



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO MINISTÉRIO PÚBLICO DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ

2012 - 2015



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO MINISTÉRIO PÚBLICO
DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ
2012 - 2015

Laerzio Chiesorin Junior
Procurador-Geral (08/04/2010 a 05/04/2012)

Angela Cassia Costaldello

Célia Rosana Moro Kansou

Eliza Ana Zenedin Kondo Langner

Elizeu De Moraes Corrêa

Flávio de Azambuja Berti

Gabriel Guy Léger

Juliana Sternadt Reiner

Katia Regina Puchaski

Katia Regina Puchaski

Livio Fabiano Sotero Costa

Michael Richard Reiner

Sirlei Volpato de Oliveira

Valéria Borba

Equipe de Elaboração

Procuradores

O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes.

Peter Drucker

APRESENTAÇÃO

Temos em mãos a primeira versão do Planejamento Estratégico do Ministério Público de Contas do Estado do Paraná, integralmente executado por servidores e Procuradores deste parquet, da concepção a este caderno, com consultoria técnica da Coordenadoria de Planejamento do Tribunal de Contas.

A decisão de implantar uma gestão participativa não é fácil, porque significa abdicar de poder (qualquer poder) que se tenha ou se pense ter. Significa dividir, partilhar, mas ao mesmo tempo somar, compartilhar.

Divide-se o poder da escolha, da livre e solitária determinação do caminho, para se obter a soma das responsabilidades, pois, afinal, os que participam do processo são solidários no ajuste do caminho, na escolha dos meios, na fixação dos tempos, e no seu fracasso ou sucesso.

O Planejamento Estratégico é o primeiro passo nessa direção, do dividir, do compartilhar. E, normalmente exitoso, sem volta.

O processo de elaboração deste instrumento foi riquíssimo, e contou com a participação de todos que trabalham na Procuradoria, e do qual como resultado extraímos a essência do que nos move, e vislumbramos a direção que queremos seguir.

Este é a síntese de um processo de crescimento, de amadurecimento institucional a que chegamos, e que não é, apenas, fruto da ideia de um gestor, momentaneamente ocupante do posto máximo da instituição.

É o resultado da constatação de que as ações isoladas e contínuas, sem foco definido, se nos dão a tranquilidade de um trabalho pontualmente perfeito, nos impregnam na consciência a certeza de que existe algo mais a se fazer, que estamos em débito com a finalidade última de nossa existência institucional – a busca do interesse público e de ‘ser reconhecido como uma instituição independente e de excelência na defesa do ordenamento jurídico’ (nossa VISÃO).

Mas, com este trabalho, explicitamos as teias invisíveis que nos governam, nos limitam e nos impulsionam, e que são os VALORES do Ministério Público de Contas do Estado do Paraná: Transparência, Ética, Moralidade, Independência, Impessoalidade, Eficiência, Efetividade, Responsabilidade e Comprometimento.

E descobrimos que há espaço para mais: mais trabalho, mais transparência, mais efetividade, mais resultado, mais cobrança, mais comprometimento.

E que estamos dispostos a responder a estas demandas, pois o Planejamento Estratégico não foi imposto por terceiros, ou decorrente de obrigação administrativa, mas como uma resposta própria a nossos anseios, dúvidas, inquietações.

Agradeço como gestor neste período de início do nosso Planejamento Estratégico à Procuradora Dra. Kátia Regina Puchaski, e aos servidores Livio Fabiano Sotero Costa e Sirlei Volpato de Oliveira, pela sistematização de todo o material que compõe este caderno, e que

explicita as intenções do Corpo de Procuradores, enquanto órgão diretivo (Colégio de Procuradores) e operacional (Procuradorias) do Ministério Público de Contas do Estado do Paraná.

Aos meus colegas do Ministério Público de Contas, co-partícipes, co-autores e corresponsáveis pela implantação efetiva deste Planejamento e pelos seus resultados, os meus cumprimentos, com votos de muito sucesso na empreitada.

Curitiba, 04 de abril de 2012.

Laerzio Chiesorin Junior

Procurador-Geral

Sumário

1.	INTRODUÇÃO	1
2.	SINTESE DOS CONCEITOS – GLOSSÁRIO BÁSICO:.....	3
3.	METODOLOGIA.....	6
4.	IDENTIDADE INSTITUCIONAL.....	8
5.	ANÁLISE SITUACIONAL	9
5.1	ANÁLISE EXTERNA	9
5.1.1	AMEAÇAS.....	9
5.1.2	OPORTUNIDADES	11
5.2	ANÁLISE INTERNA.....	12
5.2.1	FRAQUEZAS (PONTOS FRACOS).....	12
5.2.2	FORÇAS (PONTOS FORTES).....	13
5.3	MATRIZ FOFA.....	14
6	MAPA ESTRATÉGICO	18
7	FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA	21
7.1	BUSCAR O EFETIVO CUMPRIMENTO DAS DECISÕES DO TRIBUNAL DE CONTAS.....	22
7.2	FORTALECER A INSTITUIÇÃO MPC	23
7.3	SOLIDIFICAR A UNIDADE E COESÃO DO MPC.....	25
7.4	RACIONALIZAR A ANÁLISE PROCESSUAL E OS RECURSOS DISPONÍVEIS.....	26
7.5	ASSEGURAR EFETIVIDADE ÀS AÇÕES DE CONTROLE SOCIAL	28
7.6	INCENTIVAR E PROMOVER A RESPONSABILIDADE SOCIAL, AMBIENTAL E A CIDADANIA	29
7.7	INTEGRAR O MPC COM PODERES E ÓRGÃOS ESTATAIS	30
7.8	APRIMORAR DESEMPENHO PROFISSIONAL E GERENCIAL.....	31
7.9	MELHORAR CLIMA ORGANIZACIONAL.....	32
7.10	INTENSIFICAR A DISPONIBILIDADE, O ACESSO, O FUNCIONAMENTO, A INTEGRAÇÃO E A ATUALIZAÇÃO PERMANENTE DOS SISTEMAS DE TI.....	33
7.11	TORNAR O MPC EM UNIDADE ORÇAMENTÁRIA AUTÔNOMA	34
8	MONITORAMENTO.....	35
9	CONCLUSÃO	36
10	REFERÊNCIAS BÁSICAS	37
11	ANEXOS	38



MINISTÉRIO PÚBLICO DE CONTAS

Planejamento Estratégico

1. INTRODUÇÃO

A preocupação com o amanhã tem pautado as ações da humanidade desde a pré-história com o início da agricultura e o cuidado em se reservar alimentos para o dia de amanhã. Logo, perceber a realidade, quantificar os recursos, avaliar os caminhos, construir um referencial futuro, escolher a direção adequada e reavaliar todo o processo que leva ao objetivo pretendido não é algo inédito para qualquer ser humano, quiçá talvez até inerente aos seres pensantes.

A esta ação, de pensar no amanhã, adotar um objetivo e criar um plano que determine como chegar a ele denomina-se planejamento. O que temos hoje é uma sofisticação que engloba as mais diferentes variáveis inerentes aos tempos atuais.

Assim, requintando o ato de planejar dos mais remotos ancestrais do homem, planejamento é processo de busca de equilíbrio entre meios e fins, entre recursos e objetivos, visando ao melhor funcionamento das instituições humanas. Remete-se à ideia de pensar, criar, moldar ou mesmo tentar controlar o futuro de uma organização.

Algo muito diverso de improvisar ou agir de modo arbitrário conforme conveniências circunstanciais. Planejar envolve a preocupação em se elaborar um plano para fazer algo ou criar um modo para agir.

Juntando o conceito acima com a arte de aplicar os meios disponíveis com vista à consecução de objetivos específicos, isto é, agregando o planejamento à estratégia, surge o processo gerencial que diz respeito à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à organização e sua evolução esperada – nasce o Planejamento Estratégico.

Uma ferramenta eleita pelo Ministério Público de Contas do Estado do Paraná com vistas à defesa da ordem jurídica no exercício do controle externo efetuado pelo Tribunal de Contas do Estado.

O Plano contemplou a estratégia do *Parquet* de Contas para o alcance dos objetivos traçados e expressa o caminho a ser seguido, priorizando as ações que deverão ser executadas. Atentou para a busca de aperfeiçoamento, de modernização, de eficiência e de retidão na gestão de recurso, cada vez mais escassos, frente à avidez das demandas coletivas, considerando a complexidade social atual.

A elaboração do Planejamento Estratégico do Ministério de Contas contou com a participação e colaboração dos procuradores e servidores lotados no Ministério Público de Contas, sendo confeccionada para quadriênio 2012-2015.

O planejamento estratégico foi concebido como um processo contínuo que, com a maior visão prospectiva possível, resultou para o Ministério Público de Contas Paranaense:

- Na sua identidade institucional;



MINISTÉRIO PÚBLICO DE CONTAS

Planejamento Estratégico

- Na análise situacional;
- Na formulação estratégica.

Não se olvide que este foi um trabalho eminentemente humano, suscetível de falhas e aprimoramentos, sendo uma proposição de como a gestão pode vir a se tornar cada vez mais e sempre eficiente.



MINISTÉRIO PÚBLICO DE CONTAS

Planejamento Estratégico

2. SINTESE DOS CONCEITOS – GLOSSÁRIO BÁSICO:

AMBIENTE EXTERNO: Conjunto de condições ofertadas, trazidas ou colocadas pelo meio ambiente externo à organização, e que a organização não controla. Embora não controlável, é possível monitorar e buscar aproveitar as oportunidades da maneira mais ágil e eficiente e evitar as ameaças enquanto for possível.

AMBIENTE INTERNO: Conjunto de condições internas da instituição e sobre as quais a organização tem controle. Variáveis que podem evidenciar as deficiências e qualidades da instituição.

AMEAÇA: Fator de força ou situação ambiental externa, atual ou futura, que cria risco para a organização. Não pode ser evitada, mas pode ser enfrentada através de uma reação da instituição.

ANÁLISE EXTERNA: Exame crítico que visa estabelecer a relação entre a instituição e seu ambiente externo em termos de oportunidades e ameaças.

ANÁLISE INTERNA: Exame crítico que tem como objetivo evidenciar as deficiências e qualidades da instituição.

DIRETRIZES ESTRATÉGICAS: Subdivisão das perspectivas estratégicas, normas gerais mais abstratas, que servem de norte para a organização manter o foco.

ESTRATÉGIA: Escolha do caminho mais adequado a ser percorrido para alcançar um objetivo, é um conjunto de regras de tomada de decisão para se atingir um determinado fim; é a definição de como recursos serão alocados para se atingir algo desejado.

FORÇAS: Diferenciações da instituição que lhe proporcionam vantagem competitiva. São as capacidades, recursos, habilidades e outros fatores que facilitam o exercício de suas atividades e alcance de seus objetivos.

FRAQUEZAS: Aspectos negativos da organização que lhe proporciona uma desvantagem competitiva. São incapacidades, inabilidades e outros fatores que dificultam o exercício de suas atividades e alcance de seus objetivos.

INDICADORES: Descrição daquilo que deve ser medido, manifestando a situação do objeto avaliado, permitindo a sua aferição.

ÍNDICE: Dado obtido através de mecanismos capazes de mensurar se um esforço produzido para alcançar algum objetivo estratégico está sendo efetivo ou não; apresenta a relação entre quaisquer medidas que denotem alguma qualidade ou característica.



MINISTÉRIO PÚBLICO DE CONTAS

Planejamento Estratégico

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS: Conjuntos de planos de ações, projetos e atitudes pensados no processo de Planejamento Estratégico que a instituição conduzirá para que seja alcançada a sua visão de futuro e cumprida a sua missão. É o que a instituição faz para atingir seus objetivos.

MAPA ESTRATÉGICO: Representação gráfica da estratégia. Busca visualizar a estratégia de uma forma mais simples, garantindo coerência e facilitando todo o processo de comunicação, divulgação e apresentação da estratégia da organização.

MATRIZ FOFA: Ferramenta focada no relacionamento entre os fatores de Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças, usada para a análise de cenário, sendo base para gestão e planejamento estratégico, um instrumento de reflexão que fornece um primeiro indicativo do sucesso da organização frente aos desafios futuros. É um exame estático temporal (uma “foto”) do ambiente como um todo onde se encontra a instituição, serve de apoio para que as fraquezas sejam minimizadas e os pontos fortes maximizados e melhor aproveitados, através de uma estratégia que contemple, ao mesmo tempo, as oportunidades do ambiente e o que de melhor a organização poderá fazer para aproveitá-las. Na matriz FOFA ocorre um cruzamento entre os quatro quadrantes de análise (Oportunidades, Ameaças, Forças e Fraquezas), fornecendo uma visão geral em que a organização pode desenvolver melhor suas vantagens competitivas relacionando as variáveis ambientais a que está exposta e possui.

META: Valor esperado ou desejado com um marco temporário específico e indicador estabelecido. Sua realização cria condições para que a organização alcance o resultado fixado na visão. Uma meta é um objetivo almejado que pode ser mensurado e claramente definido. Pode ser o atingimento de um novo nível de desempenho ou a conclusão de um projeto. Produtos quantificados a serem obtidos durante a execução de um projeto, atividade, programa ou qualquer ação realizada.

MISSÃO: Expressa a razão de ser da organização, o motivo principal que justifica a sua existência.

Declara o que a organização é, seus clientes e os serviços que presta.

NEGÓCIO: Espaço que a organização ocupa em relação às demandas que tem.

OBJETIVO: Fins perseguidos pela organização para o êxito no cumprimento da missão e no alcance da visão de futuro, constituem elo entre as diretrizes e a identidade institucional, desdobrando-se em metas. Em outro viés, expressam os problemas diagnosticados que se pretendem combater e superar e as demandas existentes que se esperam atender, descrevendo sua finalidade com concisão e precisão. São concretizados por meios das iniciativas estratégicas.

OPORTUNIDADE: Força ambiental externa, atual ou futura, que pode criar uma situação favorável para a organização.

PERSPECTIVA ESTRATÉGICA: Temas fundamentais eleitos para o cumprimento da missão e alcance da visão. São os grandes pilares da estratégia que auxiliam a organização a estabelecer o foco no alcance da visão. Aspectos sob os quais os objetivos estratégicos serão apresentados, também chamado de dimensão.



MINISTÉRIO PÚBLICO DE CONTAS

Planejamento Estratégico

PLANEJAMENTO: Metodologia de administração que consiste em determinar os objetivos a alcançar, as ações a serem realizadas, compatibilizando-as com os meios disponíveis para sua execução.

Processo que determina os objetivos e as metas de um empreendimento, como também da coordenação de meios e recursos para atingi-los.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Processo gerencial que auxilia na formulação da identidade institucional e nos métodos para o seu alcance, levando em conta as condições internas e externas à organização e sua evolução esperada. Processo de decidir a partir dos objetivos, das suas alterações e dos recursos utilizados para alcançá-los, as diretrizes que irão nortear a aquisição, o uso e a distribuição desses mesmos recursos.

VALORES: Convicções dominantes, aquilo em que as pessoas da organização acreditam, também chamados de crenças, princípios, políticas, filosofias, ideologias. Em sentido amplo, são os elementos em que a organização e seus integrantes acreditam e veem neles seu norte, direção, modelo de comportamento. São os balizadores da ação institucional, dizem para todos o que é certo e o que é errado. São as convicções íntimas que refletem a cultura da organização.

VISÃO: Declaração descritiva sobre o que a organização aspira alcançar e ser no futuro, representação das ambições da organização e descrição do quadro futuro que se quer atingir dentro de um período mais longo de tempo.



MINISTÉRIO PÚBLICO DE CONTAS

Planejamento Estratégico

3. METODOLOGIA

O Planejamento Estratégico do Ministério Público de Contas foi conduzido pela Comissão instituída pela Portaria nº 02, de 03 de março de 2011, do Procurador-Geral do Ministério Público de Contas do Estado do Paraná, publicado eletronicamente no AOTC nº 291 de 18/03/2011.

Os trabalhos foram desenvolvidos em alinhamento com o Planejamento Estratégico do Tribunal de Contas do Estado do Paraná, buscando a otimização dos pontos em comum. Neste ponto cabe voto de louvor à Coordenação de Planejamento Estratégico da Corte que colaborou com entusiasmo na parte técnica e humana do projeto, incluindo-o no portfólio da Corte.

Os trabalhos se iniciaram com a elaboração do projeto básico, que dentre outros aspectos abordou a justificativa, os objetivos, o produto, os envolvidos, o ciclo de vida, as fases, a estrutura e as fases de elaboração do Planejamento Estratégico.

Traçado o plano, após uma reunião de apresentação do grupo de elaboração com todos os integrantes e colaboradores, começaram os trabalhos com o envio para todo o grupo da Procuradoria de Contas, de um material teórico contendo alguns conceitos nucleares a serem adotados. O material visou o nivelamento e a coesão do grupo quanto aos conceitos a serem utilizados.

Após uma reunião para a apresentação da Enquete da Identidade Institucional e saneamento de possíveis dúvidas teóricas, foi enviado o material para todo o grupo que o respondeu.

Em posse das respostas o grupo compilou os dados, vindo a formular algumas propostas sobre qual seria o Negócio, a Missão, a Visão e os Valores do Ministério Público de Contas.

Com as propostas em mãos o grupo se reuniu novamente para discussão e validação da Identidade Institucional, que será apresentada no tópico específico do presente trabalho.

O mesmo ocorreu nas fases da Análise Situacional e da Formulação Estratégica.

A proposta de condução dos trabalhos foi elaborada a partir de reuniões de trabalho da equipe do projeto, que após a definição das técnicas e conceitos a serem adotados, basicamente:

1. Elaborava a enquete ou questionário da fase a ser trabalhada, para colher informações acerca das variáveis do planejamento;
2. Tabulava e compilava as respostas obtidas;
3. Organizava propostas com as informações obtidas para serem validadas;
4. Conduzia a reunião do grupo da Procuradoria para a escolha e validação das fases.



MINISTÉRIO PÚBLICO DE CONTAS

Planejamento Estratégico

Considerando que o Planejamento Estratégico do Ministério Público de Contas abrange metas de curto, longo e médio prazo, optou-se por um período de 04 (quatro) anos, com revisões anuais e monitoramentos periódicos. Assim, o plano estratégico foi pensado para 2012 – 2015.

Por fim, coube à equipe do projeto a elaboração do presente caderno.



MINISTÉRIO PÚBLICO DE CONTAS

Planejamento Estratégico

4. IDENTIDADE INSTITUCIONAL

A elaboração da Identidade Institucional do Ministério Público de Contas do Paraná contou com a colaboração de todos os seus membros e servidores, os quais levantaram as mais variadas sugestões e contribuíram na elaboração dos termos em consenso coletivo. Resultando no demonstrado a seguir:

ATUAÇÃO:

DEFESA DA ORDEM JURÍDICA NO EXERCÍCIO DO CONTROLE EXTERNO EFETUADO PELO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ.

MISSÃO:

ATUAR PROATIVAMENTE, VISANDO A EFETIVA E REGULAR GERAÇÃO DE RECEITAS E APLICAÇÃO DOS RECURSOS PÚBLICOS, O CONTROLE, O APERFEIÇOAMENTO E A PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA.

VISÃO:

SER RECONHECIDO COMO UMA INSTITUIÇÃO INDEPENDENTE E DE EXCELÊNCIA NA DEFESA DO ORDENAMENTO JURÍDICO.

VALORES:

TRANSPARÊNCIA

EFICIÊNCIA

ÉTICA

INDEPENDÊNCIA

EFETIVIDADE

MORALIDADE

IMPESSOALIDADE

RESPONSABILIDADE/COMPROMETIMENTO



MINISTÉRIO PÚBLICO DE CONTAS

Planejamento Estratégico

5. ANÁLISE SITUACIONAL

A análise situacional buscou apresentar um quadro confiável da real situação que está sendo vivenciada pelo Ministério Público de Contas, para que com este conhecimento fosse possível estabelecer ações visando o aprimoramento organizacional e também a satisfação das pessoas envolvidas na organização.

Foi um momento de reflexão e de coleta de informações. Avaliou-se a estrutura da organização para o reconhecimento de suas potencialidades e dificuldades, detectando-se os fatores limitantes de eficiência e eficácia, possibilitando analisar os comportamentos, a motivação, a produtividade no trabalho.

A análise situacional passou pelo exame do cenário em que o Ministério Público de Contas está inserido. Sua mensuração foi elaborada com a participação de todo o grupo através de questionários que depois de respondidos foram consolidados pela equipe do projeto.

5.1 ANÁLISE EXTERNA

A análise externa buscou a relação entre a instituição e seu meio ambiente em termos de oportunidades e ameaças.

O ambiente externo diz respeito às variáveis que vem de fora do Ministério Público de Contas. São as ameaças e as oportunidades a que a instituição está exposta, sobre as quais não há um domínio ou dependência direta de sua atuação, não restando alternativa, se não reagir a elas.

5.1.1 AMEAÇAS

Foram levantados, na opinião do grupo, os fatores que influenciam negativamente no desempenho do Ministério Público de Contas, sendo estes:

AMEAÇAS	INFLUÊNCIA		
	BAIXA	MÉDIA	GRANDE
Influência política nas decisões do TCE/PR			x
Falta de interesse/comprometimento do TCE/PR em exercer efetivamente seus			x



MINISTÉRIO PÚBLICO DE CONTAS

Planejamento Estratégico

misteres.			
Desunião/suscetibilidades entre o grupo de Procuradores		x	
Falta de uma assessoria mais estruturada no âmbito do MPC			x
Falta de uma atuação conjunta com outros órgãos de controle			x
Descrença da sociedade nos órgãos públicos em geral		x	
Impossibilidade de mudança na estrutura organizacional			x
Percepção de que o MPC não atua com celeridade		x	
Não reconhecimento, pelo TC, das prerrogativas institucionais do MPC			x
Falta de autonomia administrativa e financeira do MPC		x	
Falta de conhecimento do MPC como instituição			x
Falta de apoio das outras unidades			x
Muitas das decisões tomadas pelo Tribunal são políticas, ignorando a análise da legalidade feita pelo Ministério Público de Contas		x	
Preconceito de outras Diretorias em relação ao MPC	x		
Grande volume de processos			x
Problemas de relacionamento com a alta cúpula do Tribunal de Contas			x
A falta de entrosamento com as Diretorias		x	
Dificuldade do MPC em ter acesso às informações de Sistemas do TC			x
Dependência orçamentária do MPC ao Tribunal de Contas		x	
Política interna da Casa (Princípio – tomar decisões contrárias ao MPC)		x	
Processo nacional de extinção dos Tribunais de Contas			x
Descontentamento com as decisões políticas do TC			x
A corrupção na política paranaense (Assembleia Legislativa e Câmara dos Vereadores do Município de Curitiba)			x
O sentimento de impunidade que toma conta do corpo social em razão dos escândalos políticos			x
A influência política nas decisões proferidas pelo TCE/PR			x
A ausência de critério jurídico nos julgamentos dos processos			x
A falta de reconhecimento da importância que a atuação do MPC possui tanto para o Tribunal quanto para o interesse público;			x
O relacionamento distante com o corpo técnico do Tribunal			x
Decisões políticas nos julgamentos			x
Recursos sendo julgados, na prática, pelos mesmos julgadores			x
Dependência financeira, estrutural e informacional do TC			x
TC não zela pelo cumprimento das decisões			x
TC profere decisões políticas e incongruentes			x



MINISTÉRIO PÚBLICO DE CONTAS

Planejamento Estratégico

Instruções incompletas dos processos			X
Encaminhamento dos processos fora do trâmite		X	
Ausência de fundamentação jurídica para refutar opinativo do <i>Parquet</i>			X
Desrespeito à autonomia funcional			X
Falta de pessoal (quantitativo)			X

5.1.2 OPORTUNIDADES

Oportunidade é uma força ambiental externa, atual ou futura, que pode criar uma situação favorável para a organização. O grupo apontou como sendo as principais:

OPORTUNIDADES	INFLUÊNCIA		
	BAIXA	MÉDIA	GRANDE
Possibilidade de maior aparição na mídia			X
Aumento das demandas da sociedade por controle e transparência			X
Integração entre o MPC e outros órgãos de controle		X	
Melhor relacionamento com os jurisdicionados		X	
Participação em comissões técnicas			
Modernização do Tribunal de Contas e por consequência do MPC		X	
Parcerias com outros órgãos			
Utilização de meios de comunicação para divulgar os trabalhos realizados pelo MPC			X
Consolidação da AMPCON como forte apoio para atuação dos MPC's			X
Publicação do Regimento Interno do MPC			X
Maior integração com outras instituições (MP Estadual, por exemplo)		X	
Parcerias e convênios com outras entidades			X
Participação em comissões técnicas		X	
Aumento do reconhecimento da Instituição MPC no cenário nacional			
A competência Jurídica dos Procuradores			X
O bom relacionamento da Secretaria com os Procuradores e demais Diretorias			X
Credibilidade da atuação do MPC junto à sociedade e jurisdicionados			X
Implantação de um setor técnico dentro do MPC			X
Priorizar o trabalho em equipe dos Procuradores entre si, assessores, estagiários e funcionários, assim como realizar uma maior integração entre todos no dia a dia			X
Promover a integração com as unidades técnicas do Tribunal, apresentando o trabalho do MPC, bem como conhecendo a atuação do corpo instrutivo a fim de que se alcance um aprimoramento técnico-jurídico nas análises dos processos			X
Promover a integração com os Conselheiros desta Corte objetivando que o			X



MINISTÉRIO PÚBLICO DE CONTAS

Planejamento Estratégico

trabalho do MPC deixe de ser considerado uma ameaça e passe a ser visto como essencial da função jurídica em prol do interesse público			
A divulgação na mídia estadual e nacional dos trabalhos desempenhados pelo MPC para dar publicidade à missão e aos valores da instituição			x
Aumentar ações proativas			x
Criar sistemática informacional própria nos processos			x
Criar banco de dados para fiscalizar execução das decisões			x
Cruzamento de dados no sistema			x
Comissões integradas por representantes do MPC		x	
Reconhecimento no cenário nacional do MPC		x	
Liminar concedida no MS impetrado pelo MPC			x
Participação nas sessões do TC		x	

5.2 ANÁLISE INTERNA

A análise interna objetivou evidenciar as deficiências e qualidades da instituição.

Analisaram-se os elementos que estão dentro do âmbito de atuação da organização. São as capacidades, recursos, habilidades que facilitam ou dificultam o exercício de suas atividades e alcance de seus objetivos. São suas forças (pontos fortes) e fraquezas (pontos fracos).

5.2.1 FRAQUEZAS (PONTOS FRACOS)

As fraquezas são os aspectos negativos da organização que lhe proporcionam uma desvantagem competitiva. São capacidades, recursos, habilidades e outros fatores que dificultam o exercício de suas atividades e alcance de seus objetivos. No caso do Ministério Público de Contas o grupo apontou como sendo as principais:

FRAQUEZAS – PONTOS FRACOS	INFLUÊNCIA		
	BAIXA	MÉDIA	GRANDE
Falta de coordenação nos trabalhos entre os Procuradores		x	
Resistência ao apoio e participação em trabalho em grupo		x	
Falta de uma estrutura de apoio maior e mais capacitada			x
Desmotivação			x
Baixa motivação dos servidores		x	
Pouca integração e comunicação entre as unidades			x
Relacionamento deficitário entre os Procuradores			x
Falta de um quadro de pessoal permanente de apoio aos Gabinetes dos Procuradores (Servidor responsável pelo expediente e Assessoria Jurídica, segundo prevê o Regimento Interno)			x



MINISTÉRIO PÚBLICO DE CONTAS

Planejamento Estratégico

Falta de padronização nas ementas e resultados		x	
Desunião entre funcionários			x
Falta de comprometimento		x	
Precariedade no sistema de distribuição processual		x	
Posicionamentos diversos no mesmo assunto dentro do MPC		x	
A desarmonia entre os membros do MPC			x
Falta de harmonia plena entre os membros do MPC			x
Falta de relacionamento do MPC com as demais Unidades do TC			x
Desconhecimento das Unidades do TC sobre a atuação do MPC		x	
Falta de motivação por parte dos servidores que dão suporte no MPC			x
Falta de pessoal (efetivos /assessores) nos Gabinetes dos Procuradores			x
Atuação distante das unidades técnicas do Tribunal			x
Falta do espírito de atuação em equipe dentro do MPC			x
Divulgação dos trabalhos realizados para a sociedade			x
Ausência de entendimento consolidado do MPC em alguns pontos			x
Falta de sistemáticas de trabalho			x
Descontinuidade nas ações			x
Falta de mecanismos de motivação aos servidores administrativos		x	
Ausência de coesão quanto às reais prioridades do MPC			x
Ausência de súmulas de entendimento do MPC			x
Falta de efetiva capacitação dos servidores para trabalhar com processo digital			x
Não acesso à base de dados			x
Ausência de qualificação específica de pessoal			x
Ausência de pessoal fixo qualificado nos gabinetes			x

5.2.2 FORÇAS (PONTOS FORTES)

Considerando as Forças como diferenciações da instituição que lhe proporcionam uma vantagem competitiva, capacidades, recursos, habilidades e outros fatores que facilitam o exercício de suas atividades e alcance de seus objetivos, o grupo apontou como sendo as principais:

FORÇAS – PONTOS FORTES FAB	INFLUÊNCIA		
	BAIXA	MÉDIA	GRANDE
Capacidade do grupo atual			x
Experiência do grupo atual			x
Instalações adequadas		x	



MINISTÉRIO PÚBLICO DE CONTAS

Planejamento Estratégico

Ética profissional do corpo funcional			X
Aumento do efetivo de pessoal e melhor qualificação dos servidores			X
Instalações físicas adequadas			X
Boa estrutura do sistema de informática			X
Bom ambiente de trabalho		X	
Busca de atualização profissional			
Bom relacionamento entre os servidores			
A competência dos estagiários, Assessores, técnicos administrativos e obviamente dos Procuradores			X
Independência de membros do MPC na elaboração de Atos e Pareceres			X
Participação de membros do MPC - Eventos/Simpósios /Cursos da área			X
Credibilidade da atuação do MPC junto aos servidores da Casa		X	
Uma equipe preparada e disposta a fazer do MPC uma instituição reconhecida e cada vez mais atuante			X
A análise dos processos de forma imparcial, prezando pelos mandamentos constitucionais e pelo interesse público			X
A abertura para uma atuação conjunta com outras entidades, como o Ministério Público Estadual (parcerias)			X
Exercício de suas funções com independência em relação às influências externas			X
A análise criteriosa dos casos submetidos à sua apreciação			X
Proximidade física (fácil contato e acessos)		X	
Estrutura física		X	
Autonomia na manifestação processual			X
Conhecimento especializado			X
Relacionamento positivo entre integrantes do MPC		X	
Pessoal administrativo dedicado			X
Aparecimento do MPC na mídia		X	
Vontade de fazer melhor o trabalho			X
Dedicação			X
Colaboração			X
Disponibilidade			X

5.3 MATRIZ FOFA

Uma vez que a análise situacional é a etapa do planejamento em que se desenvolvem reflexões sobre os impactos e inter-relações das diversas variáveis que compõem os ambientes interno e externo da organização, e que o cotejamento das Oportunidades e Ameaças com as Forças e Fraquezas permite à Organização se posicionar frente ao futuro, criando as bases para as definições de Objetivos e Estratégias, foi elaborada a Matriz FOFA do Ministério P de Contas.



MINISTÉRIO PÚBLICO DE CONTAS

Planejamento Estratégico

A matriz FOFA¹ (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) é a junção dos fatores ambientais externos e internos com o objetivo de relacionar as variáveis levantadas como sendo os Pontos Fortes e Fracos, Ameaças e Oportunidades, verificando suas possíveis associações.

É uma ferramenta focada no relacionamento, usada para a análise de cenário, sendo base para gestão e planejamento estratégico, um instrumento de reflexão que fornece um primeiro indicativo do sucesso da organização frente aos desafios futuros. Um exame estático temporal (uma “foto”) do ambiente como um todo onde se encontra a instituição, serve de apoio para que as fraquezas sejam minimizadas e os pontos fortes maximizados e melhor aproveitados, através de uma estratégia que contemple, ao mesmo tempo, as oportunidades do ambiente e o que de melhor a organização poderá fazer para aproveitá-las.

Considerou-se na análise que graficamente a visualização da matriz FOFA é:

MATRIZ FOFA		
AMBIENTE EXTERNO	AMBIENTE INTERNO	
	FORÇAS (PONTOS FORTES)	FRAQUEZAS (PONTOS FRACOS)
OPORTUNIDADES	<p>Situação de alavanca: quando uma oportunidade encontra um ponto forte que pode otimizar ao máximo a situação. Nível em que os pontos fortes podem capturar as oportunidades.</p> <p>Atitude: deve-se tirar o máximo de proveito dos pontos fortes para aproveitar as oportunidades detectadas.</p>	<p>Situação de restrição: quando uma oportunidade não poderá ser aproveitada em função dos pontos fracos. Nível em que aos pontos fracos dificultam a captura da oportunidade.</p> <p>Atitude: deve-se desenvolver estratégias para minimizar os efeitos negativos dos pontos fracos e que em simultâneo aproveitem as oportunidades.</p>
AMEAÇAS	<p>Situação de vulnerabilidade: quando existe uma ameaça à vista, mas existem pontos fortes que podem amenizá-las. Nível em que os pontos fortes podem mitigar as ameaças.</p> <p>Atitude: deve-se maximizar os pontos fortes para neutralizar as ameaças.</p>	<p>Situação de problema - alerta: quando uma ameaça aumenta um ponto fraco.</p> <p>Atitude: as estratégias devem minimizar os pontos fracos e mitigar as ameaças.</p>

Como se observa a localização de cada uma das variáveis no gráfico permite uma conclusão prévia quanto à situação deste elemento e a natureza da atuação esperada.

Por exemplo, no caso do cruzamento entre oportunidades e fraquezas, podem-se estabelecer as bases para modificações no ambiente interno, de modo a aproveitar melhor as oportunidades. Também, o cruzamento entre ameaças e forças, pode representar a possibilidade de se investir na modificação do ambiente, tornando-o favorável à instituição.

¹ Em inglês SWOT (**S**trength, **W**eaknesses, **O**pportunities and **T**hreats)



MINISTÉRIO PÚBLICO DE CONTAS

Planejamento Estratégico

A confecção da Matriz FOFA do Ministério Público de Contas contou com a colaboração de todo o grupo que atribuiu um peso à interseção dos fatores ambientais previamente apontados como os mais importantes, resultando no gráfico abaixo:



MINISTÉRIO PÚBLICO DE CONTAS

Planejamento Estratégico

MATRIZ FOFA									
AMBIENTE INTERNO		AMBIENTE EXTERNO							
		AMEAÇAS				OPORTUNIDADES			
		Influências políticas nas decisões do TC	Descrença da sociedade em órgãos públicos em geral	Falta de apoio das unidades do TC	Excessiva dependência financeira e informacional do TC	Possibilidade de maior aparição na mídia	Integração entre MPC e outros órgãos de controle	Integração com unidades e alta cúpula do TC	Aumento de ações proativas
FRAQUEZAS (PONTOS FRACOS)	Falta de estrutura de apoio (servidores e informações)	↘ 5	↘ 2	↗ 12	↗ 11	↔ 7	↗ 9	↗ 12	↗ 12
	Falta de padronização, sistemática de trabalhos e entendimentos consolidados	↘ 4	↘ 2	↔ 10	↘ 5	↔ 7	↗ 11	↔ 10	↗ 12
	Falta de coesão entre os Procuradores	↗ 11	↘ 2	↔ 7	↘ 0	↘ 4	↔ 7	↗ 9	↗ 11
	Falta de mecanismos de motivação	↘ 2	↘ 2	↘ 3	↘ 5	↘ 2	↘ 4	↘ 5	↔ 6
FORÇAS (PONTOS FORTES)	Capacidade técnica do grupo	↔ 7	↘ 1	↘ 0	↘ 5	↗ 10	↗ 12	↔ 10	↗ 13
	Instalações físicas adequadas	↘ 4	↘ 0	↘ 1	↘ 5	↔ 6	↗ 8	↘ 3	↘ 4
	Independência funcional dos Procuradores	↔ 6	↘ 4	↘ 4	↘ 5	↗ 8	↗ 11	↗ 9	↗ 13
	Acessibilidade para atuação conjunta com outras entidades.	↘ 4	↘ 4	↗ 8	↔ 6	↗ 12	↗ 13	↗ 11	↗ 11



MINISTÉRIO PÚBLICO DE CONTAS

Planejamento Estratégico

6 MAPA ESTRATÉGICO

O mapa estratégico é uma ferramenta gráfica que busca fornecer um modelo de representação simples para a organização, com relações de causa e efeito entre os objetivos e as perspectivas estratégicas para cumprimento da missão e alcance da visão. É uma representação visual dos objetivos estratégicos de uma instituição e de suas relações cruciais, além de possibilitar que a organização descreva e ilustre, em linguagem clara e geral, seus objetivos e as conexões que são o fundamento da direção estratégica.

Frente à análise situacional realizada e às peculiaridades inerentes ao *Parquet* de Contas, apresenta-se o Mapa Estratégico do Ministério Público de Contas do Estado do Paraná, adaptando-se a técnica adotada à Administração Pública e ao contexto fático situacional.

Suas bases foram a identidade institucional e a análise situacional elaboradas anteriormente, conjugadas com a teoria adotada.

Dadas às circunstâncias, adaptou-se a técnica, de maneira lógica, baseando-se em relações de causa e efeito, adotando-se as perspectivas abaixo, subdividindo-as em diretrizes:

- **PERSPECTIVA DOS RECURSOS:** Detalha como podemos melhorar e criar valor com o que há à disposição do Ministério Público de Contas. O objetivo desta perspectiva é oferecer a infraestrutura que possibilita a consecução dos objetivos das outras perspectivas. Contempla aspectos de pessoal, inovação, aprendizagem, capacidade de adaptação e crescimento.
 - Diretriz de gestão de pessoas: orienta os desafios para os colaboradores.
 - Diretriz de infraestrutura e tecnologia: direciona a política patrimonial e tecnológica.
 - Diretriz de orçamento: detalha o norte acerca dos aspectos de orçamento e seu alimento ao planejamento estratégico.

- **PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS:** Identifica, examina e pretende aprimorar os processos e procedimentos em que se busca a excelência. Constitui-se na análise dos processos internos da organização, incluindo a identificação dos recursos e das capacidades necessárias para elevar o nível interno de qualidade.
 - Diretriz de eficiência operacional: Conduz a virtude de produzir os resultados de modo eficiente, garantindo a economicidade e racionalização.
 - Diretriz de responsabilidade social e ambiental: Promove ações e ideais de sustentabilidade.

- **PERSPECTIVA DE INTEGRAÇÃO EXTERNA:** Desenvolve e implanta projetos de cooperação institucional com demais atores governamentais e sociais. Pode envolver projetos educacionais.



MINISTÉRIO PÚBLICO DE CONTAS

Planejamento Estratégico

- Diretriz de integração com órgãos de controle: Aperfeiçoar a atuação com parcerias.

- PERSPECTIVA DE RESULTADOS: Define os resultados que o Ministério Público de Contas deve produzir para cumprir sua missão, atender às expectativas do Estado, da sociedade, dos jurisdicionados e alcançar a imagem desejada, atingindo a sua visão.
 - Diretriz de atuação institucional: traduz a missão e a estratégia do Ministério Público de Contas em objetivos específicos para segmentos focalizados que permitem a clara identificação e avaliação das propostas.

Como resultado é construído o Mapa Estratégico do Ministério Público de Contas do Estado do Paraná:



MINISTÉRIO PÚBLICO DE CONTAS

Planejamento Estratégico

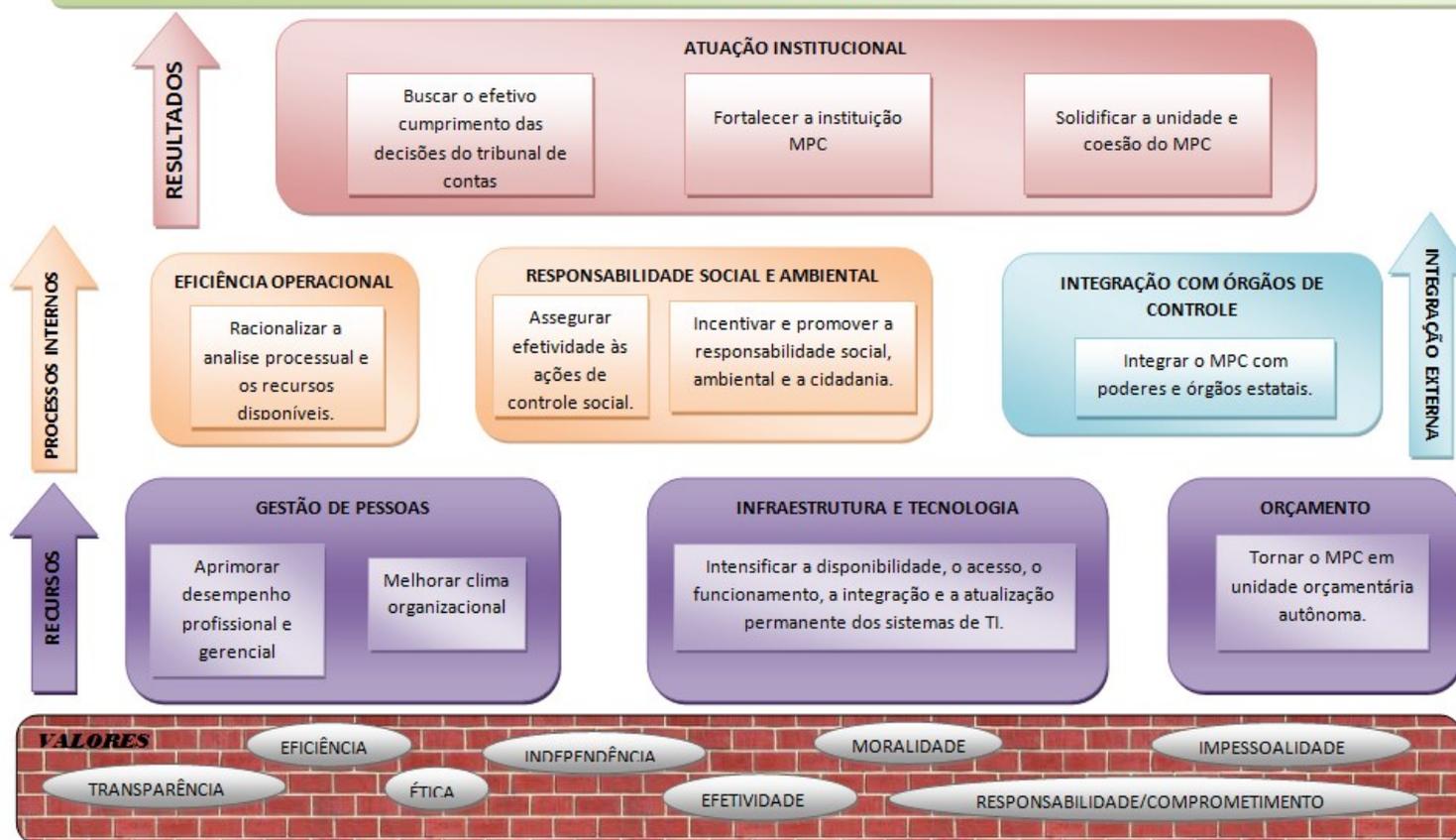


MAPA ESTRATÉGICO DO MINISTÉRIO PÚBLICO DE CONTAS

Negócio: Defesa da Ordem Jurídica no Exercício do Controle Externo Efetuado pelo Tribunal de Contas do Estado do Paraná

VISÃO: SER RECONHECIDO COMO UMA INSTITUIÇÃO INDEPENDENTE E DE EXCELÊNCIA NA DEFESA DO ORDENAMENTO JURÍDICO

MISSÃO: ATUAR PROATIVAMENTE, VISANDO A EFETIVA E REGULAR GERAÇÃO DE RECEITAS E APLICAÇÃO DOS RECURSOS PÚBLICOS, O CONTROLE, O APERFEIÇOAMENTO E A PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA.





MINISTÉRIO PÚBLICO DE CONTAS

Planejamento Estratégico

7 FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA

Na formulação estratégica procurou-se com base nos objetivos, converter a visão e a missão em alvos específicos de desempenho mensuráveis, relacionando o Ministério Público de Contas ao ambiente em que se encontra.

Consiste em ações que lavadas a cabo nas diferentes áreas da instituição permitiram o alcance do estado desejado.

No Ministério Público de Contas a elaboração das estratégias a serem seguidas contou com a colaboração e sugestão de todo o grupo, que em esforço conjunto levantou as sugestões individuais e as consolidou em reuniões e debates.

As iniciativas estratégicas abrangem as perspectivas e diretrizes adotadas pelo grupo, sopesando suas relações e influências mutuas.

Alguns planos de ação e projetos foram registrados e terão início conforme a conveniência e oportunidade da instituição e seus recursos disponíveis.

Identificar as ações como estratégicas a partir de critérios predefinidos alinhamento à Missão, abrangência e impacto institucional, tempo e custo, são as atividades que passaram a constituir o Plano Estratégico do Ministério Público de Contas.

Assim, passa-se à exposição analítica de cada objetivo almejado, já exposto e localizado em sua respectiva perspectiva e diretriz no Mapa Estratégico:



MINISTÉRIO PÚBLICO DE CONTAS

Planejamento Estratégico

7.1 BUSCAR O EFETIVO CUMPRIMENTO DAS DECISÕES DO TRIBUNAL DE CONTAS

7.1.1 PERSPECTIVA: Resultados

7.1.2 DIRETRIZ: Atuação Ministerial

7.1.3 DESCRIÇÃO:

Realizar o acompanhamento do cumprimento das decisões, fazendo uso dos mecanismos possíveis para garantir a efetividade do controle externo.

7.1.4 INDICADOR/META:

INDICADOR: Número de medidas adotadas para a execução das decisões do TC.
META: Adotar medidas cabíveis em 100% dos processos identificados que não tenham sua execução realizada até dez/2012, mantendo o índice nos próximos anos.

7.1.5 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS:

INICIATIVA	DESCRIÇÃO	RESULTADO	IMPACTO ESPERADO
Execuções e MP de Contas	Grupo que desenvolva estudo quanto às execuções no âmbito do Tribunal de Contas e a atuação do MP de Contas	Documentos que estabeleçam critérios para execução das ações de fiscalização concomitante e posterior em face do risco, da materialidade, da relevância e da oportunidade (manual e Instrução Normativa).	Efetividade nas execuções, aumento na arrecadação de multas, celeridade.
Cumprimento ao art. 93, § 3. LC 113	Grupo de estudo do relatório semestral de jurisdicionados relacionando títulos e valores quitados	Documento que estabeleça sistemática de fiscalização, confecção e controle do relatório de títulos e valores quitados.	Controle das despesas dos jurisdicionados.



MINISTÉRIO PÚBLICO DE CONTAS

Planejamento Estratégico

7.2 FORTALECER A INSTITUIÇÃO MPC

7.2.1 PERSPECTIVA: Resultados

7.2.2 DIRETRIZ: Atuação Ministerial

7.2.3 DESCRIÇÃO:

Valorizar, fomentar e difundir práticas que estimulem e conservem valores éticos e morais no âmbito do MPC alcançando à transparência de ações, diversificando e consolidando a atuação de forma efetiva e transparente, utilizando-se de canais de comunicação de forma clara e objetiva para a divulgação de suas funções, decisões e dados com vistas ao robustecer a instituição.

7.2.4 INDICADOR/META:

INDICADOR: Percentual de matérias positivas sob o MPC / total de matérias veiculadas sobre o MPC.
META: a definir

INDICADOR: Percentual de opinativos acatados: nº de opinativos acatados / total de opinativos emitidos Obs. A base de cálculo são os processos julgados
META: a definir

INDICADOR: Número de Termos de Ajustes de Conduta (TAC's)
META: a definir

7.2.5 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS:

INICIATIVA	DESCRIÇÃO	RESULTADO	IMPACTO ESPERADO
TAC's	Grupo de estudo sobre Termos de Ajustes de Conduta (TAC's)	Documentos que estabeleçam critérios para eleger o objeto e entidade; para operacionalizar e monitorar o possível TAC (manual e Instrução Normativa)	Operacionalização de TAC's.



MINISTÉRIO PÚBLICO DE CONTAS

Planejamento Estratégico

Ouvidoria e Corregedoria	Instituir ouvidoria e corregedoria	Documento que institua a ouvidoria do MP, definido suas atribuições e competências (Instrução Normativa e manual)	Comunicação direta com a sociedade e os jurisdicionados, sem dependência da ouvidoria do Tribunal. Fortalecimento da autonomia com corregedoria própria.
Comunicação Institucional	Normatizar procedimentos de comunicação oficial/institucional:	Manual de comunicação social do MP de Contas	Padronização na comunicação externa e aumento de sua eficácia
Atuação Recursal	Grupo de estudo atuação recursal e ciência de decisões	Estudo e proposta de procedimentos e sistemática a ser realizado e adotado para o controle e ações das decisões divergentes dos opinativos do MPC (manual e Instrução Normativa)	Menores números de decisões que contrariam os opinativos do MPC.



MINISTÉRIO PÚBLICO DE CONTAS

Planejamento Estratégico

7.3 SOLIDIFICAR A UNIDADE E COESÃO DO MPC

7.3.1 PERSPECTIVA: Resultados

7.3.2 DIRETRIZ: Atuação Ministerial

7.3.3 DESCRIÇÃO:

Implantar sistemáticas de trabalho que garantam coerência na atuação do MP de Contas.

7.3.4 INDICADOR/META:

INDICADOR:

Número de opinativos divergentes acerca da de igual matéria.

META:

a definir.

7.3.5 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS:

INICIATIVA	DESCRIÇÃO	RESULTADO	IMPACTO ESPERADO
Enunciados do MP de Contas	Normatização da elaboração de enunciados	Elaborar e implantar sistemática de confecção, guarda, atualização e divulgação dos enunciados	Maior coesão e celeridade:



MINISTÉRIO PÚBLICO DE CONTAS

Planejamento Estratégico

7.4 RACIONALIZAR A ANÁLISE PROCESSUAL E OS RECURSOS DISPONÍVEIS

7.4.1 PERSPECTIVA: Processos Internos

7.4.2 DIRETRIZ: Eficiência Operacional

7.4.3 DESCRIÇÃO:

Aperfeiçoar os recursos à disposição com vistas ao alcance do melhor resultado no menor tempo possível.

7.4.4 INDICADOR/META:

INDICADOR: Aumentar a produção de processos com pareceres conclusivos (com até 01 ano no TCE-PR) para 20.000 até dezembro de 2012.
META: Aumentar a produção de processos com pareceres conclusivos (com até 01 ano no TCE-PR) para 20.000 até dezembro de 2012

INDICADOR: Número de Processos com Pareceres Conclusivos (com mais de 01 ano no TCE-PR)
META: Realizar a produção de processos com pareceres conclusivos (com mais de 01 ano no TCE-PR) para 1.000 até dezembro de 2012

7.4.5 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS:

INICIATIVA	DESCRIÇÃO	RESULTADO	IMPACTO ESPERADO
Banco de Teses	Banco de dados com as principais teses adotadas nos opinativos	Banco de dados contendo as principais teses utilizadas nas manifestações ministeriais	Maior coesão e celeridade:
Escopos de Análise.	Uniformizar procedimentos de análise processual	Escopos por tipos processuais elaborados (<i>check-lists</i> e instruções de utilização). Obs.: interagir com as diferentes unidades do Tribunal, para fins de consolidar as suas	Celeridade e padronização



MINISTÉRIO PÚBLICO DE CONTAS

Planejamento Estratégico

		necessidades com a prioridade destas, ao mesmo tempo em que define um padrão estratégico de análise processual.	
--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--



MINISTÉRIO PÚBLICO DE CONTAS

Planejamento Estratégico

7.5 ASSEGURAR EFETIVIDADE ÀS AÇÕES DE CONTROLE SOCIAL

7.5.1 PERSPECTIVA: Processos Internos

7.5.2 DIRETRIZ: Responsabilidade Social e Ambiental

7.5.3 DESCRIÇÃO:

Fomentar um resultado efetivo nas atividades desenvolvidas pelos atores sociais que atuem no âmbito do controle dos gastos públicos, valorizando a atuação dos conselhos sociais (saúde, segurança etc) e do controle interno de cada entidade.

7.5.4 INDICADOR/META:

INDICADOR: Número de participação em ações de controle social.
META: A definir

7.5.5 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS:

INICIATIVA	DESCRIÇÃO	RESULTADO	IMPACTO ESPERADO
Cadastro atores sociais	Conhecer os atores sociais que influem no controle de gastos públicos, fazendo uma base de dados.	Banco de dados contendo atores sociais que influem no controle de gastos públicos	Conhecimento dos atores que podem ajudar no controle externo. Reflexamente, maior efetividade e informações.
Parcerias com atores sociais	Firmar parcerias com atores sociais que influem no controle dos gastos públicos	Parcerias firmadas	Maior abrangência e efetividade de informações



MINISTÉRIO PÚBLICO DE CONTAS

Planejamento Estratégico

7.6 INCENTIVAR E PROMOVER A RESPONSABILIDADE SOCIAL, AMBIENTAL E A CIDADANIA

7.6.1 PERSPECTIVA: Processos Internos

7.6.2 DIRETRIZ: Responsabilidade Social e Ambiental

7.6.3 DESCRIÇÃO:

Promover ações visando ao fortalecimento da educação e da consciência dos direitos, deveres e valores da responsabilidade social e ambiental, buscando a sensibilização para o conceito de sustentabilidade.

7.6.4 INDICADOR/META:

INDICADOR: Número de participação e promoção de ações sobre responsabilidade social, ambiental, cidadania e sustentabilidade.
META: A definir

7.6.5 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS:

INICIATIVA	DESCRIÇÃO	RESULTADO	IMPACTO ESPERADO
Como o MP de Contas atua sustentavelmente	Enumerar, instrumentalizar e normatizar o âmbito e o modo de atuação das ações que incentivem e promovam a responsabilidade social, ambiental e a cidadania.	Instrução normativa e/ou manual	Maior prática de ações de sustentabilidade
Atuação sustentável e o MP de Contas	Participar/iniciar/associar-se a campanhas que promovam a responsabilidade social e ambiental. Obs.: Inclusive audiências públicas.	Participação em eventos	Maior prática de ações de sustentabilidade



MINISTÉRIO PÚBLICO DE CONTAS

Planejamento Estratégico

7.7 INTEGRAR O MPC COM PODERES E ÓRGÃOS ESTATAIS

7.7.1 PERSPECTIVA: Integração Externa

7.7.2 DIRETRIZ: Integração com Órgãos de Controle

7.7.3 DESCRIÇÃO:

Fomentar a integração entre o MP de Contas e os demais órgãos estatais para melhorar a busca de informações, controle, ações, e efetividade na qualidade do gasto público.

7.7.4 INDICADOR/META:

INDICADOR: Número de parcerias firmadas entre o MP de Contas e Órgãos Estatais.
META: A definir

7.7.5 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS:

INICIATIVA	DESCRIÇÃO	RESULTADO	IMPACTO ESPERADO
Parcerias do MP de Contas	Levantar, instrumentalizar e normatizar o âmbito e o modo de atuação das possíveis parcerias oportunas ao MP de Contas.	Documento com estudo e sugestões.	Identificação de oportunidades.



MINISTÉRIO PÚBLICO DE CONTAS

Planejamento Estratégico

7.8 APRIMORAR DESEMPENHO PROFISSIONAL E GERENCIAL

7.8.1 PERSPECTIVA: Recursos

7.8.2 DIRETRIZ: Gestão de pessoas

7.8.3 DESCRIÇÃO:

Promover o desenvolvimento de conhecimento, habilidades e atitudes, a fim de que os colaboradores tenham condições de atuar para o alcance dos objetivos.

7.8.4 INDICADOR/META:

INDICADOR: Total de pessoas treinadas nas competências estratégicas
META: A definir

7.8.5 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS:

INICIATIVA	DESCRIÇÃO	RESULTADO	IMPACTO ESPERADO
Treinamentos	Levantar, instrumentalizar e normatizar o âmbito e o modo da Capacitação nas competências estratégicas.	Documento com estudo e sugestões.	Identificação de necessidades e oportunidades.
Núcleo Técnico	Elaborar estudo com a possibilidade da criação do setor técnico no MP para fins de descentralização da análise de alguns processos tais como: aposentadoria, admissão de pessoal.	Documento com estudo e sugestões	Definir acerca da implantação de um núcleo técnico no âmbito do MP de Contas.



MINISTÉRIO PÚBLICO DE CONTAS

Planejamento Estratégico

7.9 MELHORAR CLIMA ORGANIZACIONAL

7.9.1 PERSPECTIVA: Recursos

7.9.2 DIRETRIZ: Gestão de pessoas

7.9.3 DESCRIÇÃO:

Gerenciar variáveis organizacionais que possibilitem manter elevado o grau de satisfação e bem-estar no trabalho, a fim de contribuir para a manutenção do envolvimento e comprometimento com a organização e para promover a saúde no trabalho.

7.9.4 INDICADOR/META:

INDICADOR: Percentual de avaliações positivas nas perspectivas da pesquisa de clima organizacional.
META: A definir

7.9.5 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS:

INICIATIVA	DESCRIÇÃO	RESULTADO	IMPACTO ESPERADO
Clima Organizacional do MP de Contas	Pesquisa de Clima Organizacional.	Pesquisa de clima realizada, com relatório final. Obs.: aproveitar a pesquisa do Tribunal como referencia e seus dados.	Identificação do clima organizacional com levantamento de necessidades e oportunidades.



MINISTÉRIO PÚBLICO DE CONTAS

Planejamento Estratégico

7.10 INTENSIFICAR A DISPONIBILIDADE, O ACESSO, O FUNCIONAMENTO, A INTEGRAÇÃO E A ATUALIZAÇÃO PERMANENTE DOS SISTEMAS DE TI

7.10.1 PERSPECTIVA: Recursos

7.10.2 DIRETRIZ: Infraestrutura e Tecnologia

7.10.3 DESCRIÇÃO:

Prover e cuidar dos recursos materiais e tecnológicos (instalações, mobiliários, equipamentos de informática) suficientes que permitam o bom desempenho das atividades ministeriais, promovendo modernização e inovação das ações com soluções automatizadas.

7.10.4 INDICADOR/META:

INDICADOR:

Percentual de avaliações positivas em pesquisa.

META:

A definir

INDICADOR:

Número de reclamações dos sistemas de TI

META:

A definir

7.10.5 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS:

INICIATIVA	DESCRIÇÃO	RESULTADO	IMPACTO ESPERADO
Satisfação do MP de Contas com os sistemas de TI	Pesquisa sistemas de TI	Pesquisa realizada, com relatório final.	Identificação de problemas, levantamento de necessidades e oportunidades.
Reclamações sobre TI	Consolidar e controlar as reclamações sobre TI no âmbito do MP de Contas.	Conhecer as reclamações dos usuários	Melhorar a utilização de TI
Aprimorar e criar sistemas de TI	Criar e/ou aprimorar sistemas já existentes visando melhorias para desenvolver trabalhos técnicos na secretaria do MPC	Criação e aprimoramento dos sistemas de TI utilizados	Maior celeridade



MINISTÉRIO PÚBLICO DE CONTAS

Planejamento Estratégico

7.11 TORNAR O MPC EM UNIDADE ORÇAMENTÁRIA AUTÔNOMA

7.11.1 PERSPECTIVA: Recursos

7.11.2 DIRETRIZ: Orçamento

7.11.3 DESCRIÇÃO:

Garantir os recursos orçamentários para o adequado funcionamento do MPC com a devida autonomia de gestão, alinhando o planejamento orçamentário ao planejamento estratégico.

7.11.4 INDICADOR/META:

INDICADOR: MP de Contas como unidade orçamentária
META: A definir

7.11.5 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS:

INICIATIVA	DESCRIÇÃO	RESULTADO	IMPACTO ESPERADO
Unidade orçamentária MP de Contas	Estudo e proposta legislativa	Estudos e proposta legislativa elaborada	Real autonomia administrativa



MINISTÉRIO PÚBLICO DE CONTAS

Planejamento Estratégico

8 MONITORAMENTO

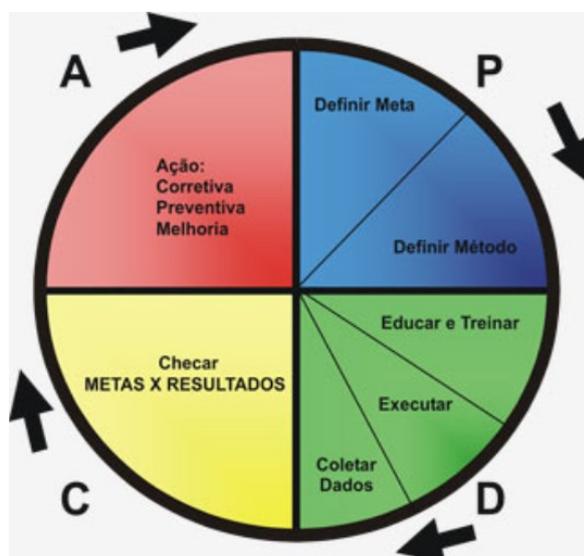
O monitoramento será realizado com base nas iniciativas e seus indicadores. O objetivo principal é cuidar para que o Planejamento Estratégico seja implantado em sua plenitude e alcance os objetivos propostos. Portanto, esta é uma responsabilidade de todos os servidores e membros do MP de Contas, que averiguam constantemente o que está sendo feito.

A avaliação será periódica, conforme a necessidade de cada iniciativa, com a utilização do método PDCA (*Plan – Do – Check – Act*).

O PDCA é um método de gestão para a obtenção de resultados onde se aplica as seguintes etapas:

- *Plan* – planejar a partir de metas e ações;
- *Do* – executar as ações planejadas;
- *Check* - acompanhar o resultado das metas através de indicadores;
- *Act* – avaliar e agir corretivamente no caso de insucesso.

É um processo constante que pode ser iniciado em qualquer fase ou momento que avaliação de alguma atividade, sendo mais uma forma lógica de raciocínio a ser seguida.



O monitoramento, que é uma responsabilidade de todos os servidores e membros da instituição, será facilitado mediante a implantação das iniciativas estratégicas e de seus resultados, ocorrendo como consequência um natural amadurecimento nas práticas de controle.



MINISTÉRIO PÚBLICO DE CONTAS

Planejamento Estratégico

9 CONCLUSÃO

É através da estratégia que a organização colhe os frutos do seu processo de planejamento. Sem um aprofundamento do real significado dos conceitos concomitantemente a aplicação prática, infelizmente tudo o que foi feito até o momento será vão.

Sabe-se que a capacidade de uma instituição ter hoje um desempenho eficaz depende de decisões que foram tomadas no passado; as decisões que tomam hoje de seguir nessa ou naquela direção modelam suas opções no futuro. Vale a máxima do antigo ditado: “O passado está no presente, e o presente contém o futuro”.

Nesse contexto, o presente trabalho trouxe um conceito simples e objetivo de estratégia que pode ser resumido da seguinte forma: estratégia expressa como uma organização emprega seus pontos fortes e seus pontos fracos - tanto os existentes como os potenciais - a fim de alcançar seus objetivos, sem deixar de considerar as oportunidades e as ameaças que o meio ambiente lhe impõe.

Assim, procurou-se destacar a importância do Planejamento Estratégico o colocando como uma ferramenta útil para a gestão das organizações. Foram descritos alguns conceitos importantes sobre administração estratégica, definida a identidade institucional, feita a análise situacional e formulada alguns estratégias possíveis, elementos que em muito podem contribuir para a reflexão de como concretizar o alcance do bem comum.

O Planejamento Estratégico, mais que um documento estático, deve ser visto como um instrumento dinâmico de gestão, que contém decisões antecipadas sobre a linha de atuação a ser seguida pela organização no cumprimento de sua missão.

Dentro da Administração Pública é um poderoso instrumento para a concretização do princípio da eficiência, uma ferramenta potente para produção de políticas públicas como processo de gestão das organizações e como prática social transformadora com vistas ao efetivo atendimento do bem comum.



MINISTÉRIO PÚBLICO DE CONTAS

Planejamento Estratégico

10 REFERÊNCIAS BÁSICAS

COSTA, Eliezer Arantes da Costa. Gestão Estratégica. São Paulo: Saraiva, 2002

HELDMAN, Kim, Gerência de Projetos. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

JURAN, J.M. Planejamento para a qualidade. São Paulo: Pioneira, 1992.

KALLÁS, D.; COUTINHO, A. R. (org). Gestão da Estratégia: experiências e lições de empresas Brasileiras. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KANAANE, R.; Fiel F., A; FERREIRA, M. G. (org.). Gestão Pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas. São Paulo: Atlas, 2010.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A estratégia em ação: balanced scorecard. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Alinhamento. Usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, R.; NORTON, D.. Mapas Estratégicos: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

REBOUÇAS, Djalma de Pinho, Planejamento Estratégico: Conceitos metodologia práticas. São Paulo: Atlas, 2001.

TAVARES, Mauro Calixta, Gestão Estratégica. São Paulo: Atlas, 2000.

11 ANEXOS

PORTARIA Nº: 02, DE 03 DE MARÇO DE 2011

O PROCURADOR-GERAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ, no exercício das prerrogativas funcionais asseguradas nos artigos 127, *caput*, 129, inciso IX, e 130 da Constituição da República, na Lei Nº: 8.625, de 12 de fevereiro de 1993, Lei Orgânica Nacional do Ministério Público, na Lei Complementar estadual Nº: 85, de 27 de dezembro de 1999, Lei Orgânica do Ministério Público paranaense, e, ainda, no artigo 150, inciso II da Lei Complementar estadual Nº: 113, de 15 de dezembro de 2005, Lei Orgânica do Tribunal de Contas do Estado do Paraná,

RESOLVE:

I – Instituir o Projeto de Desenvolvimento do Planejamento Estratégico para o Ministério Público de Contas do Estado do Paraná;

II – Designar a Procuradora Katia Regina Puchaski, matrícula 50.044-5, e os servidores efetivos Sirlei Volpato de Oliveira, ocupante do cargo Técnico de Controle, matrícula 50.373-8, e Lívio Fabiano Sotero Costa, ocupante do cargo Analista de Controle, matrícula 51.430-6, para comporem o mencionado Projeto, na qualidade de gerente, gestora e suporte técnico, respectivamente.

Laerzio Chiesorin Junior.

PORTARIA Nº 429/11

O CONSELHEIRO FERNANDO AUGUSTO MELLO GUIMARÃES, PRESIDENTE DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ, usando das atribuições que lhe são conferidas pelo art. 122, I, da Lei Complementar nº 113/2005 c/c o art. 16, XXXVII, do Regimento Interno,

RESOLVE

I – designar a Procuradora KÁTIA REGINA PUCHASKI, matrícula 50.044-5, e os servidores SIRLEI VOLPATO DE OLIVEIRA, matrícula 50.373-8, ocupante do cargo de Técnico de Controle, TC-E/09 e LIVIO FABIANO SOTERO COSTA, matrícula 51.430-6, ocupante do cargo de Analista de Controle, AC-F/01, para constituírem Comissão do Projeto Planejamento Estratégico do MPjTC, para, sob a Coordenação da primeira, elaborar o Planejamento Estratégico do órgão ministerial;

II - o Projeto Planejamento Estratégico do MPjTC será desenvolvido até o mês 31 de dezembro de 2011, conforme cronograma estabelecido, tendo como gerente a servidora SIRLEI VOLPATO DE OLIVEIRA, matrícula 50.373-8, ocupante do cargo de Técnico de Controle, TC-E/09.

III – será concedida a gerente do Projeto, servidora SIRLEI VOLPATO DE OLIVEIRA, matrícula 50.373-8, ocupante do cargo de Técnico de Controle, TC-E/09, a gratificação pelo exercício de encargos especiais, de nível 2, prevista no art. 2º, § 3º, da Portaria nº 254/11, com efeitos financeiros a partir de 14 de março de 2011.

PUBLIQUE-SE E ARQUIVE-SE.

Sala da Presidência, em 7 de abril de 2011.

FERNANDO AUGUSTO MELLO GUIMARÃES

Presidente