diz respeito ao conhecimento acumulado no processo de formulação e execução, transformadas em conhecimento e extraídas as lições aprendidas. Este aprendizado permite identificar antecipadamente os riscos e conflitos que devem ser mitigados ou eliminados,

4.4 Alinhamento horizontal e vertical

O alinhamento horizontal e vertical viabiliza a execução compartilhada/integrada da estratégia do Ministério Público. Além disso, permite a comunicação entre os profissionais dos diferentes níveis hierárquicos e com funções específicas. Essa medida permite romper com o modelo tradicional de gestão, fragmentada, individual, pontual e isolada. Ainda que o esforço em promover ações integradas, em geral, as iniciativas se dão de forma improvisada, ocasionando desperdício de recursos e retrabalho.

O compartilhamento e a integração das ações dos diferentes setores e promotorias da capital e do interior do Ministério Público se configuram em projetos. Por meio dos projetos, é possível definir foco, otimizar recursos, garantir eficácia e eficiência da gestão.

A gestão de projetos é por natureza integrada, o que permite ter um domínio maior dos processos de planejamento, monitoramento e avaliação, conferindo significado e responsabilidade compartilhada a todos que participam desses processos. De forma horizontal, as equipes interagem e atuam em complementariedade, intervindo em todas as cadeias que perpassam o problema e as suas causas. Essa interação se dá na forma de arranjo institucional e na matriz de responsabilidades.

O alinhamento horizontal e vertical da gestão estratégica do Ministério Público está descrito no desenho 19, abaixo:

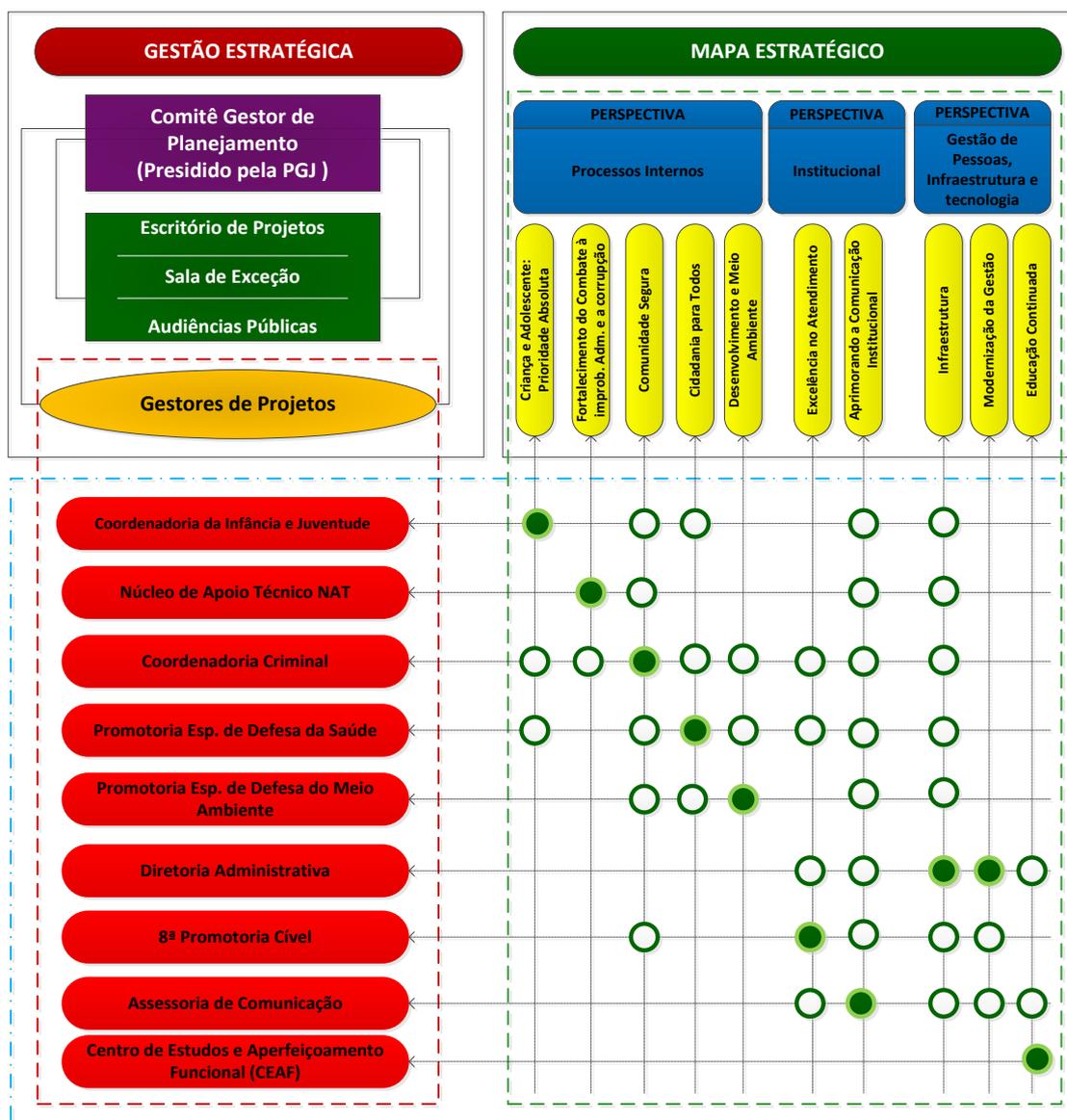


Figura 19: Gestão matricial do planejamento estratégico

4.5 Instrumentos de planejamento e gestão estratégica

I. Comitê Gestor de Planejamento Estratégico – O Comitê Gestor de Planejamento Estratégico é o instrumento de tomada de decisão coletiva da gestão estratégica. Delibera sobre os assuntos concernentes aos projetos estratégicos estruturantes e complementares, desde a sua concepção, execução e avaliação dos resultados.

O Comitê Gestor é presidido pelo procurador-geral de Justiça, o qual indica os seus participantes. As reuniões do Comitê acontecem ordinariamente a cada

dois meses, tendo como pauta permanente o acompanhamento e a avaliação do desempenho dos projetos, a deliberação sobre a resolução dos principais entraves que impedem ou atrapalham a realização das ações. As reuniões do comitê também são importantes para garantir a integração das ações dos projetos.

Possuem assento permanente no Comitê Gestor de Planejamento Estratégico, o procurador-geral de Justiça, o procurador-adjunto para assuntos administrativos e institucionais, o diretor financeiro, o diretor administrativo, o diretor de gestão de pessoas e o diretor de planejamento e gestão estratégica.

Anualmente, o Comitê Gestor realiza **plenária** de avaliação dos resultados da gestão estratégica, demonstrando o desempenho da gestão, por meio da eficácia, eficiência e efetividade. Todos os gestores e equipes executoras de projetos participam das plenárias.

O Comitê Gestor de Planejamento Estratégico tem, entre outras atribuições, as seguintes:

- Garantir a execução da estratégia, responsabilizando-se pela implementação dos objetivos estratégicos;
- Coordenar os projetos estratégicos estruturantes e garantir a integração entre as diversas áreas especializadas de atuação do MP, envolvendo a capital e o interior do Estado;
- Aprofundar o conhecimento da estratégia;
- Manter a credibilidade e a capacidade de tomada de decisão;
- Manter o comprometimento com a formulação e implementação do modelo de gestão.

II. Escritório de Projetos (EP)– é o ambiente de gerenciamento centralizado do portfólio de projetos e faz parte da estrutura orgânica da Diretoria de Planejamento e Gestão Estratégica. São funções do escritório de projetos:

- Desenvolver metodologia, processos e padrões de gerenciamento de projetos, garantindo a sua evolução, divulgação e aplicação na instituição;

- Capacitar e manter atualizados os gerentes de projetos em ferramentas e na metodologia de gestão de projetos;
- Apoiar os gestores de projetos na qualidade dos documentos;
- Garantir o atendimento dos projetos aos objetivos definidos;
- Facilitar, na prática, o processo de integração dos projetos;
- Disseminar informações sobre o portfólio de projetos;
- Acompanhar o desempenho dos projetos no seu desenvolvimento;
- Elaborar relatório consolidado do desempenho estratégico;
- Manter atualizado o alcance dos indicadores e *status* de projetos;
- Preparar relatório de desempenho estratégico para a PGJ;
- Subsidiar as reuniões do Comitê de Planejamento Estratégico;
- Prospectar patrocinadores e captar recursos;
- Auxiliar os gestores de projetos na resolução de riscos, desvios de cronograma, mudanças de escopo e outras situações críticas nos projetos.

Fluxograma do escritório de projetos

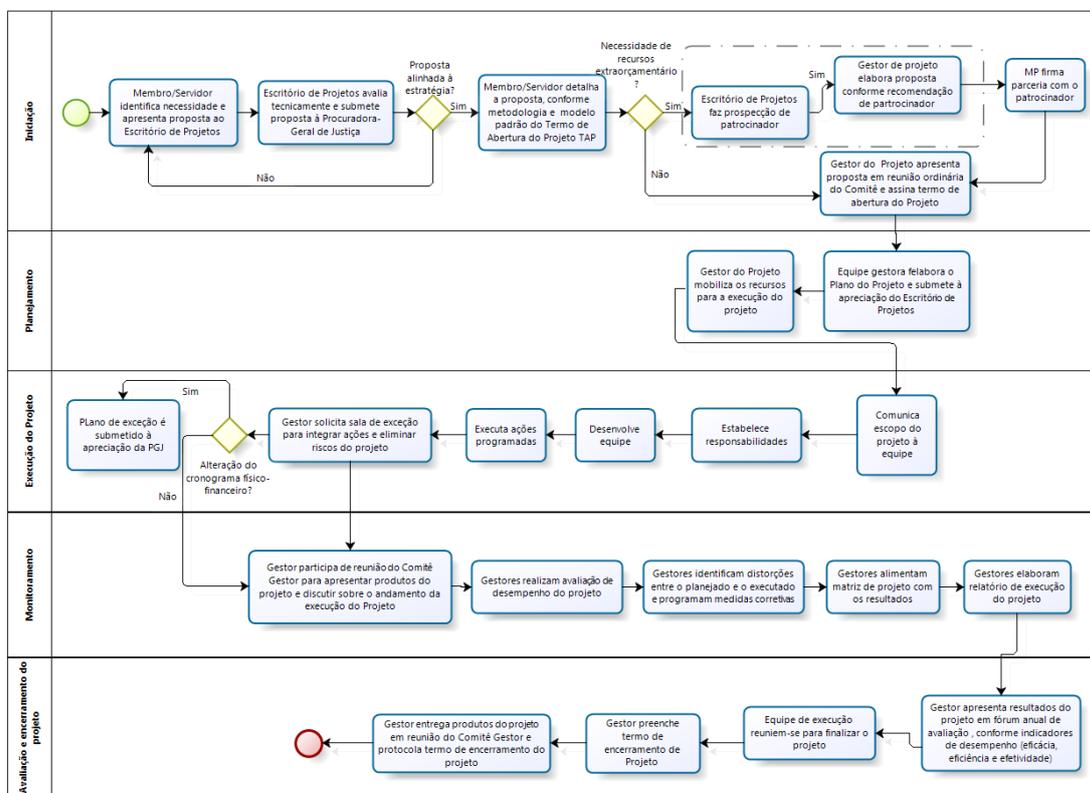


Figura 20: fluxograma do escritório de projetos

Processo de Iniciação¹

O Processo de iniciação corresponde ao início do projeto, com as suas definições básicas e assinatura do Termo de Abertura do Projeto TAP, onde são mencionados:

- Identificação e descrição do problema ou oportunidade;
- Vinculação do problema ou oportunidade ao objetivo do Mapa Estratégico;
- Fatores Internos: Pontos Fortes e Pontos Fracos;
- Fatores Externos: Oportunidades e Ameaças;
- Definição de escopo;
- Objetivo do Projeto;
- Público alvo;
- Data inicial do projeto e duração do projeto;
- Identificação da partes interessadas/órgãos envolvidos/parceiros;
- Identificação do gestor do projeto;
- Estimativa de Recursos;
- Identificação do gerente do projeto.

Para a iniciação do projeto, o TAP deverá ser aprovado pelo Comitê Gestor de Planejamento Estratégico.

Modelo de TERMO DE ABERTURA DE PROJETO

1. PROJETO

1.1 Número

1.2 Título

1.3 Objetivo Estratégico vinculado

2. RESUMO DO PROJETO, ABORDANDO O PROBLEMA OU A OPORTUNIDADE QUE O PROJETO PRETENDE ABARCAR

3. FATORES INTERNOS

3.1 Pontos Fortes:

3.2 Pontos Fracos:

4. FATORES EXTERNOS

4.1 Oportunidades:

4.2 Ameaças:

5. JUSTIFICATIVA, COM UMA BREVE DESCRIÇÃO DO PROBLEMA OU OPORTUNIDADE

6. OBJETIVOS

7. PÚBLICO ALVO

8. PRINCIPAIS AÇÕES

¹ Itens previstos no processo de iniciação correspondem ao que prevê o Banco de Projetos do CNMP

9. PERÍODO DE REALIZAÇÃO DO PROJETO

9.1 Data de Início:

9.2 Data de Encerramento:

10. SETORES ENVOLVIDOS**11. ESTIMATIVA DE RECURSOS**

Valor R\$ () Próprio () Convênio

12. GERENTE DO PROJETO

Local/data

Assinatura do Patrocinador

Os critérios de priorização do projeto são:

- Governabilidade sobre o problema ou oportunidade sobre o qual se quer atuar;
- Alinhamento com o Mapa Estratégico;
- Alinhamento com as demandas colhidas nas audiências públicas;
- Interesse da população;
- Interesse de outros atores/instituições;
- Capacidade de atuar para reduzir as probabilidades de incertezas quanto ao atingimento do objetivo desejado;
- Tempo de Maturação dos Resultados (no período programado, tempo humano e tempo social);
- Grau de integração entre o projeto indicado, outros projetos ou setores do MP;
- Relevância social do projeto;
- Valor agregado ao MP advindo da realização do Projeto;
- Capacidade de Financiamento;
- Disponibilidade de Recursos Humanos;
- Impacto sobre a credibilidade do MP.

Caso haja necessidade de fazer cortes e eliminar projetos de menor importância, devem ser definidos previamente o valor aceitável para o corte.

Projetos	Capacidade de atuar para reduzir as probabilidades de incertezas quanto ao atingimento do objetivo desejado					Tempo de Maturação dos Resultados (no período programado, tempo humano e tempo social)					Grau de integração entre o projeto indicado, outros projetos ou setores do MP					Relevância social do projeto					Valor agregado ao MP advindo da realização do Projeto														
	ALTO	MÉDIO	BAIXO	PESO	NOTA	ALTO	MÉDIO	BAIXO	PESO	NOTA	ALTO	MÉDIO	BAIXO	PESO	NOTA	ALTO	MÉDIO	BAIXO	PESO	NOTA	ALTO	MÉDIO	BAIXO	PESO	NOTA										
Comunidade Segura	X				0		X			0					#VALOR!					X					0					X					0
Direitos sociais ao alcance de todos					#VALOR!					#VALOR!					#VALOR!										#VALOR!										#VALOR!
Infância e juventude prioridade absoluta					#VALOR!					#VALOR!					#VALOR!										#VALOR!										#VALOR!
Fortalecimento do combate a improbidade administrativa e a corrupção					#VALOR!					#VALOR!					#VALOR!										#VALOR!										#VALOR!
Meio ambiente e desenvolvimento					#VALOR!					#VALOR!					#VALOR!										#VALOR!										#VALOR!
Educação continuada					#VALOR!					#VALOR!					#VALOR!										#VALOR!										#VALOR!
Aprimorando a comunicação institucional					#VALOR!					#VALOR!					#VALOR!										#VALOR!										#VALOR!
Excelência no atendimento					#VALOR!					#VALOR!					#VALOR!										#VALOR!										#VALOR!
Modernização da infraestrutura do MP					#VALOR!					#VALOR!					#VALOR!										#VALOR!										#VALOR!
modernização da Gestão do MP					#VALOR!					#VALOR!					#VALOR!										#VALOR!										#VALOR!

Projetos	Capacidade de Financiamento					Disponibilidade de Recursos Humanos					Impacto sobre a credibilidade do MP					Total	Ranking			
	ALTO	MÉDIO	BAIXO	PESO	NOTA	ALTO	MÉDIO	BAIXO	PESO	NOTA	ALTO	MÉDIO	BAIXO	PESO	NOTA					
Comunidade Segura		X			0		X			0		X			0				#####	
Direitos sociais ao alcance de todos					#VALOR!					#VALOR!					#VALOR!				#####	
Infância e juventude prioridade absoluta					#VALOR!					#VALOR!					#VALOR!				#####	
Fortalecimento do combate a improbidade administrativa e a corrupção					#VALOR!					#VALOR!					#VALOR!				#####	
Meio ambiente e desenvolvimento					#VALOR!					#VALOR!					#VALOR!				#####	
Educação continuada					#VALOR!					#VALOR!					#VALOR!				#####	
Aprimorando a comunicação institucional					#VALOR!					#VALOR!					#VALOR!				#####	
Excelência no atendimento					#VALOR!					#VALOR!					#VALOR!				#####	
Modernização da infraestrutura do MP					#VALOR!					#VALOR!					#VALOR!				#####	
modernização da Gestão do MP					#VALOR!					#VALOR!					#VALOR!				#####	

Processo de Planejamento

Na fase de planejamento, o projeto é detalhado da melhor e mais viável forma de execução para o alcance dos resultados. O Plano do Projeto abrange todos os aspectos de gerenciamento do projeto e são definidos:

- Identificação do projeto;
- Definição do escopo² do produto ou produtos a serem entregues, com suas características e funcionalidades, respondendo a pergunta: qual o resultado final desejado?
- Definição da Estrutura Analítica do Projeto EAP, que corresponde à organização em desenho estruturado de todas as etapas da execução do projeto. As ações que estão fora do escopo do projeto não fazem parte da EAP. As etapas maiores e mais complexas podem ser subdivididas em partes menores, facilitando a execução da equipe e o controle do gestor;
- Definição do tempo de execução do projeto em cada uma de suas fases ou etapas;
- Mapeamento dos riscos reais e potenciais à execução do projeto em cada uma de suas fases ou etapas;
- Definição da estrutura de pessoas necessárias à execução do projeto em cada uma de suas fases ou etapas;
- Definição das aquisições e custos detalhados do projeto em cada uma de suas fases ou etapas;
- Identificação da necessidade de captação de recursos extraorçamentários;
- Alinhamento e integração do projeto com outros setores internos do MP.

Processo de Execução

A fase de execução envolve a mobilização dos recursos humanos, materiais e financeiros para a execução de todas as ações previstas na EAP. Caso haja mudança de cenário que afete a realização do projeto, o gestor solicita reunião de exceção, para intervir nas medidas de risco, replanejamento. Caso haja

² A definição do escopo se segue ao entendimento dos objetivos do projeto, dos resultados esperados e à descrição sumária do trabalho a ser realizado. É feita na etapa de iniciação do projeto e detalhada na etapa de planejamento. Descreve as características do produto e o trabalho necessário para realizá-lo. VALLE, André Bintencourt do, 2010.

alteração do cronograma físico-financeiro, o plano de exceção deverá ser submetido à apreciação da Procuradora-Geral de Justiça.

Na fase de execução, são observados os seguintes processos:

- Execução das etapas do projeto, conforme cronograma físico-financeiro;
- Desenvolvimento de equipes;
- Desenvolvimento da integração entre equipes, projetos e setores;
- Compartilhamento e disseminação de informações;
- Identificação de fornecedores;
- Processos licitatórios para aquisição de bens e serviços;
- Programação integrada das alterações e replanejamento;
- Verificação de escopo;
- Controle do cronograma físico-financeiro;
- Articulação das parcerias;
- Monitoramento e controle dos riscos;
- Solicitação de reunião na sala de exceção.

Processo de Monitoramento

O monitoramento é um processo da gestão de projetos e consiste na verificação da evolução da execução, da estrutura analítica do projeto, do cumprimento do cronograma e dos resultados alcançados conforme as metas estabelecidas para o projeto. O processo de monitoramento permite corrigir falhas da execução, desvios de resultados e melhoria de desempenho.

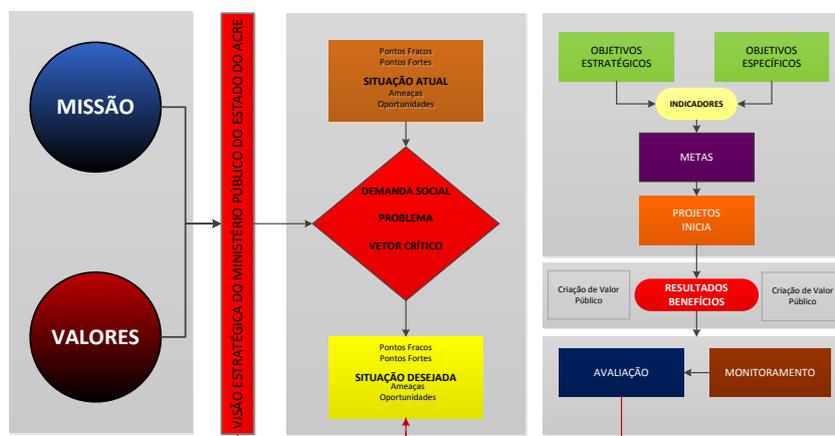


Figura 21: Processo de planejamento.

Processo de avaliação e encerramento do projeto

A avaliação é o processo onde são mensurados o desempenho do projeto em termos de eficácia, eficiência e efetividade. Para Chiavenato (1994), *eficácia* é uma medida normativa do alcance dos resultados, enquanto *eficiência* é uma medida normativa da utilização dos recursos nesse processo. A *eficiência* é uma relação entre custos e benefícios. Assim, a eficiência está voltada para a melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos), a fim de que os recursos sejam aplicados da forma mais racional possível. Já a efetividade sintetiza a eficácia e a eficiência e agrega uma avaliação subjetiva sóciopolítica da população, com o objetivo de verificar se os benefícios, de fato, foram realizados e os beneficiários ficaram satisfeitos. Trata-se da mensuração do valor público agregado. A avaliação de desempenho afere se os objetivos estratégicos estão sendo alcançados.



Figura 22: demonstração dos resultados dos indicadores e projetos

O desempenho é mensurado por meio de índices, que são estabelecidos a partir dos conceitos:

Eficiência - é a relação entre o que foi entregue e o que foi consumido de recursos, usualmente sob a forma de custos ou produtividade na execução dos programas e ações; quanto se gasta de um determinado insumo para gerar uma unidade de produto.

Eficácia – é a quantidade e qualidade de produtos e serviços entregues ao usuário (beneficiário direto dos produtos e serviços da organização). São indicadores de produto - medem e quantificam a realização de uma meta (cobertura).

Efetividade - é o impacto desejado dos produtos, ou seja, o grau de satisfação gerado ou ainda o valor agregado, a transformação produzida no contexto em geral. Essa classe de indicadores é mais difícil de ser mensurada dada a natureza dos dados e o caráter temporal.

Nesse caso, a mensuração dos resultados será feito da seguinte forma:

- *Índice de eficácia*: é objetivo e racional e seu cálculo expressa o resultado do desempenho das metas e atividades programadas e realizadas. O desempenho é apresentado em termos proporcionais, em percentual. Se o desempenho for igual ou superior a 90%, considera-se alta eficácia; se o desempenho atingir um percentual menor do que 90% e maior do que 75%, o desempenho é considerado médio; se o índice for igual ou menor do que 75%, o desempenho é considerado baixo.
- *Índice de eficiência*: é o cálculo que combina o índice de eficácia ao índice de realização financeira (custo programado/custo executado) e o índice de tempo (previsto/ realizado). Se o desempenho for igual ou superior a 90%, considera-se alta eficácia; se o desempenho atingir um percentual menor do que 90% e maior do que 75%, o desempenho é considerado médio; se o índice for igual ou menor do que 75%, o desempenho é considerado baixo.
- *Índice de efetividade*: refere-se ao percentual de aprovação da população às intervenções do MP nas áreas de atuação do projeto. É medida subjetiva e avalia o sentimento da população em relação aos benefícios sociais gerados com o projeto e a satisfação dos beneficiários em resposta à necessidade social. Mensura, ainda, a relação de proximidade entre o Ministério Público e a população.

EFICÁCIA	EFICIÊNCIA	DESEMPENHO
Alta Eficácia (IE ≥ 90%)	Altíssima Eficiência de gestão de recursos e tempo - IER/T <1	ALTÍSSIMO
	Alta Eficiência de gestão de recursos e tempo - IER/T =1	ALTO
	Baixa Eficiência de gestão de recursos e tempo - IER/T >1	MÉDIO
Média Eficácia 75% ≤ IE < 90%	Altíssima Eficiência de gestão de recursos e tempo - IER/T <1	MÉDIO
	Alta Eficiência de gestão de recursos e tempo - IER/T =1	MÉDIO
	Baixa Eficiência de gestão de recursos e tempo - IER/T >1	BAIXO
Baixa Eficácia IE < 75%	Altíssima Eficiência de gestão de recursos e tempo - IER/T <1	BAIXO
	Alta Eficiência de gestão de recursos e tempo - IER/T =1	BAIXO
	Baixa Eficiência de gestão de recursos e tempo - IER/T >1	BAIXO

Figura 23: formulação da mensuração de resultados

No processo de avaliação, também serão observados fatores agregados, como:

Economicidade - captação e uso de recursos com o menor ônus possível, dentro dos requisitos e da quantidade exigidas do input. Exemplo: custo de aquisição de determinado insumo comparado ao menor custo possível. Será demonstrado no Mapa Estratégico, conforme o desempenho (combinação de resultado mais esforço).

Execução – realização de processos, atividades e planos de ação segundo os prazos e requisitos estabelecidos. Exemplo: grau de execução (física ou financeira) dos projetos.

Excelência - conformidade a padrões de qualidade para a realização dos processos, atividades e projetos na busca da melhor execução, eficiência e

eficácia; sendo assim um elemento transversal à cadeia de valor para a realização do projeto.

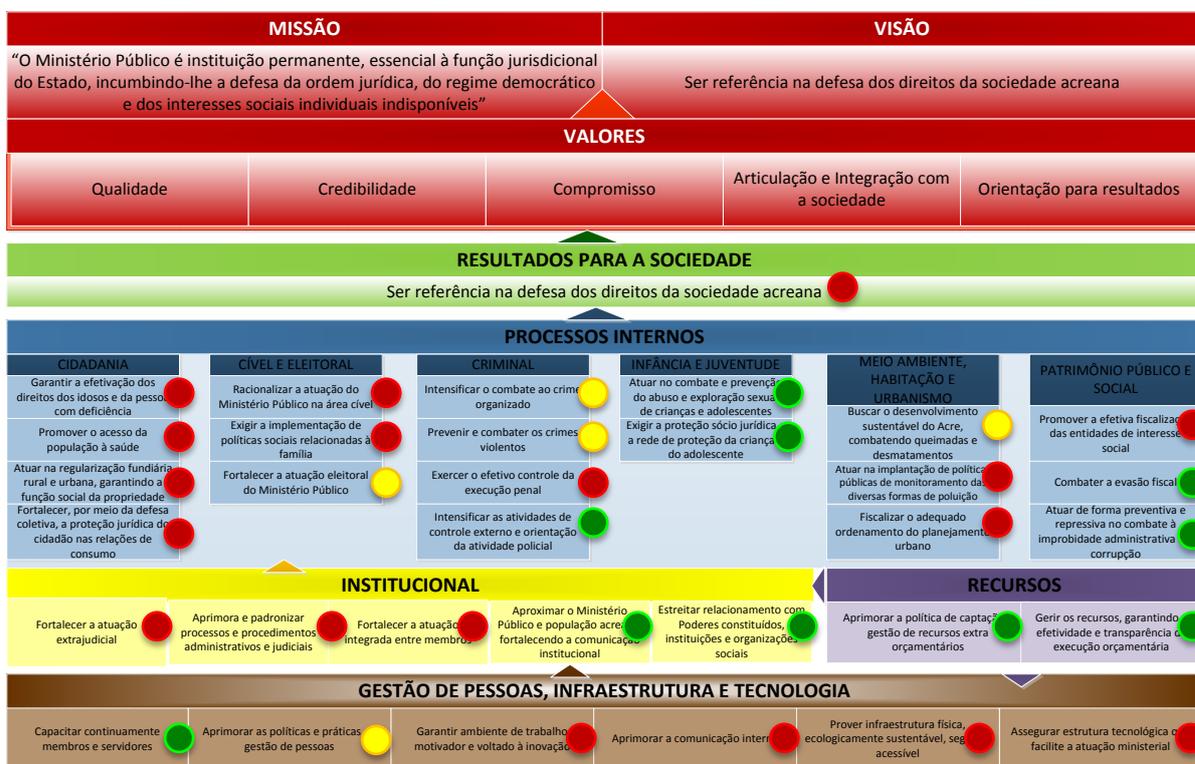


Figura 24: Alcance dos resultados globais dos indicadores estratégico (objetivos estratégicos) e indicadores de execução (indicadores dos projetos)

No encerramento do projeto, verifica-se se os objetivos específicos foram alcançados, se houve a contribuição desses objetivos aos objetivos estratégicos da instituição e se os beneficiários do projeto ficaram satisfeitos. Avalia-se também os projetos que, por algum motivo, não se viabilizaram no processo de execução e foi interrompido. Verifica-se no encerramento do projeto as exigências a seguir:

- As ações realizadas estavam em conformidade com o plano de execução;
- Se todas as aquisições foram realizadas e em que medidas os recursos foram consumidos;
- Se os produtos foram entregues;
- Se as lições apreendidas foram disseminadas;
- Se a equipe envolvida ficou satisfeita com processo e o resultado.

Modelo de Termo de Encerramento do Projeto

TERMO DE ENCERRAMENTO DE PROJETO
1. PROJETO
1.1 Número
1.2 Título
1.3 Objetivo Estratégico Vinculado
2. PRODUTOS ENTREGUES
4. PRAZO TOTAL DE EXECUÇÃO DO PROJETO (MESES)
5. CUSTO TOTAL DO PROJETO
6. BENEFÍCIOS GERADOS COM O PROJETO
7. INDICADORES DE IMPACTO AFETADOS (mensurar)
8. INDICADORES DE EXECUÇÃO AFETADOS (mensurar)
9. INTEGRAÇÃO COM OUTROS PROJETOS (quais)
10. PROCESSOS GERADOS E SITUAÇÃO (concluído e não concluído)
11. LOCAL E DATA
12. ASSINATURA DO GESTOR

III. Audiências Públicas - Refere-se à participação social na gestão do Ministério Público. O processo de participação em audiências públicas visa identificar os problemas e propostas de solução ou diretrizes pela sociedade. Estes apontamentos são alinhados ao Mapa Estratégico do MP e às demandas que possuem identidade com a missão da instituição e são incorporadas aos projetos em curso ou, dependendo da relevância do problema ou do fato, podem originar projetos de interesse da instituição.

As audiências públicas acontecem regularmente a cada 2 (dois) anos, por convocação do Ministério Público, e tem o objetivo de avaliar as ações realizadas e replanejar as ações futuras.

Participam das audiências públicas, representantes de organizações da sociedade civil e a população em geral. As audiências públicas são presididas pela Procuradora-Geral de Justiça.

IV. Sala de Exceção – é o espaço de conversação e tomada de decisão rápida, pelos gestores, em relação a *situações* problemas conjunturais e estruturais que representam riscos ou impedem o andamento dos projetos, cuja solução comporta a ação coordenada das várias unidades de gestão de projetos, tais como as Promotorias, Coordenadorias, Diretorias ou outros setores da instituição.

A Sala de Exceção é coordenada pela Procuradoria-Geral Adjunta para Assuntos Administrativos e Institucionais. Para o funcionamento da sala, a coordenação tem o apoio do Escritório de Projetos, serviço de responsabilidade da Diretoria de Planejamento e Gestão Estratégica.

A Sala de Exceção recebe a demanda do gestor, que identifica o problema ou oportunidade e o qualifica; identifica os participantes de outros setores, os quais possuem integração ou interface com o projeto em questão e a equipe de apoio e agenda e articula a realização da reunião. A equipe de apoio convoca todos os participantes da reunião e informa, via mensagem de celular, um dia antes da pauta, o horário e o local da reunião.

O coordenador da sala é o responsável pela mediação do debate entre o gestor singular e os demais partícipes que conformam o arranjo institucional para a execução plena do projeto. O debate é sempre focado na complexidade do problema ou situação que exige a atuação coletiva. O processo permite a união de esforços, harmonia no ritmo e qualidade da gestão.

O resultado do debate é organizado em um plano de exceção, que é apresentado nos encaminhamentos da ata, conforme o modelo abaixo:

MEMÓRIA DA REUNIÃO DE GESTÃO ESTRATÉGICA - SALA DE EXCEÇÃO				
DATA	HORÁRIO DE INÍCIO		HORÁRIO DE TÉRMINO	
PROJETO:				
CONDUZIDA REUNIÃO			FACILITADOR	
PARTICIPANTES				
NOME	E-MAIL		ASSINATURA	
SUMÁRIO DA REUNIÃO: questões gerais mais relevantes				
ENCAMINHAMENTOS				
AÇÃO		PRAZO	RESPONÁVEL	STATUS
ASSINATURA DO RESPONSÁVEL		DATA		

Figura 25: modelo de ata

RISCOS	ANÁLISE DE RISCO (probabilidade x impacto)				CONTRAMEDIDAS PARA NEUTRALIZAR O RISCO			
	CLASSIFICAÇÃO DO RISCO				CONTRAMEDIDAS	RESPONSÁVEL	PRAZO	
	ALTO	MÉDIO	BAIXO	NOTA PESO				
		X		6				
			X	3				
	X			9				
		x		6				
	X			9				
				vazio				
				vazio				
				vazio				
				vazio				
				vazio				
				vazio				

Figura 26: modelo de matriz de identificação de riscos

Os projetos estratégicos são a expressão do Mapa Estratégico detalhados com maior nível de concretização. As ações previstas em cada projeto materializam os objetivos estratégicos e contribuem para diminuir ou aumentar o desafio imposto pela meta dos indicadores de impacto e de execução.

5. PLANEJAMENTO E GESTÃO TÁTICO-OPERACIONAL: terceiro ciclo (2014-2016)

5.1 Efetivando a gestão tático-operacional

A experiência tem demonstrado que o modelo de planejamento e gestão adotado pelo MPAC é o mais adequado para uma instituição eminentemente prestadora de serviços públicos (que cria valor público). Contudo, ainda encontra limitações e restrições em conciliar a operacionalização com a estratégia global da instituição. Para Kaplan e Norton (1997), a incoerência entre o desenvolvimento e a formulação da estratégia e a sua implementação é causada por barreiras criadas pelos sistemas gerenciais tradicionais, sobretudo no que diz respeito à comunicação da estratégia, alocação dos recursos, definição de metas e fornecimento de *feedback*.

Como forma de eliminar essas barreiras e fortalecer a coerência entre a estratégia e a ação prática/operacional, visando atingir os objetivos e cumprir sua missão constitucional, se faz necessária uma gestão tático-operacional. A gestão tática operacional tem como principal instrumento a avaliação bimestral, sendo uma voltada exclusivamente para membros e outra, para servidores.

A avaliação tático/operacional tanto para membros quanto para servidores permitirá:

- a) Oportunizar que todos os profissionais do MPAC, sejam dos níveis hierárquicos mais elevados ou mais baixos, conheçam e compreendam a estratégia, e como as ações individuais, setoriais e de equipe sustentam o conjunto do planejamento da instituição;
- b) Tornar a estratégia mais clara e coerente com os projetos e ações já desenvolvidos por todos em cada unidade da atividade finalística e meio do MPAC – visão compartilhada e uma direção comum;
- c) Associar a estratégia às metas operacionais das equipes em seus locais de trabalho, no curto prazo;
- d) Direcionar recursos de investimentos, assim como motivar a captação de recursos financeiros, para os projetos e ações de alta relevância institucional e alto impacto social;
- e) Estabelecer a integração e fomentar a prática da ação coletiva/colaborativa, na execução de projetos e ações, sobretudo aquelas em que o cidadão protagoniza a ação e o MPAC cumpre a função de mediador;

- f) Garantir *feedback* sobre o desempenho operacional e tático;
- g) Corrigir eventuais desvios, reduzir obstáculos, solucionar problemas relacionados ao inadequado uso dos recursos materiais, humanos e financeiros e evitar situações indesejadas quando os problemas afetarem outros atores que o MPAC não tem governabilidade;
- h) Ter uma visão global das ações realizadas pelo MPAC em todo o Estado, permitindo que iniciativas sejam compartilhadas e potencializadas;
- i) Aproximar os profissionais afetiva e profissionalmente, criando um ambiente de cooperação.

A avaliação tático/operacional está centrada em dois vetores de observação, com vistas a perceber a integração entre a estratégia e a ação. O primeiro vetor é o do desempenho individual, que aborda o aspecto humano, nos seus conhecimentos, habilidades e atitudes; o segundo vetor é o institucional, onde serão verificados aspectos relacionados ao ambiente de trabalho, infraestrutura e recursos materiais disponíveis. É importante perceber que o desempenho humano exerce influência na instituição e as competências humanas acabam por constituir atributos organizacionais; por isso, há características que perfazem uma intersecção, conforme desenho abaixo.

5.2 Vetores de Desempenho

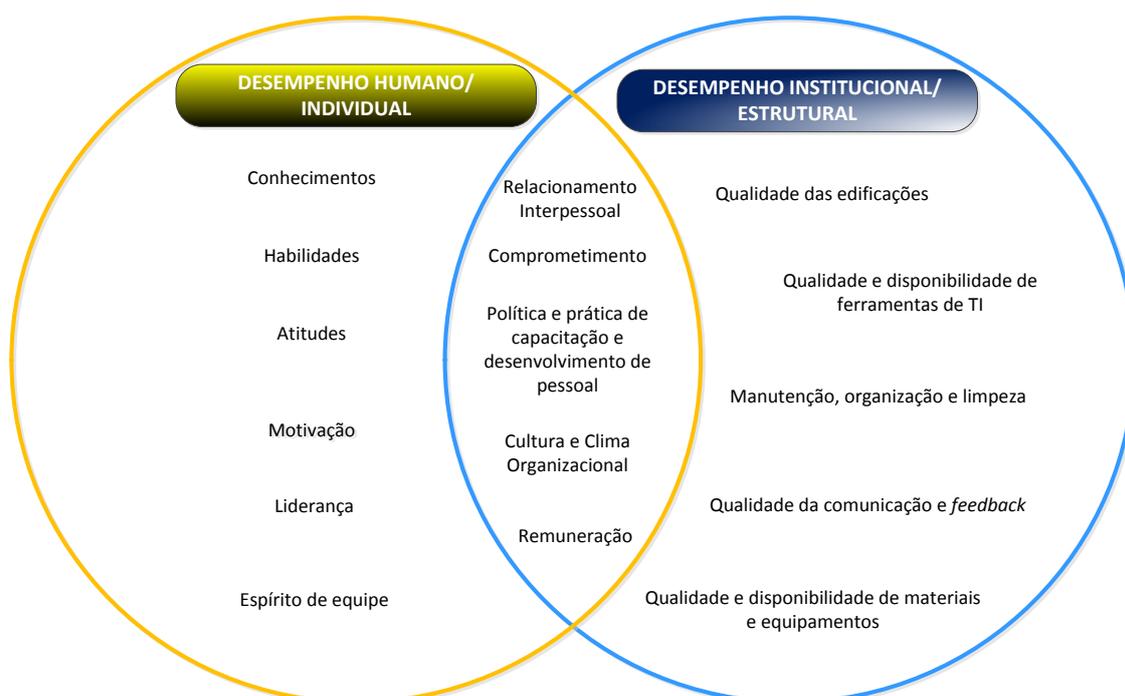


Figura 28: Círculo dos vetores de desempenho da gestão

5.3 O método

A avaliação tática/operacional é realizada em dois momentos:

O primeiro momento trata-se da avaliação objetiva e subjetiva, guiada por um questionário, constando de perguntas sobre os dois vetores de desempenho citados acima: um individual/humano (relativo ao indivíduo que produz o resultado na instituição: sentimentos, emoções, relações interpessoais e personalidades) e outro relacionado à instituição, nos seus aspectos estruturais (estrutura física e operacional, processos, normas, *softwares*, entre outros que garantem o funcionamento institucional). Destaca-se que elementos de um vetor de avaliação influencia e é influenciado por outro. Na figura 28, a interseção destaca esses elementos.

O segundo momento trata-se da elaboração de propostas, organizadas em plano de ação tático-operacional, que deve ser referenciado nos projetos em execução ou que serão executados e as iniciativas que visam à melhoria setorial, sejam de infraestrutura ou rotinas de processos.

Para que todos os profissionais (servidores e, quando for o caso, os membros), tanto da capital quanto do interior do Estado, participem do processo de avaliação, a metodologia prevê a criação de uma *sala de conversação*, utilizando os recursos de *internet*, com áudio e vídeo. Serão adotados materiais de apoio às análises e reflexão, que abordam os temas tratados no processo de avaliação. No caso dos membros, o processo será, preferencialmente, presencial.

No primeiro momento da avaliação tático-operacional, os profissionais responderão ao questionário, sendo um para membros e outro para servidores. Os dados serão tabulados com vistas a se obter uma visão situacional dos setores do MPAC. O tratamento dos dados do questionário será feito por profissionais especializados.

A avaliação dos servidores será sempre feita em equipe (apoio técnico, jurídico, administrativo e de gestão lotados nas Promotorias de Justiça, Procuradorias de Justiça, Coordenadorias, Procuradoria-Geral Adjunta para

Assuntos Jurídicos, Procuradoria-Geral Adjunta para Assuntos Administrativos e Institucionais, Corregedoria-Geral, Natera, NAT, Gaeco, Ouvidoria-Geral, Ceaf, CAC e Diretorias). No caso da capital, a avaliação será realizada em espaço apropriado para a acomodação de todos, sendo que as equipes serão formadas por área de atuação. No caso do interior, os profissionais de cada promotoria representam uma equipe, podendo se subdividir no processo de discussão, contando que a avaliação, ao final, seja da equipe. Cada equipe terá um representante, que fará a exposição dos resultados. Porém, todos podem/devem se manifestar quanto à opinião do grupo, inclusive quando a conversação for com o Procurador-Geral de Justiça. O endereço eletrônico para o envio do questionário será do representante da equipe, o qual será indicado por todos.

As equipes setoriais, de posse do questionário, farão reflexão e debate sobre cada uma das perguntas objetivas e subjetivas. É importante que todos expressem suas opiniões individuais e que consigam estabelecer consensos para que possam, de forma consciente, valorar e responder as questões pontuais referentes a cada assunto. No caso dos membros, o questionário será respondido individualmente.

Quanto às questões fechadas do questionário, a pontuação vai de 1 a 5, considerando que cada número representa um conceito. Algumas questões fechadas podem pedir uma explicação. Nas questões abertas, os profissionais poderão emitir opinião, assim como propor melhorias para o conjunto da instituição.

Após a avaliação, a equipe de sistematização produzirá um relatório, constando os resultados relativos às questões objetivas, por meio de gráficos e índices (percentuais).

Os índices serão construídos a partir de um conceito (ver item sobre mensuração de resultados), quanto mais próximo de cinco, mais satisfeita a equipe/indivíduo está frente ao assunto e, quanto mais próximo de um, o estado de insatisfação será mais intenso. Esses índices serão demonstrados em cores, que vai da cor verde (alto), passando pela amarela (médio) e vermelha (baixo).

No segundo momento da avaliação, cada unidade/setor, com base nos resultados da avaliação, tanto de membros quanto de servidores, fará um plano de ação, com vistas a reforçar as medidas que estão dando certo, mas, sobretudo, para interferir nos temas considerados com índices baixos, aqueles que apontam para insatisfação.

Haverá um intervalo de tempo entre a realização do primeiro e do segundo momento, em face das datas distintas da realização da avaliação para membros e servidores.

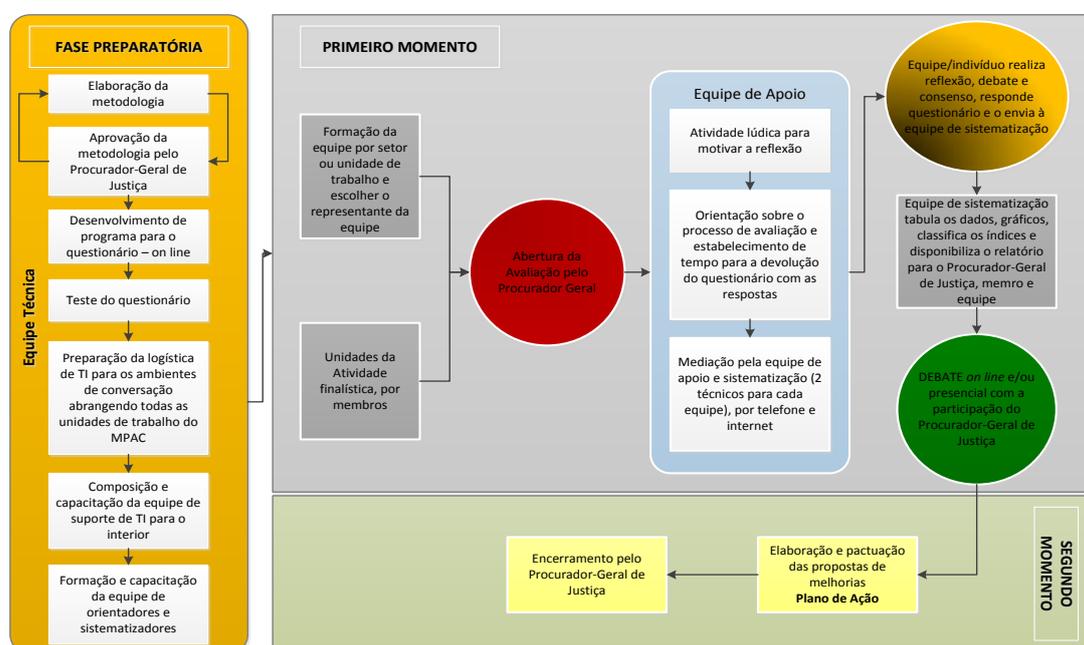


Figura 29: Fluxo de avaliação tático-operacional

5.4 Itens avaliados

Avaliação tático-operacional dos vetores individual e institucional para servidores

A) Identificação

- a. Local de atuação: Capital () Interior ()
- b. Área de atuação: () Apoio técnico-operacional () Administração/suporte operacional () Gestão () Apoio às atividades ministeriais (finalísticas)

B) Vetor individual

- a. Como a equipe avalia o conhecimento e a capacidade técnica para realizar o seu trabalho? 1() 2() 3() 4() 5()
- b. Em que escala a equipe se sente motivada para realizar as atividades no seu local de trabalho? 1() 2() 3() 4() 5()
- c. Como a equipe avalia o relacionamento entre as pessoas do seu local de trabalho? 1() 2() 3() 4() 5()
- d. Como a equipe classifica o grau de comprometimento profissional empregado nas atividades que desenvolve para obter o melhor desempenho institucional? 1() 2() 3() 4() 5()
- e. Em que escala a equipe classifica o grau de confiança que os profissionais do MPAC possuem um no outro? 1() 2() 3() 4() 5()

C) Vetor institucional

- a. A equipe considera que o ambiente de trabalho do MPAC é propício para a cooperação ou o trabalho em equipe? 1() 2() 3() 4() 5()
- b. Em que escala a equipe avalia o estímulo dado pelo MPAC para o trabalho em equipe? 1() 2() 3() 4() 5()
- c. Como a equipe percebe o clima de conflitos e desentendimentos no âmbito do MPAC: 1() 2() 3() 4() 5()
- d. Como a equipe avalia o funcionamento do Sistema de Automação Judicial – SAJ? 1() 2() 3() 4() 5() * OBS.: somente para os profissionais que utilizam o SAJ
- e. Como a equipe avalia o serviço de internet? 1() 2() 3() 4() 5()
- f. Como a equipe avalia o ambiente de trabalho em que atua:

Especificações	1	2	3	4	5
Infraestrutura do prédio					
Mobiliário					
Iluminação					
Climatização					
Organização, limpeza e higiene do local de trabalho					
Equipamentos de informática					
Instalações sanitárias					
Serviços de manutenção predial					
Apoio administrativo no fornecimento de insumos de trabalho (malote, cópias, carimbos, chaves)					
Fornecimento de material de expediente/escritório					
Fornecimento de material de limpeza e higiene					
Disponibilidade de veículos					

- g. A equipe avalia a comunicação interna do MPAC como sendo: 1() 2() 3() 4() 5()
- h. Como a equipe avalia a organização das rotinas de trabalho, com vistas a evitar retrabalho e o descumprimento de prazos? 1() 2() 3() 4() 5()
- i. Numa escala de 0 a 5, como a equipe avalia o salário que recebe atualmente? 1() 2() 3() 4() 5()
- j. Como a equipe avalia a política de capacitação desenvolvida pelo MPAC? 1() 2() 3() 4() 5()
- k. A equipe se sente valorizada no seu local de trabalho? 1() 2() 3() 4() 5()
- l. Em que escala a equipe avalia que o trabalho que desenvolve contribui para o sucesso do MPAC? 1() 2() 3() 4() 5()
- m. Em que escala a equipe avalia que a sua unidade de trabalho tem contribuído para alcançar a visão de futuro e os objetivos estratégicos do MPAC? 1() 2() 3() 4() 5()
- n. Em quais objetivos estratégicos a equipe considera que o seu setor de trabalho está contribuindo?
- o. Quais ações ou projetos a sua unidade de trabalho está desenvolvendo atualmente? _____
- p. Numa escala de 1 a 5, como você avalia a atual gestão? 1() 2() 3() 4() 5()
- q. Como a equipe avalia a credibilidade do MPAC atribuída pelo cidadão? 1() 2() 3() 4() 5()
- r. Comentários: -----

Avaliação tático-operacional dos vetores individual e institucional para membros

A) Identificação

- a. Local de atuação: Capital () Interior ()
- b. Área de atuação: () Cível () Criminal () Especializada () Cumulativa

B) Vetor individual

- a. Como você avalia o seu conhecimento e capacidade técnica para realizar as tarefas gerenciais e procedimentais na sua promotoria? 1() 2() 3() 4() 5()
- b. Em que escala você se sente motivado (a) para o trabalho? 1() 2() 3() 4() 5()
- c. Como você avalia o relacionamento entre as pessoas do seu local de trabalho? 1() 2() 3() 4() 5()
- d. Como você avalia o seu relacionamento com a sua equipe? 1() 2() 3() 4() 5()
- e. Como você avalia a interação entre os membros na solução de um problema ou na definição de uma estratégia comum em benefício do conjunto da instituição? 1() 2() 3() 4() 5()
- f. Como você classifica o seu grau de comprometimento profissional empregado nas atividades que desenvolve, para obter o melhor desempenho institucional? 1() 2() 3() 4() 5()
- g. Em que escala você avalia o grau de confiança que os profissionais do MPAC possuem um no outro? 1() 2() 3() 4() 5()
- h. Como você avalia a sua capacidade de liderança? 1() 2() 3() 4() 5()
- i. Em que escala você se sente preparado para mediar uma crise ou situação de conflito? 1() 2() 3() 4() 5()

C) Vetor institucional

- a. Você considera que o ambiente de trabalho do MPAC é propício para a cooperação ou o trabalho em equipe? 1() 2() 3() 4() 5()
- b. Em que escala você avalia o estímulo dado pelo MPAC para o trabalho em equipe? 1() 2() 3() 4() 5()
- c. Como você percebe o clima de conflitos e desentendimentos no âmbito do MPAC: 1() 2() 3() 4() 5()

- d. Como você avalia o funcionamento do Sistema de Automação Judicial – SAJ? 1() 2() 3() 4() 5()
- e. Como você avalia o serviço de internet? 1() 2() 3() 4() 5()
- f. Como você avalia o seu ambiente de trabalho?

Especificações	1	2	3	4	5
Infraestrutura do prédio					
Mobiliário					
Iluminação					
Climatização					
Organização, limpeza e higiene do local de trabalho					
Equipamentos de informática					
Instalações sanitárias					
Serviços de manutenção predial					
Apoio administrativo no fornecimento de insumos de trabalho (malote, cópias, carimbos, chaves)					
Fornecimento de material de expediente/escritório					
Fornecimento de material de limpeza e higiene					
Disponibilidade de veículos					

- g. Como você avalia a comunicação interna do MPAC? 1() 2() 3() 4() 5()
- h. Como você avalia a organização das rotinas administrativas e procedimentais da sua Promotoria, com vistas a evitar retrabalho e descumprimento de prazos? 1() 2() 3() 4() 5()
- i. Como você avalia o salário que recebe atualmente? 1() 2() 3() 4() 5()
- j. Como você avalia a política de capacitação desenvolvida pelo MPAC? 1() 2() 3() 4() 5()
- k. Você se sente valorizado (a) no seu local de trabalho? 1() 2() 3() 4() 5()
- l. Em que escala você avalia que a sua unidade de trabalho (Procuradoria, Promotoria de Justiça e Coordenadoria) tem contribuído para alcançar a visão de futuro e os objetivos estratégicos do MPAC? 1() 2() 3() 4() 5()
- m. Em quais objetivos estratégicos a sua unidade de trabalho (Procuradoria, Promotoria de Justiça e Coordenadoria) contribuiu ou está contribuindo?
- n. Quais ações ou projetos a sua unidade de trabalho está desenvolvendo atualmente? _____
- o. Como você avalia o atendimento que presta ao cidadão? 1() 2() 3() 4() 5()
- p. Numa escala de 1 a 5, como você avalia a atual gestão? 1() 2() 3() 4() 5()
- q. Como a equipe avalia a credibilidade do MPAC atribuída pelo cidadão? 1() 2() 3() 4() 5()
- r. De que forma a sua promotoria está contribuindo para o fortalecimento da credibilidade do MPAC junto à sociedade?

D) Comentários: -----

5.5 Mensuração dos resultados

Após o preenchimento do questionário (roteiro de avaliação estruturado), uma equipe técnica fará a tabulação dos dados em sistema desenvolvido especialmente para essa finalidade. Constituirá um *ranking* que vai do menor para o maior resultado (quanto mais próximo da questão de menor valor, mais tende para a cor vermelha e quanto mais próxima da questão mais valorizada, a cor tenderá para o verde). Será feito um recorte no campo do valor médio, separando as questões de maior e menor valor. As questões menos valorizadas pelos profissionais serão objeto de debate e de proposição de melhorias.

Para as questões que requerem pontuação, os conceitos correspondentes são os seguintes:

- 1 – insuficiente/insatisfeito;
- 2 - Regular/pouco satisfeito;
- 3 – Bom/satisfeito;
- 4- Muito bom/muito satisfeito;
- 5- Excelente.

É importante destacar que, ao final, o resultado será setorial, conjugando questões comuns para membros e servidores e destacando as questões específicas para cada área profissional.

5.6 Índices de desempenho

Após a pactuação do plano de ação, a ser executado na gestão 2014-2016 pelo coordenador de unidade e o procurador-geral de Justiça, serão verificados e acompanhados os índices de desempenho para a unidade setorial e para o conjunto da gestão. A avaliação bimestral será voltada especialmente para as iniciativas/ações, não excluindo a avaliação dos projetos estruturantes que, em sua grande maioria, o alcance dos resultados são mensurados no médio e longo prazos, por meio de indicadores de impacto/benefícios. Participam da avaliação bimestral, o Comitê Gestor de Planejamento Estratégico, presidido pelo procurador-geral de Justiça e seus membros e os coordenadores de projetos estruturantes.

5.7 PLANO DE AÇÃO - PROPOSTAS DE MELHORIA POR UNIDADE – PROMOTORIAS DE JUSTIÇA, COORDENADORIAS, DIRETORIAS**

Problema	Causas	Soluções (Projeto e/ou iniciativa)	Recursos	Fonte de rec.	Níveis de gestão envolvidos*	Resp.	Prazos

* Procuradoria-Geral de Justiça, Coordenadorias, Corregedoria-Geral, Diretorias, Ceaf, e/ou outros setores.

** O plano de ação será elaborado pelo conjunto da equipe, com o seu respectivo chefe imediato. No caso das unidades ministeriais e as que possuem membro como gestor, o plano de ação será elaborado com base nos resultados da avaliação de membros e servidores.

6. BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos na Empresa: pessoas, organizações e sistemas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1994. p. 67-76.

VALE, André Bittencourt do. Fundamentos do Gerenciamento de Projetos. 2. ed. – Rio de Janeiro : Editora FGV, 2010.

ESTADO DO ACRE, Plano Plurianual 2012 -2015, Rio Branco Acre, 2012
www.ac.gov.br

RIO GRANDE DO NORTE. Ministério Público. Manual de Gerenciamento de Projetos, 2010. Rio Grande do Norte: Procuradoria-Geral de Justiça, 2010.

RIO GRANDE DO NORTE. Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte. Metodologia de Planejamento Estratégico, 2011.

AZEVEDO, C da S. Planejamento e Gerencia no Enfoque Estratégico-Situacional de Carlos Matus, Análise/Analysis, Caderno de Saúde Pública. Rio de janeiro, 1992.

GOVERNO FEDERAL. Ministério de Planejamento. Melhoria da gestão pública por meio da definição de um guia referencial para mediação de desempenho da gestão e controle para o gerenciamento dos indicadores de eficiência, eficácia e de resultados do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. Brasília, 2009.



GOVERNANÇA EM AÇÃO DO MPAC

