



Gestão estratégica

Ministério Público do DF e Territórios 2010 - 2020



MINISTÉRIO PÚBLICO
DO DISTRITO FEDERAL E TERRITÓRIOS

MINISTÉRIO PÚBLICO DO DISTRITO FEDERAL E TERRITÓRIOS

**GESTÃO ESTRATÉGICA
2010-2020**

**BRASÍLIA
MPDFT
2010**



MINISTÉRIO PÚBLICO DO DISTRITO FEDERAL E TERRITÓRIOS
Gestão Estratégica – Planejamento Estratégico
2010-2020

LEONARDO AZEREDO BANDARRA

Procurador-Geral de Justiça

MARIA APARECIDA DONATI BARBOSA

Vice-Procuradora-Geral de Justiça

BENIS SILVA QUEIROZ BASTOS

Vice-Presidente do Conselho Superior

LENIR DE AZEVEDO

Corregedora-Geral de Justiça

KAREL OZON MONFORT COURI RAAD

Chefe de Gabinete da Procuradoria-Geral de Justiça

DÊNIO AUGUSTO DE OLIVEIRA MOURA

LIBANIO ALVES RODRIGUES

Assessoria de Políticas Institucionais

MINISTÉRIO PÚBLICO DO DISTRITO FEDERAL E TERRITÓRIOS
Gestão Estratégica – Planejamento Estratégico
2010-2020

MPDFT– Secretaria de Planejamento

Equipe de Desenvolvimento

Andreza Soares Moreira
Bruno Mello Ramos de Almeida
Delson Rodrigues Damasceno Junior
Éder Machado da Silva
Elkeliz Deliene Sampaio
Ester Pereira dos Santos
Isabella Vieira de Cerqueira Branco
José Joaquim Vieira de Araújo
Renê Mallet Raupp



Secretário de Planejamento

José Joaquim Vieira de Araújo

Divisão de Projetos

Delson Rodrigues Damasceno Junior

**Chefe da Divisão de Planejamento Estratégico
da SECPLAN**

Isabella Vieira de Cerqueira Branco

Master Qual Serviços Especializados Ltda.

Equipe

Guilherme Ribeiro Huguet
José Vicente Bandeira de Mello Cordeiro
Paulo Angelo Cordeiro Alexandre
Marcus Flávio Dourado Lenza
Virgínia Helena Vieira de Almeida Silva



Diretor

Guilherme Ribeiro Huguet

Gerente do Projeto

Paulo Angelo Cordeiro Alexandre

Revisão

Marcus Flávio Dourado Lenza
Virgínia Helena Vieira de Almeida Silva

1ª Impressão, Julho de 2010.
Proibida a reprodução total ou parcial.
Direitos exclusivos MPDFT
Brasília -DF
Brasil

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	05
O QUE É O MPDFT?.....	06
CONTEXTO DO PROJETO.....	07
PROJETO GESTÃO ESTRATÉGICA 2010-2020: VISÃO GERAL.....	08
ETAPA 01: MAPA ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.....	11
ETAPA 02: INDICADORES E METAS ESTRATÉGICAS.....	32
ETAPA 03: INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.....	49
ETAPA 04: SUPORTE À IMPLEMENTAÇÃO E REALIZAÇÃO DA PRIMEIRA REUNIÃO DE GESTÃO DA ESTRATÉGIA – RGE COM LÍDERES DO MPDFT.....	58
ETAPA 05: ALINHAMENTO DO BSC AOS PROCESSOS DE GESTÃO EXISTENTES.....	66
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	90
GLOSSÁRIO.....	91

INTRODUÇÃO

Desde que foi criado, o MPDFT sempre pautou sua atuação em prol da sociedade do Distrito Federal.

Com o crescimento da Instituição, principalmente na última década, tornou-se indispensável “pensar” o MPDFT de forma sistêmica, convergindo esforços sempre orientados para a geração de resultados reais para o principal público-alvo, a sociedade. Assim, no sentido do desenvolvimento de modelos de gestão estratégica comprovadamente vencedores, o MPDFT decidiu implantar, institucionalmente, a metodologia *Balanced Scorecard (BSC)* a partir de fevereiro de 2010. O *Balanced Scorecard* é uma metodologia de gestão da estratégia que traduz os insumos estratégicos, como visão de futuro e direcionadores organizacionais, em objetivos que promovem desempenho, assertividade na utilização de recursos e mobilização.

Esta decisão está devidamente embasada pelo fato de que conceitos que há bem pouco tempo eram reservados à iniciativa privada, tais como a eficiência, a eficácia, a qualidade, a economicidade e a transparência, são hoje imperativos também para os gestores públicos.

Nesse aspecto, o planejamento estratégico ganha especial relevância, na medida em que possibilita a definição prévia dos objetivos a serem alcançados, a otimização dos recursos disponíveis, assim como a avaliação dos resultados obtidos, permitindo aos usuários, tanto internos quanto externos, o controle da qualidade e efetividade dos serviços prestados pela Instituição. Viabiliza também a análise de um aspecto que ganha particular importância nos dias atuais e que deve sempre nortear as nossas ações, seja como administradores, seja como indivíduos: a sustentabilidade.

Desta forma, este documento tem a finalidade de apresentar a visão geral do Projeto Gestão Estratégica 2010-2020 do MPDFT, além de detalhar as principais etapas juntamente com os diversos produtos gerados.

Apresentam-se, ainda, quais foram e serão os principais desafios que terão que ser tratados para assegurar o sucesso do modelo de gestão estratégica proposto, além de explicitar os resultados obtidos e as considerações finais.

O QUE É O MPDFT?

O Ministério Público do Distrito Federal e Territórios é um dos quatro ramos do Ministério Público da União.

Tendo como público-alvo a sociedade do Distrito Federal, suas principais atribuições são: a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis.

Para esse fim, o MPDFT atua em diversas áreas, tais como: criminal, cível, família, meio ambiente, ordem urbanística, patrimônio público, ordem tributária, saúde, filiação, educação, infância e juventude, dentre outras.

A carreira do Ministério Público do Distrito Federal é constituída pelos cargos de Procurador de Justiça, Promotor de Justiça e Promotor de Justiça Adjunto.



CONTEXTO DO PROJETO

O Projeto Gestão Estratégica 2010-2020 constitui o movimento do MPDFT no sentido de dar continuidade ao processo de planejamento da Instituição que se iniciou com o desenvolvimento dos projetos institucionais – PPAs, com a criação da Secretaria de Planejamento – SECPLAN e com a reestruturação administrativa da Instituição.

O processo de construção do planejamento estratégico do MPDFT tem um caráter eminentemente participativo. O intuito é dar oportunidade para que todas as áreas da Instituição sejam contempladas no desdobramento da estratégia de forma a integrá-las por meio dos respectivos planos táticos, planos operacionais e indicadores de desempenho.

O Projeto Gestão Estratégica 2010-2020 também abordou a definição da visão de futuro do MPDFT para os próximos 10 anos.

Por fim, é importante ressaltar que o MPDFT é uma das Instituições no âmbito do MPU que está implementando o planejamento estratégico neste novo formato.



PROJETO GESTÃO ESTRATÉGICA 2010-2020: VISÃO GERAL

O Projeto Gestão Estratégica 2010-2020 representa o planejamento estratégico da Instituição para o período 2010-2020.

Para dar maior consistência ao processo, o MPDFT optou pela metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) que constitui uma das práticas de gestão mais importantes e revolucionárias dos últimos 75 anos (Revista Harvard Business Review).

De forma geral, o Projeto teve a duração de 6 meses, dividido em 5 etapas principais.

Os principais produtos gerados são:

- Definição da visão de futuro 2020 do MPDFT
- Construção da estratégia da Instituição (mapa estratégico) para o período 2010-2020, estratégia esta que norteará os principais esforços e alocação de recursos durante este horizonte de planejamento
- Definição de Indicadores e Metas para cada Objetivo Estratégico
- Alinhamento das rotinas operacionais do MPDFT à estratégia estabelecida

Etapas do Projeto: Visão Geral e Produtos

O Projeto Gestão Estratégica 2010-2020 consiste de 5 Etapas, listadas abaixo:

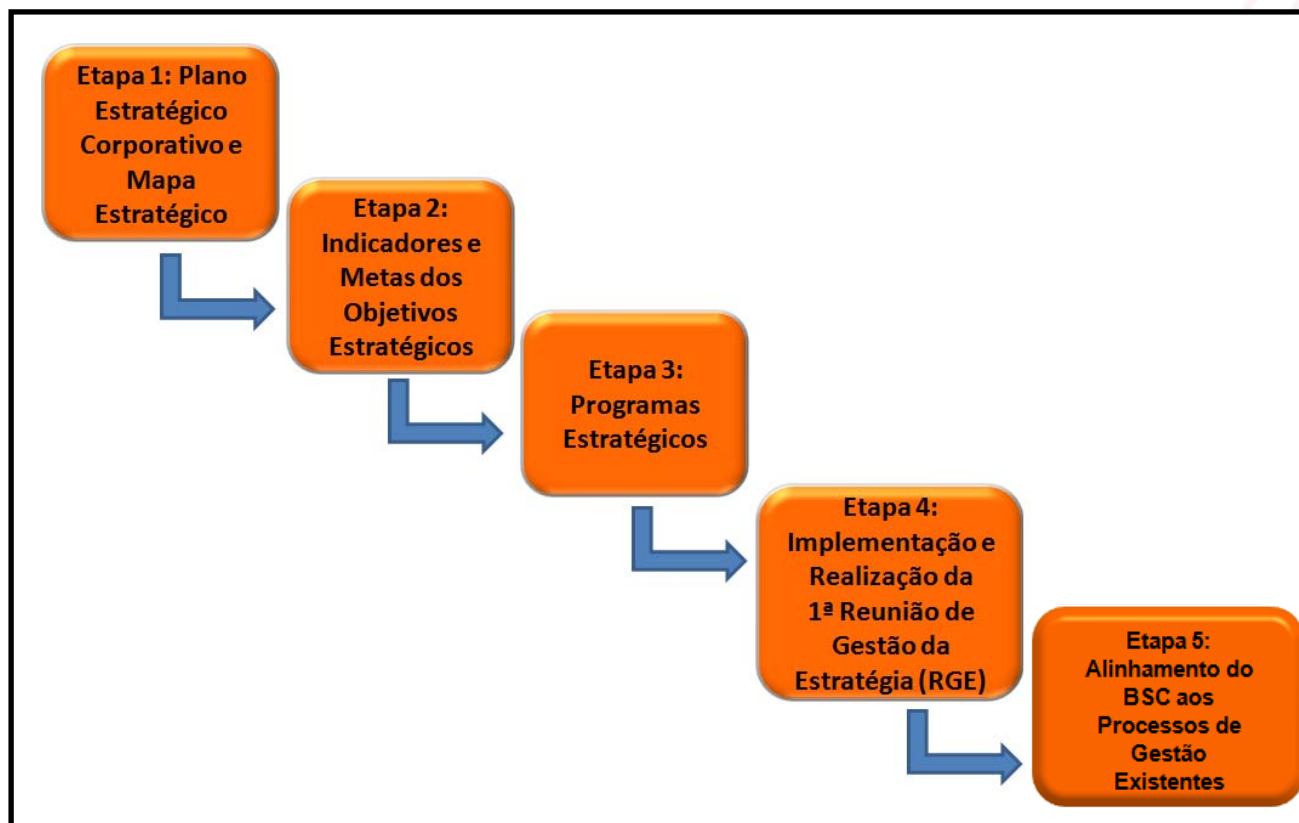


Figura 01

MACRO-ETAPA	PRODUTOS	DESCRIÇÃO DOS PRODUTOS
ETAPA 01	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Mapa Estratégico</u> 	<p>O Mapa Estratégico representa o conjunto de desafios que o MPDFT terá que tratar no horizonte 2010-2020.</p> <p>O Mapa da Instituição é composto pela visão de futuro do MPDFT, por 5 perspectivas distintas, pelos objetivos estratégicos (desafios no horizonte 2010-2020) e pelas relações de causa e efeito entre estes objetivos.</p>
ETAPA 02	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Carteira de Indicadores Estratégicos do MPDFT</u> • <u>Carteira de Metas Estratégicas do MPDFT</u> 	<p>Os Indicadores Estratégicos representam a maneira pela qual o MPDFT irá medir o desempenho de cada objetivo estratégico. Os indicadores são índices claros e que possibilitam o acompanhamento da evolução de cada objetivo.</p> <p>As Metas Estratégicas, por sua vez, representam quão longe o MPDFT poderá chegar no que tange ao desempenho de cada objetivo estratégico. As metas estratégicas são projeções claras e alinhadas ao horizonte 2010-2020.</p>
ETAPA 03	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Carteira de Programas Institucionais do MPDFT</u> 	<p>Os Programas Institucionais do MPDFT representam os esforços da Instituição necessários para o alcance das metas estratégicas.</p> <p>Tais Programas Institucionais apresentam, por definição, início, meio e fim claramente definidos e são compostos por etapas com recursos e cronograma específicos.</p>
ETAPA 04	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Reunião de Gestão da Estratégia (RGE) do MPDFT</u> 	<p>A RGE constitui o fórum estratégico trimestral de análise e acompanhamento da estratégia do MPDFT como um todo.</p> <p>A RGE representa o momento no qual se analisará se cada meta estratégica foi alcançada ou não, gerando um diagnóstico e plano de ação nos casos de não alcance da meta.</p> <p>Em última instância, o intuito é possibilitar que a Instituição tenha sucesso na execução de sua estratégia como um todo.</p>
ETAPA 05	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Carteira de rotinas operacionais alinhadas à estratégia do MPDFT</u> • <u>Carteira de planos táticos e operacionais alinhados à estratégia do MPDFT</u> 	<p>Para a adequada execução da estratégia 2010-2020 do MPDFT é fundamental analisar se as atuais rotinas operacionais da Instituição estão alinhadas ao que a estratégia demanda.</p> <p>Assim, desdobra-se a estratégia até o nível operacional de forma a garantir a suficiência das rotinas operacionais no sentido de sustentar a estratégia institucional.</p> <p>De maneira análoga, desdobram-se os Programas Institucionais do MPDFT até o nível de planos táticos e operacionais das áreas de forma a garantir a suficiência destes planos no sentido de sustentar a estratégia institucional.</p>

ETAPA 1 – MAPA ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL



ETAPA 1 – MAPA ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

O principal objetivo dessa etapa foi a construção do Mapa Estratégico do MPDFT, que consiste em um instrumento gráfico para a visualização da estratégia institucional, no qual os objetivos estratégicos (desafios de médio e longo prazos) da Instituição aparecem distribuídos ao longo de 5 perspectivas distintas e conectados por meio de relações de causa e efeito.

Para que fosse possível construir o mapa, definiu-se previamente a visão de futuro 2020 para o MPDFT, e adequou-se o texto da missão institucional prevista na Constituição, para traduzi-la em uma linguagem de total compreensão. Em última análise, o mapa estratégico sistematiza os esforços de todos na organização rumo ao alcance da visão.

1.1 Reunião de sensibilização junto à Alta Administração

Como o principal fator crítico de sucesso do Projeto Gestão Estratégica 2010-2020 é o patrocínio das lideranças do MPDFT, a 1ª etapa compreendeu o lançamento do projeto junto à Equipe de Líderes da Instituição.

Foram 4 os objetivos deste lançamento:

- Apresentação da visão geral do projeto
- Apresentação das equipes envolvidas
- Visão geral da metodologia *Balanced Scorecard*
- Exemplos de “cases” de sucesso em outras organizações públicas

1.2 Equipes do Projeto

Para a adequada condução das diversas etapas do projeto, constituíram-se 4 equipes principais com as seguintes atribuições, conforme mostra o quadro abaixo:

NOME DA EQUIPE	COMPOSIÇÃO	ATRIBUIÇÕES	QUANTIDADE DE PESSOAS
Equipe de Líderes da Alta Administração	<ul style="list-style-type: none"> • Procurador-Geral de Justiça • Vice-Procuradora-Geral de Justiça • Vice-Presidente do Conselho Superior • Corregedora-Geral de Justiça • Chefe de Gabinete da Procuradoria-Geral de Justiça • Assessores de Políticas Institucionais 	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar os materiais gerados • Oferecer propostas de melhorias • Pré-validar os materiais gerados • Apoiar a realização dos eventos necessários, inclusive a sensibilização dos demais membros e servidores 	7
Equipe de Líderes	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe de líderes da Alta Administração • Coordenador das Procuradorias de Justiça • Coordenadores das Promotorias de Justiça • Representante da Procuradoria Distrital dos Direitos do Cidadão • Representante das Câmaras de Coordenação e Revisão • Diretor Geral • Representantes das Assessorias do PGJ • Representantes das Assessorias da Vice-Procuradoria de Justiça • Presidente da Associação de Membros do MPDFT • Representantes: CI, NCOC, NCAP, NDH 	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar os materiais • Oferecer propostas de melhorias • Validar os materiais 	41
Equipe de Líderes Ampliada	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe de líderes da Alta Administração • Equipe de líderes • Chefes de Departamentos e Secretários Executivos • Representantes das Promotorias Especializadas de Brasília I e II • Secretaria do Conselho Superior • Representantes do SINDJUS e da Associação dos Servidores do MPDFT 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerar propostas de materiais • Refinar as propostas • Apoiar o processo de validação dos materiais • Apoiar a disseminação do projeto em sua respectiva Unidade Administrativa 	102
Equipe de Desenvolvimento do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> • Servidores da SECPLAN • Equipe da consultoria contratada – Master Qual 	<ul style="list-style-type: none"> • Conduzir cada etapa e subetapa do projeto • Garantir a aderência dos produtos gerados de acordo com a metodologia empregada • Assegurar a realização de cada etapa e subetapa do projeto, incluindo a geração dos produtos esperados • Checar a qualidade de cada produto gerado • Garantir que cada pessoa envolvida tenha total clareza da sua parcela de contribuição e de suas atribuições 	8

1.3 Entrevistas Estruturadas

Para o desenvolvimento do Projeto Gestão Estratégica 2010-2020 no MPDFT foi necessário o levantamento das informações estratégicas relacionadas à Instituição. Para isto, realizaram-se diversas entrevistas com as lideranças do MPDFT. O objetivo principal das entrevistas foi coletar informações para subsidiar a construção do Mapa Estratégico e definir a missão, a visão de futuro e os valores da Instituição. Foram realizadas 102 entrevistas, via aplicação de um questionário padrão, envolvendo procuradores, promotores, assessores e gestores do MPDFT. As entrevistas foram realizadas por consultores da Master Qual e também contou com o apoio dos servidores da Secretaria de Planejamento do MPDFT.

O conteúdo estratégico oriundo da consolidação das entrevistas gerou um interessante diagnóstico organizacional, ressaltando, entre outros, os pontos fortes e de melhoria da Instituição, além de explicitar as principais oportunidades e ameaças ao MPDFT.



1.4 Capacitação na metodologia *Balanced Scorecard*

Como pré-requisito para o sucesso do projeto, estruturou-se uma capacitação especialmente voltada para o setor público e destinada a preparar os multiplicadores (40 servidores selecionados) na metodologia do BSC, contemplando especificamente:

- Os Fundamentos de uma Organização Orientada à Estratégia
- Diagnóstico: Organização Orientada à Estratégia
- O *Balanced Scorecard* – Visão Geral
- Componentes do BSC: Mapa Estratégico, Proposta de Valor, Indicadores Estratégicos, Metas Estratégicas, Programas Institucionais e Implementação do *Balanced Scorecard*
- Disseminação do Projeto: as atribuições do multiplicador



1.5 Definição da Missão do MPDFT

Como um dos fundamentos estratégicos mais importantes, a missão do MPDFT também foi definida no escopo do projeto. A missão de uma organização é algo crucial e sua importância raramente é compreendida. Não se trata apenas de uma frase de efeito, destinada a ornamentar salas, num cartaz. Nesse ponto, procura-se determinar qual o negócio da organização, por que ela existe, ou ainda, em que tipos de atividades deverá concentrar-se no futuro.

Para tal entrevistou-se a equipe de líderes da Instituição de forma a coletar as percepções individuais acerca não somente da razão de existir da organização, mas também da visão de futuro 2020 (ver item 1.6 - Definição da Visão de Futuro 2010-2020 do MPDFT) e dos principais desafios que o MPDFT terá que enfrentar na busca desta visão de futuro (ver item 1.8 - Construção e Validação do Mapa Estratégico do MPDFT).

Assim, após a conclusão das entrevistas, buscou-se o consenso e a validação da missão organizacional da Instituição:

“PROMOVER A JUSTIÇA, A DEMOCRACIA, A CIDADANIA E A DIGNIDADE HUMANA, ATUANDO PARA TRANSFORMAR EM REALIDADE OS DIREITOS DA SOCIEDADE”.

1.6 Definição da Visão de Futuro 2010-2020 do MPDFT

A visão é a idealização de um futuro desejado para a organização. Ela deve ser clara e ser devidamente divulgada para a sociedade. A visão de futuro transmite a essência da organização em termos de seus propósitos, do escopo de atuação e do papel das lideranças, para prover a estrutura que regula as suas relações institucionais e os seus objetivos gerais de desempenho.

De forma análoga à definição da missão da Instituição, a visão de futuro 2020 também foi definida conforme abaixo:

“CONSOLIDAR-SE COMO REFERÊNCIA NA PROTEÇÃO DOS DIREITOS DO CIDADÃO E NA PROMOÇÃO DA JUSTIÇA, ATUANDO COM EFICIÊNCIA E TRANSPARÊNCIA, A PARTIR DA INTEGRAÇÃO COM A SOCIEDADE”.

1.7 MPDFT: atributos de valor

Outra importante definição estratégica é como o MPDFT quer se posicionar perante a sociedade, seu principal público-alvo.

Para balizar este posicionamento, definiram-se 8 atributos de valor, ou seja, o que a Instituição já oferece ou quer oferecer para a sociedade como um todo. São eles:

- ***FACILIDADE DE ACESSO***
- ***AGILIDADE***
- ***DISPONIBILIDADE E CORDIALIDADE NO ATENDIMENTO***
- ***EFICÁCIA***
- ***EFICIÊNCIA***
- ***TRANSPARÊNCIA***
- ***IMPARCIALIDADE***
- ***PROATIVIDADE***

Com este conjunto de atributos, o MPDFT espera gerar um maior valor agregado para a sociedade, além de cumprir com eficácia a sua missão institucional e se aproximar de sua visão de futuro.

1.8 Mapa Estratégico do MPDFT

Prosseguindo com a construção do *Balanced Scorecard* no MPDFT, o mapa apresenta um conjunto de objetivos estratégicos equilibrados em diversas perspectivas, interligados por relações de causa e efeito e medidos por indicadores de desempenho.

A implementação da estratégia exige que cada Unidade Administrativa, membro e servidor estejam alinhados e comprometidos com o referencial estratégico organizacional. Para assegurar essa conexão, a organização deve dispor de um processo de comunicação eficaz, que demonstre a forma pela qual as ações da organização se convertem em resultados que maximizam o cumprimento da missão.

O referencial teórico e estratégico, as entrevistas com as lideranças, os debates em grupos e as discussões em plenária foram o embasamento utilizado para que os líderes do MPDFT dispusessem de subsídios para a construção do mapa estratégico. Assim, validou-se a estratégia da Instituição no horizonte 2010-2020, conteúdo este que deverá ser divulgado no âmbito interno e externo do MPDFT.



Resultados para a Sociedade

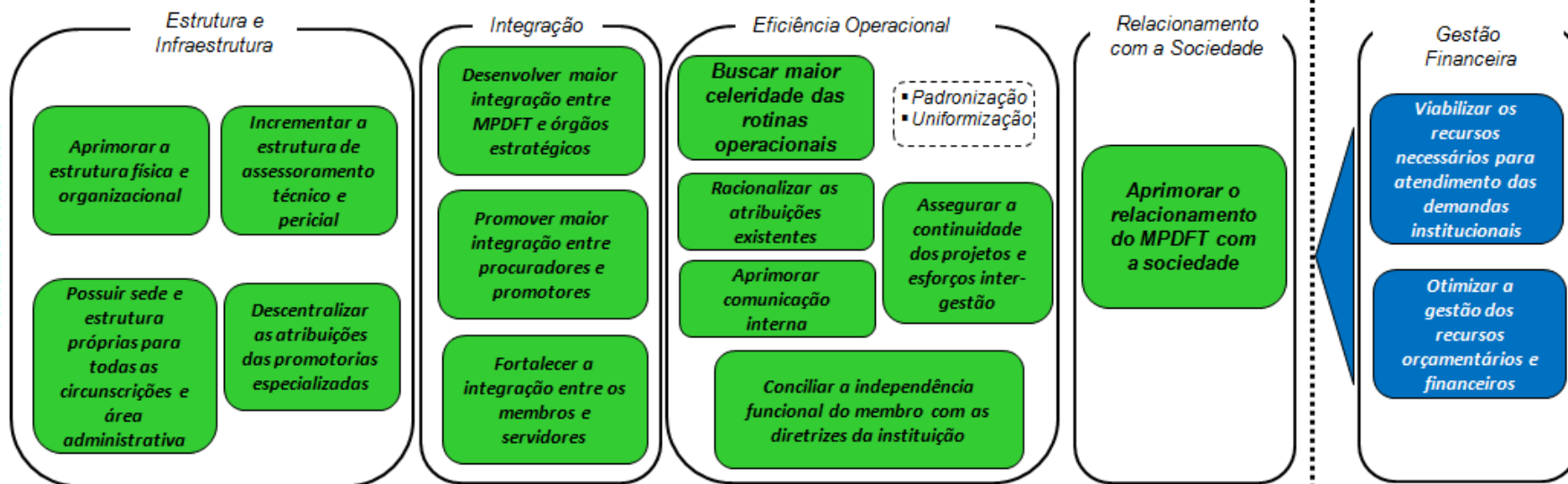


Compromisso com a Sociedade

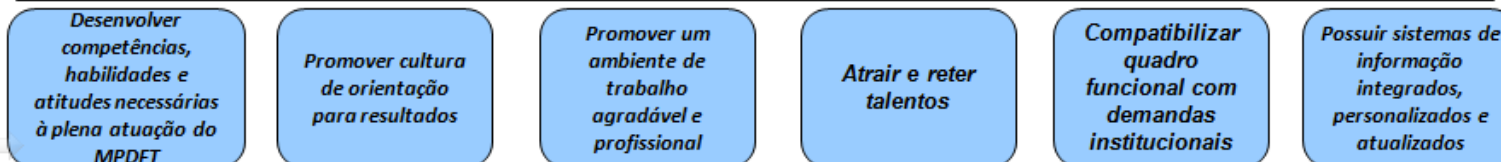
Promover a justiça, a democracia, a cidadania e a dignidade humana, atuando para transformar em realidade os direitos da sociedade

- Facilidade de acesso
- Agilidade
- Disponibilidade e cordialidade no atendimento
- Eficácia
- Eficiência
- Transparência
- Imparcialidade
- Proatividade

Atividades Internas



Pessoas, Clima Organizacional e Tecnologia



1.9 Perspectivas do Mapa Estratégico MPDFT

Perspectivas são as relações de "pontos de vista" referentes à atuação da organização e que representam fatores-chave para uma visão institucional ampliada. Disposta horizontalmente, cada perspectiva engloba um conjunto de objetivos estratégicos que retratam o que a organização pretende atingir. As perspectivas, quando vistas em conjunto, permitem uma visão completa da estratégia da organização e "contam a história da estratégia" de uma forma clara e de fácil comunicação.

Para a construção do mapa estratégico do MPDFT foram consideradas quatro perspectivas:

- **Pessoas, Clima Organizacional e Tecnologia**
- **Atividades Internas**
- **Compromisso com a Sociedade**
- **Resultados para a Sociedade**



1.10 Descrição dos Objetivos

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIÇÃO
PESSOAS, CLIMA ORGANIZACIONAL E TECNOLOGIA	<i>Possuir sistemas de informação integrados, personalizados e atualizados</i>	Oferecer sistemas geradores de informações e conhecimento importantes para o MPDFT a partir de bases de dados integradas, sistemas que tenham funcionalidades conforme o perfil de cada demandante e que sejam compatíveis com as inovações tecnológicas.
	<i>Compatibilizar quadro funcional com demandas institucionais</i>	Aprimorar a lotação dos servidores de acordo com seu perfil, atribuições básicas do cargo e demandas das Unidades Administrativas. Equilibrar a quantidade de servidores de acordo com a demanda de trabalho.
	<i>Atrair e reter talentos</i>	Criar políticas de gestão motivacionais como por exemplo ambiência do trabalho, lotação geográfica, com vistas à retenção de talentos.
	<i>Promover um ambiente de trabalho agradável e profissional</i>	Estimular os relacionamentos de trabalho de forma a criar um ambiente pautado em cooperação, respeito, reciprocidade, integração, reconhecimento e motivação, e com o cumprimento de suas obrigações.
	<i>Promover cultura de orientação para resultados</i>	Implantar plano de metas para todas as áreas operacionais, de apoio administrativo e fins do MPDFT, buscando que membros e servidores atuem em prol de um maior ganho e objetividade nas suas atividades com base nas metas estabelecidas, identificando projetos, rotinas e procedimentos que possibilitem maior eficiência e eficácia.
	<i>Desenvolver competências, habilidades e atitudes necessárias à plena atuação do MPDFT</i>	Desenvolver cursos, treinamentos e iniciativas afins que transmitam para Membros e servidores os conhecimentos e as qualificações necessárias e essenciais para que o MPDFT cumpra a sua missão.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIÇÃO
ATIVIDADES INTERNAS	<i>Otimizar a gestão dos recursos orçamentários e financeiros</i>	Reduzir o tempo, desburocratizar e tornar mais acessível o gasto dos recursos orçamentários e financeiros do MPDFT.
	<i>Viabilizar os recursos necessários para atendimento das demandas institucionais.</i>	Captar, defender e garantir o orçamento para gastos necessários ao funcionamento institucional do MPDFT.
	<i>Aprimorar o relacionamento do MPDFT com a sociedade</i>	Desenvolver ações que permitam maior aproximação do MPDFT com a sociedade.
	<i>Conciliar a independência funcional do membro com as diretrizes da Instituição</i>	Promover a atuação dos membros respeitando as normas administrativas e diretrizes emanadas pela Administração Superior da Instituição.
	<i>Aprimorar comunicação interna</i>	Consolidar canais de comunicação em todo o âmbito do MPDFT, de forma a possibilitar um fluxo ágil e confiável de solicitações, dados, informações etc., entre cada profissional que atua na Instituição. Em última instância, objetiva-se alinhar cada membro e servidor nas atividades operacionais e funcionais do MPDFT.
	<i>Assegurar a continuidade dos projetos e esforços intergestão</i>	Criar mecanismos que permitam o alinhamento dos objetivos estratégicos, por meio da alternância de gestões, assegurando a continuidade e a execução dos projetos.
	<i>Racionalizar as atribuições existentes</i>	Analisar e revisar as atribuições das áreas de atuação do MPDFT (áreas fim), evitando o desequilíbrio, a sobreposição, a duplicidade e a ambiguidade na execução de suas atividades.
	<i>Buscar maior celeridade das rotinas operacionais</i>	Padronizar e uniformizar as rotinas operacionais exigidas na execução das competências de cada Unidade Administrativa do MPDFT.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIÇÃO
ATIVIDADES INTERNAS	<i>Fortalecer a integração entre membros e servidores</i>	Implementar mecanismos claros e objetivos que permitam o trabalho em equipe, conciliando as necessidades da Instituição e as expectativas de membros e servidores, visando promover um clima harmonioso, integrado e construtivo, incentivando o alcance dos resultados esperados.
	<i>Promover maior integração entre procuradores e promotores</i>	Estabelecer estrutura e métodos que permitam uma ampla discussão de temas e gestões, dentro das especialidades de cada área de atuação do MPDFT, incentivando a aproximação entre membros, a troca de informações e a convergência de esforços para o cumprimento da missão do MPDFT.
	<i>Desenvolver maior integração entre MPDFT e órgãos estratégicos</i>	Criar mecanismos que promovam a integração do MPDFT com os órgãos estratégicos que contribuam para sua atuação, visando a agilização dos trabalhos, a troca de informações e a compatibilização do interesse comum.
	<i>Descentralizar as atribuições das Promotorias Especializadas</i>	Ter promotorias com atribuições especializadas em todas as circunscrições, de acordo com as diretrizes estabelecidas pelo CSMPDFT.
	<i>Possuir sede e estruturas próprias para todas as circunscrições e área administrativa</i>	Construir e reformar edifícios próprios em todas as circunscrições onde o MPDFT atua, promovendo ambiente físico adequado e proporcionando uma melhor qualidade de trabalho.
	<i>Incrementar a estrutura de assessoramento técnico e pericial</i>	Aprimorar a estrutura de análise, assessoramento técnico e pericial junto às promotorias de justiça de acordo com as especialidades exigidas, de forma a permitir maior efetividade, agilidade e qualidade nos pareceres.
	<i>Aprimorar a estrutura física e organizacional</i>	Prover infraestrutura física e tecnológica (mobiliários, equipamentos de informática e recursos materiais) adequadas às atividades e à quantidade de servidores de cada unidade, de forma a agilizar o atendimento de demandas e apoiar a tomada de decisões, bem como adequar a estrutura administrativa ao crescimento organizacional.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIÇÃO
RESULTADOS PARA A SOCIEDADE	<i>Políticas públicas fiscalizadas e asseguradas</i>	Ser o guardião maior das políticas públicas, apoiando o desenvolvimento, implementação e fiscalização das políticas públicas.
	<i>Crianças e adolescentes protegidos</i>	Proteger os direitos das crianças e dos adolescentes.
	<i>Impunidade e corrupção combatidas</i>	Promover soluções que reduzam a sensação de que a punição de infratores é rara e/ou insuficiente.
	<i>Criminalidade combatida</i>	Atuar nos inquéritos policiais, nos processos criminais e extrajudicialmente em busca de soluções que promovam a diminuição da criminalidade.
	<i>Meio Ambiente preservado</i>	Zelar, proteger, preservar e agir na defesa do Meio Ambiente do DF.
	<i>Patrimônio Público protegido</i>	Proteger, preservar e agir na defesa do Patrimônio Público da sociedade do DF e zelar pela correção dos atos e contratos da Administração Pública.
	<i>Direitos individuais indisponíveis protegidos</i>	Assegurar a defesa e execução dos direitos individuais como o direito à vida, educação, cidadania, liberdade, identidade civil, dignidade da pessoa, dentre outros. Garantir os direitos essenciais à sobrevivência do homem em sociedade, onde a ordem pública obriga a proteção pelo Estado.
	<i>Cidadania fortalecida</i>	Fomentar o desenvolvimento da cidadania, entendida como o exercício de direitos e deveres. Promover a cidadania por meio de iniciativas voltadas para a educação do cidadão.

1.11 Priorização dos Objetivos

Considerando que o mapa estratégico validado apresenta 29 objetivos de atuação mais direta do MPDFT e que os recursos existentes são limitados, como em qualquer organização, procedeu-se à priorização dos objetivos estratégicos, ou seja, votou-se no âmbito da Equipe de Líderes Ampliada (cada líder teve direito a três votos) quais seriam os objetivos que deveriam ser tratados com mais urgência por parte do MPDFT. Desta forma, estabeleceu-se que o objetivo com maior votação seria aquele com maior prioridade para receber recursos, dividindo-os em objetivos estratégicos da atividade fim e objetivos estratégicos da atividade meio.

RANKING - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA ATIVIDADE FIM		
OBJETIVO	GRAU DE PRIORIDADE	PESO
Impunidade e corrupção combatidas	6	2
Cidadania fortalecida	5	2
Políticas públicas fiscalizadas e asseguradas	3	1
Crianças e adolescentes protegidos	2	1
Direitos individuais indisponíveis protegidos	1	1
Criminalidade combatida	1	1
Patrimônio Público protegido	0	1
Meio Ambiente preservado	0	1

É importante ressaltar que, de acordo com o artigo 227 da Constituição Federal, o objetivo estratégico “Crianças e adolescentes protegidos” constitui prioridade absoluta.

RANKING - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA ATIVIDADE MEIO

OBJETIVO	GRAU DE PRIORIDADE	PESO
Aprimorar o relacionamento do MPDFT com a sociedade	17	3
Promover um ambiente de trabalho agradável e profissional	15	3
Aprimorar a estrutura física e organizacional	13	3
Racionalizar as atribuições e as atividades existentes	9	3
Conciliar a independência funcional do membro com as diretrizes da Instituição	9	3
Possuir sede e estrutura próprias para todas as circunscrições e áreas administrativas	8	3
Buscar maior celeridade das rotinas operacionais	7	3
Viabilizar os recursos necessários para atendimento das demandas institucionais	7	3
Desenvolver competências, habilidades e atitudes necessárias à plena atuação do MPDFT	7	3
Descentralizar as atribuições das Promotorias Especializadas	6	2
Compatibilizar quadro funcional com demandas institucionais	6	2
Fortalecer a integração entre membros e servidores	5	2
Otimizar a gestão dos recursos orçamentários e financeiros	5	2
Atrair e reter talentos	5	2
Possuir sistemas de informação integrados, personalizados e atualizados	5	2
Incrementar a estrutura de assessoramento técnico e pericial	3	1
Aprimorar comunicação interna	3	1
Assegurar a continuidade dos projetos e esforços intergestão	3	1

1.12 Plano de Comunicação da Estratégia

A implementação da estratégia exige que as Unidades Administrativas, membros e servidores estejam alinhados e comprometidos com o mesmo referencial estratégico. Para assegurar essa conexão, a organização deve dispor de um processo de comunicação interna eficaz, que torne possível a compreensão da estratégia por todas as pessoas que atuam na Instituição, potencializando sua participação e o comprometimento nos níveis adequados. Nesse sentido, para que todos conheçam a estratégia do MPDFT, foi elaborado o Plano de Comunicação da Estratégia.

Este plano apresenta uma visão sistêmica de como se dará todo o processo de divulgação dos conteúdos estratégicos gerados, como o mapa estratégico e os indicadores.

De forma geral, o plano é composto pelos conteúdos a serem comunicados (mensagens-chave), pelos diversos públicos-alvo que receberão o conteúdo a ser comunicado, pelas mídias a serem utilizadas (meios pelos quais se dará a comunicação) e pelos indicadores de desempenho que medirão o grau de sucesso de cada processo de comunicação.

Para reduzir eventuais resistências às mudanças e ampliar as possibilidades de êxito na execução da estratégia, faz-se necessário potencializar o comprometimento do maior número possível de pessoas com as transformações planejadas.

Assim, a **Comunicação Estratégica** constitui elemento-chave para o sucesso na execução do *Balanced Scorecard* no MPDFT.



1.12.1 Objetivos do Projeto Gestão Estratégica 2010-2020

1. Tornar o MPDFT referência em gestão estratégica e como agente transformador da sociedade.
2. Incorporar uma metodologia de gestão comprovadamente vencedora, o *Balanced Scorecard*.
3. Incrementar a cultura de planejamento do MPDFT, promovendo uma postura orientada a resultados.
4. Identificar e otimizar a contribuição de cada unidade do MPDFT para a execução da estratégia da Instituição.
5. Garantir o alinhamento das rotinas organizacionais à estratégia.



O PLANO DE COMUNICAÇÃO

Mensagens-chave	Público-alvo	Mídia	Indicador de Desempenho
<i>Missão e Visão de Futuro</i>	MPDFT	Hot site Jornal Interno E-mail	<ul style="list-style-type: none"> Número de acessos ao hot site
	Sociedade	Hot site Releases	<ul style="list-style-type: none"> Pesquisa amostral
<i>Grau de Conhecimento (antes x depois):</i> <i>MPDFT: "Você conhece a estratégia do MPDFT?"</i>	MPDFT	Chamada na Intranet do MPDFT	% de respostas sim
	Sociedade	Pesquisa quantitativa	% de respostas sim
<i>Sociedade: "Você sabe como o MPDFT contribui para a sociedade?"</i>	MPDFT	Hot site Jornal Interno E-mail	Pesquisa amostral ("Você sabe como a sua área contribui para a estratégia do MPDFT?")
	Sociedade	Hot site Releases	Número de centimetragem de mapa estratégico (mídia espontânea)

O PLANO DE COMUNICAÇÃO

Mensagens-chave	Público-alvo	Mídia	Indicador de Desempenho
<i>Indicadores Estratégicos</i>	MPDFT	Hot site Jornal Interno	Número de acessos ao hot site
	Sociedade	Hot site Releases	Número de acessos ao hot site
<i>Metas Estratégicas</i>	MPDFT	Hot site Jornal Interno	Número de acessos ao hot site
	Sociedade	Hot site Releases	Número de acessos ao hot site
<i>Programas Institucionais</i>	MPDFT	Hot site Jornal Interno E-mail	Pesquisa amostral ("Você sabe como a sua área contribui para os programas institucionais do MPDFT?")
	Sociedade	Releases Rádio, TV, Jornais (parcerias)	Número de centimetragem de programas institucionais (mídia espontânea)

O PLANO DE COMUNICAÇÃO

Mensagens-chave	Público-alvo	Mídia	Indicador de Desempenho
<i>Reunião de Gestão da Estratégia (RGE)</i>	Equipe de Líderes	RGE	Número de presentes à RGE / Número de convidados
<i>Planos Táticos e Operacionais vinculados ao BSC</i>	Por área específica	Sistema de operacionalização Hot site	Pesquisa amostral ("Você conhece os Planos Táticos e Operacionais da sua área")
<i>Plano de Comunicação</i>	Área de Comunicação	Reunião de apresentação	Total de campanhas realizadas / Total de campanhas previstas
	Alta Administração	Reunião de apresentação	
<i>Modelo de Gestão MPDFT</i>	MPDFT	Evento de apresentação Hot site Releases E-mail	Pesquisa amostral ("Você sabe como a sua área contribui para o Modelo de Gestão MPDFT?")

ETAPA 2 – INDICADORES E METAS ESTRATÉGICAS



ETAPA 2 – INDICADORES E METAS ESTRATÉGICAS

A etapa 2 visou **permitir o monitoramento do alcance dos objetivos estratégicos** definidos na etapa anterior. Para isso, foram definidos pelo menos um **indicador de desempenho para cada objetivo**, além de **metas plurianuais (resultados que se quer obter)** para estes indicadores, que estejam alinhadas com o horizonte de planejamento 2010-2020.

2.1 Treinamento de 40 servidores

Como parte integrante da capacitação na metodologia *Balanced Scorecard*, os servidores selecionados também foram capacitados nos conceitos de indicadores de desempenho e metas estratégicas, componentes críticos do BSC.



2.2 Indicadores Estratégicos

Os indicadores têm o propósito de testar o progresso da organização em direção aos objetivos estratégicos. O princípio é simples: se não há medição, não há controle. E, se não há controle, não há gerenciamento!

Ou seja, os indicadores estratégicos monitoram o grau de sucesso que a organização detém na execução da sua estratégia, além de representarem um teste permanente da validade da estratégia.

De uma maneira geral, os indicadores são definidos como medidas que representam e quantificam um insumo, resultado, característica ou o desempenho de um processo, serviço ou produto da organização.



2.3 Proposta de indicadores, incluindo o detalhamento, para o BSC em construção

Após o inventário (coleta) dos indicadores estratégicos existentes na Instituição, prosseguiu-se com a definição dos indicadores estratégicos, ou seja, as métricas mais adequadas para medir o desempenho dos objetivos estratégicos.

Aqui é importante ressaltar a figura do Guardiã do Objetivo Estratégico, pois cada proposta inicial de indicador estratégico foi oriunda deste profissional, embora tenha sido validada pela equipe de líderes.

O Guardiã do Objetivo Estratégico é o membro ou servidor responsável pelo objetivo estratégico, a indicação dos guardiões foi aprovada pela Equipe de Líderes e suas principais atribuições são: articular com as partes envolvidas; zelar pelo adequado desempenho do objetivo estratégico sob a sua responsabilidade; propor indicadores associados ao objetivo sob a sua responsabilidade e acompanhar sua evolução; propor as metas (até dezembro de 2020) associadas aos indicadores estratégicos; acompanhar o andamento dos projetos estratégicos que apresentam impacto no objetivo sob a sua responsabilidade; e acompanhar o levantamento dos dados necessários para a análise e apresentação do objetivo sob a sua responsabilidade nas Reuniões de Gestão da Estratégia (RGEs) trimestrais.



Indicadores - Perspectiva Resultados para a Sociedade

Objetivo	Indicador	Descrição do Indicador	Fórmula de Cálculo
Cidadania fortalecida	Defesa dos direitos do cidadão	Mede a efetividade do MPDFT na defesa dos direitos do cidadão, por meio de TACs, recomendações, procedimentos e processos judiciais com decisão favorável ao MPDFT.	Quantidade de TACs e recomendações cumpridas + outros procedimentos finalizados com êxito + processos judiciais com decisão favorável ao MPDFT / Total de TACs firmados + recomendações expedidas + outros procedimentos instaurados + processos judiciais instaurados
	Iniciativas em defesa dos direitos do cidadão	Mede a eficiência do MPDFT na defesa dos direitos dos cidadãos bem como na promoção da cidadania.	Quantidade de iniciativas voltadas para a promoção da cidadania
Direitos individuais indisponíveis protegidos	Índice de efetividade da atuação processual	Mede a efetividade do MPDFT por meio das manifestações em processos judiciais (fiscal da lei) e de ações ajuizadas.	Total de manifestações acolhidas em processos judiciais + total de ações judiciais procedentes / Total de manifestações em processos judiciais + total de ações judiciais ajuizadas pelo MPDFT
	Índice de efetividade da atuação extrajudicial	Mede a eficácia da atuação extrajudicial do MPDFT na promoção dos direitos individuais indisponíveis.	Quantidade de TACs cumpridos + recomendações cumpridas + procedimentos de investigação preliminar finalizados com tutela / Quantidade de TACs firmados + Recomendações expedidas + Procedimentos de investigação preliminar instaurados
	Iniciativas em defesa dos direitos individuais indisponíveis	Mede, por meio de iniciativas, a atuação do MPDFT na promoção dos direitos individuais indisponíveis.	Quantidade de iniciativas voltadas para a promoção dos direitos individuais indisponíveis

Indicadores - Perspectiva Resultados para a Sociedade

Objetivo	Indicador	Descrição do Indicador	Fórmula de Cálculo
Patrimônio Público protegido	Índice de efetividade da atuação como fiscal da lei – Patrimônio Público	Mede a efetividade do MPDFT na proteção do Patrimônio Público de acordo com as manifestações acolhidas em processos judiciais.	Total de manifestações acolhidas em processos judiciais / Total de manifestações em processos judiciais
	Defesa do Patrimônio Público	Mede a atuação do MPDFT na proteção do Patrimônio Público, por meio de TACs, recomendações, procedimentos e processos judiciais com decisão favorável ao MPDFT.	Quantidade de TACs e recomendações cumpridas + outros procedimentos finalizados com êxito + processos judiciais com decisão favorável ao MPDFT / Total de TACs firmados + recomendações expedidas + outros procedimentos instaurados + processos judiciais instaurados
	Iniciativas em defesa do Patrimônio Público	Mede, por meio de iniciativas, a atuação do MPDFT na proteção do Patrimônio Público.	Quantidade de iniciativas voltadas para a defesa do Patrimônio Público
Meio Ambiente preservado	Defesa do Meio Ambiente, Patrimônio Cultural e Ordem Urbanística	Mede a atuação do MPDFT na preservação do Meio Ambiente, Patrimônio Cultural e Ordem Urbanística por meio de TACs, recomendações, procedimentos e processos judiciais com decisão favorável ao MPDFT.	Quantidade de TACs e recomendações cumpridas + outros procedimentos finalizados com êxito + processos judiciais com decisão favorável ao MPDFT / Total de TACs firmados + recomendações expedidas + outros procedimentos instaurados + processos judiciais instaurados
	Iniciativas em defesa do Meio Ambiente, Patrimônio Cultural e Ordem Urbanística	Mede, por meio de iniciativas, a atuação do MPDFT na proteção do Meio Ambiente, Patrimônio Cultural e Ordem Urbanística.	Quantidade de iniciativas voltadas para a proteção do Meio Ambiente, Patrimônio Cultural e Ordem Urbanística

Indicadores - Perspectiva Resultados para a Sociedade

Objetivo	Indicador	Descrição do Indicador	Fórmula de Cálculo
Criminalidade combatida	Redução dos procedimentos policiais das Promotorias com atuação criminal	Mede a atuação do MPDFT no combate à criminalidade, por meio de Inquéritos policiais denunciados, arquivados, prescritos e redistribuídos (externos ao MPDFT), bem como pelos TC solucionados pelas Promotorias com atuação criminal.	$\frac{\text{Número de inquéritos policiais denunciados, arquivados, prescritos e redistribuídos (externos ao MPDFT) + TC solucionados pelas Promotorias com atuação criminal}}{\text{Total de inquéritos policiais + TC das Promotorias com atuação criminal}}$
	Índice de efetividade da atuação criminal	Mede a efetividade do MPDFT no combate ao crime, por meio de processos judiciais com decisão favorável ao MPDFT.	$\frac{\text{Quantidade de processos das Promotorias com atuação criminal com decisão favorável ao MPDFT}}{\text{Total de processos instaurados pelas Promotorias com atuação criminal}}$
	Iniciativas de combate à criminalidade	Mede, por meio de iniciativas executadas, a atuação do MPDFT no combate à criminalidade.	$\frac{\text{Total de iniciativas de combate à criminalidade executadas}}{\text{Total de iniciativas de combate à criminalidade planejadas}}$
Impunidade e corrupção combatidas	Índice de impunidade	Mede a atuação do MPDFT no combate à impunidade por meio da diminuição de ações extintas por prescrição.	$\frac{\text{Quantidade de ações extintas por prescrição}}{\text{Quantidade de ações ajuizadas}}$
	Índice de execução de sentenças condenatórias	Mede a efetividade do MPDFT no combate à impunidade e à corrupção por meio de sentenças condenatórias executadas.	$\frac{\text{Quantidade de sentenças condenatórias executadas}}{\text{Quantidade de sentenças condenatórias}}$
	Iniciativas de combate a corrupção e à impunidade	Mede, por meio de iniciativas, a atuação do MPDFT no combate a impunidade e à corrupção.	$\frac{\text{Quantidade de iniciativas de combate a corrupção e à impunidade}}{\text{Total de ações penais e de improbidade envolvendo corrupção com sentença condenatória}} / \frac{\text{Total de ações penais e de improbidade envolvendo corrupção ajuizadas}}{\text{Total de ações penais e de improbidade envolvendo corrupção ajuizadas}}$
	Combate à corrupção	Mede a atuação do MPDFT no combate à corrupção e à impunidade por meio de sentenças condenatórias.	$\frac{\text{Total de ações penais e de improbidade envolvendo corrupção com sentença condenatória}}{\text{Total de ações penais e de improbidade envolvendo corrupção ajuizadas}}$

Indicadores - Perspectiva Resultados para a Sociedade

Objetivo	Indicador	Descrição do Indicador	Fórmula de Cálculo
Crianças e adolescentes protegidos	Eficácia dos instrumentos judiciais	Mede a utilização dos instrumentos judiciais previstos no ECA para proteção das crianças e adolescentes.	Processos judiciais com decisão favorável ao MPDFT + processos judiciais executados / Total de processos judiciais instaurados em que o MPDFT é autor ou fiscal + processos de execução instaurados
	Eficácia dos instrumentos extrajudiciais	Mede a utilização dos instrumentos extrajudiciais previstos no ECA para proteção das crianças e adolescentes.	Quantidade de TACs e recomendações cumpridas + outros procedimentos finalizados + entidades públicas e privadas da rede de atenção fiscalizadas / Total de TACs firmados + recomendações expedidas + outros procedimentos instaurados + entidades públicas e privadas da rede de atenção
	Abrangência das iniciativas de implementação do ECA	Mede a abrangência da atuação do MPDFT por meio de iniciativas (projetos, campanhas, audiências públicas, palestras, organização de cursos e eventos) voltadas para a implementação do ECA.	Total de pessoas impactadas pelas iniciativas / Quantidade de iniciativas voltadas para a implementação do ECA
Políticas públicas fiscalizadas e asseguradas	Índice de cumprimento de TACs e recomendações em defesa das políticas públicas	Mede a atuação do MPDFT no cumprimento das políticas públicas com base em TACs e recomendações cumpridas, bem como pelos procedimentos e processos judiciais com decisão favorável ao MPDFT.	Quantidade de TACs e recomendações cumpridas + outros procedimentos finalizados com êxito + processos judiciais com decisão favorável ao MPDFT / Total de TACs firmados + recomendações expedidas + outros procedimentos instaurados + processos judiciais instaurados
	Iniciativas em defesa das políticas públicas	Mede, por meio de iniciativas, a atuação do MPDFT na defesa das políticas públicas.	Quantidade de iniciativas voltadas para a defesa das políticas públicas
	Índice de atividades instauradas na promotoria	Mede a atuação do MPDFT por meio de atividades implementadas por iniciativa do promotor na defesa das políticas públicas.	Número de atividades implementadas por iniciativa do promotor / Total de procedimentos instaurados na promotoria

Indicadores - Perspectiva de Compromisso com a Sociedade

Objetivo	Indicador	Descrição do Indicador	Fórmula de Cálculo
Promover a justiça, a democracia, a cidadania e a dignidade humana, atuando para transformar em realidade os direitos da sociedade	Avaliação do trabalho do Ministério Público pela sociedade	Avalia como a sociedade do Distrito Federal percebe a atuação do MPDFT como um todo.	Pesquisa de opinião
	Cumprimento dos objetivos estratégicos	Mede a eficácia do MPDFT em executar cada objetivo estratégico. Ou seja, avaliar se as metas estratégicas estão sendo alcançadas ou não.	Total de objetivos estratégicos com metas alcançadas / Total de objetivos estratégicos

Indicadores - Perspectiva de Atividades Internas

Objetivo	Indicador	Descrição do Indicador	Fórmula de Cálculo
Desenvolver maior integração entre MPDFT e órgãos estratégicos	Índice de execução dos acordos celebrados	Mede a capacidade do MPDFT em executar as iniciativas previstas nos acordos celebrados.	$\frac{\text{Número de iniciativas executadas}}{\text{Número de iniciativas previstas nos acordos celebrados}}$
	Qualidade do relacionamento do MPDFT com órgãos estratégicos	Mede a percepção que os órgãos estratégicos (ex: TJ, Polícias etc.) têm do MPDFT.	Pesquisa de opinião nos órgãos estratégicos
Viabilizar os recursos necessários para atendimento das demandas institucionais	Índice de viabilização da proposta orçamentária apresentada	Mede o atendimento do orçamento proposto pelo MPDFT em relação ao orçamento aprovado pelo Congresso Nacional.	$\frac{\text{Orçamento aprovado pelo Congresso}}{\text{Orçamento proposto pelo MPDFT}}$
	Índice de viabilização dos recursos previstos no orçamento	Mede a viabilidade das necessidades orçamentárias contingenciadas, relacionando o orçamento aprovado pelo Congresso Nacional com os contingenciamentos.	$\frac{\text{Contingenciamento}}{\text{orçamento aprovado pelo Congresso}}$
Incrementar a estrutura de assessoramento técnico e pericial	Índice geral de atendimento de demandas de assessoramento técnico e pericial	Mede a capacidade de atendimento das demandas pelos peritos e técnicos.	$\frac{\text{Total de demandas formalizadas} + \text{total de demandas não formalizadas}}{\text{total de atendimento de assessoramento técnico e pericial}}$
	Índice de satisfação de atendimento de assessoramento técnico e pericial	Mede a qualidade de atendimento das demandas pelos peritos e técnicos.	Pesquisa de opinião

Indicadores - Perspectiva de Atividades Internas

Objetivo	Indicador	Descrição do Indicador	Fórmula de Cálculo
Fortalecer a integração entre membros e servidores	Satisfação dos membros e servidores	Mede o grau de satisfação dos servidores no relacionamento com os membros e vice-versa.	Pesquisa de clima organizacional
Aprimorar a estrutura física e organizacional	Adequação do ambiente de trabalho	Mede se cada Unidade Administrativa apresenta estrutura física e organizacional adequada e de acordo com o padrão.	Total de Unidades Administrativas padronizadas / Total de Unidades Administrativas
Otimizar a gestão dos recursos orçamentários e financeiros	Agilidade dos processos licitatórios	Mede a agilidade do MPDFT em realizar as licitações dentro do prazo legal.	Total de licitações realizadas dentro do prazo / Total de licitações
	Agilidade da abertura do processo licitatório	Mede a agilidade do MPDFT em dar início ao procedimento licitatório logo após a respectiva solicitação.	Tempo médio entre a solicitação e a abertura do procedimento licitatório
	Índice de não conclusão das licitações	Mede o grau de fracasso do MPDFT em concluir as licitações iniciadas.	Total de licitações não concluídas / Total de licitações iniciadas
	Índice de cumprimento do Plano Interno	Mede o grau de atendimento das demandas dos itens previstos no Plano Interno.	Total de itens do Plano Interno adquiridos / Total de itens previstos do Plano Interno

Indicadores - Perspectiva de Atividades Internas

Objetivo	Indicador	Descrição do Indicador	Fórmula de Cálculo
Descentralizar as atribuições das Promotorias Especializadas	Índice de descentralização das atribuições das Promotorias Especializadas	Mede a descentralização de atribuições das Promotorias Especializadas nas circunscrições.	$\text{Total de circunscrições com atribuições de Promotorias Especializadas} / \text{Total de circunscrições}$
Racionalizar as atribuições e as atividades existentes	Índice de conflito de atribuições	Mede a frequência de conflitos de atribuição no âmbito do MPDFT.	$\text{Número de conflitos submetidos a cada Câmara} / \text{Número de feitos das promotorias vinculadas a cada Câmara}$
Possuir sede e estrutura próprias para todas as circunscrições e áreas administrativas	Índice de sedes e estruturas próprias	Mede o grau de adequação da estrutura das circunscrições e áreas administrativas.	$\text{Número de circunscrições e áreas administrativas com sedes próprias} / \text{Total de circunscrições e áreas administrativas}$
	Índice de área útil disponível por pessoa	Mede a capacidade das circunscrições e áreas administrativas em acomodar seus profissionais.	$\text{Área útil ocupada (m}^2\text{)} / \text{número de pessoas}$
Buscar maior celeridade das rotinas operacionais	Índice de otimização das Unidades Administrativas	Mede a quantidade de Unidades Administrativas mapeadas e otimizadas com relação às rotinas.	$\text{Total de Unidades Administrativas (rotinas) mapeadas e otimizadas} / \text{Total de Unidades Administrativas (rotinas)}$

Indicadores - Perspectiva de Atividades Internas

Objetivo	Indicador	Descrição do Indicador	Fórmula de Cálculo
Promover maior integração entre procuradores e promotores	Promoção de convergência entre procuradores e promotores	Mede o esforço do MPDFT em alinhar procuradores e promotores por temas de atuação.	Quantidade de iniciativas realizadas para promover convergência entre procuradores e promotores por temas de atuação
	Índice de discussão de temas críticos	Mede o esforço do MPDFT em discutir e alinhar os temas críticos mais relevantes.	Temas críticos identificados debatidos / Temas críticos identificados
Aprimorar comunicação interna	Índice de efetividade da comunicação interna	Mede a capacidade do MPDFT em disseminar as informações entre seus servidores e membros.	$(\text{Número de servidores e membros que tomaram conhecimento das informações} / \text{Total de servidores e membros alvo}) \times 100$
	Índice de satisfação da comunicação Interna	Mede a satisfação dos membros e servidores com os canais de comunicação interna.	Pesquisa de satisfação

Indicadores - Perspectiva de Atividades Internas

Objetivo	Indicador	Descrição do Indicador	Fórmula de Cálculo
Assegurar a continuidade dos projetos e esforços intergestão	Índice de descontinuidade dos projetos	Mede a capacidade do MPDFT em assegurar, na transição das gestões, a continuidade de seus projetos e iniciativas em geral.	$\frac{\text{Número de projetos descontinuados em função de trocas de gestão}}{\text{Número total de projetos}}$
Conciliar a independência funcional do membro com as diretrizes da Instituição	Descumprimento de Normas disciplinares	Mede o grau de descumprimento de normas disciplinares no MPDFT como um todo.	$\frac{\text{Número de procedimentos julgados procedentes}}{\text{Total de procedimentos instaurados decorrentes do indício de descumprimento de normas disciplinares}}$
Aprimorar o relacionamento do MPDFT com a sociedade	Índice de atendimento à Sociedade	Mede a capacidade do MPDFT em responder às solicitações da sociedade.	$\frac{\text{Total de atendimentos com resposta}}{\text{Total de atendimento}}$
	Índice de satisfação do atendimento	Mede a satisfação dos cidadãos com o atendimento do MPDFT.	Pesquisa de satisfação

Indicadores - Perspectiva de Pessoas, Clima Organizacional e Tecnologia

Objetivo	Indicador	Descrição do Indicador	Fórmula de Cálculo
Desenvolver competências, habilidades e atitudes necessárias à plena atuação do MPDFT	Índice de capacitação	Mede a eficácia do MPDFT em capacitar membros e servidores e nas competências definidas.	Número de membros e servidores capacitados / total de membros e servidores
	Índice de cumprimento do plano de capacitação	Mede a capacidade do MPDFT em capacitar os membros e servidores nas competências definidas.	Número de membros e servidores capacitados nas competências definidas / Número total de membros e servidores previstos para serem capacitados
	Índice de eficácia dos treinamentos	Mede o resultado, em termos de desempenho dos servidores, na utilização dos conteúdos de treinamento.	Total de servidores que atingiram a pontuação mínima da sua avaliação de desempenho / Total de servidores avaliados
Atrair e reter talentos	Retenção de talentos	Mede a capacidade do MPDFT de perder os seus talentos.	Total de servidores do MPDFT que perderam o vínculo com o MPDFT (excluir mortes e aposentadorias) / Total de servidores que ingressaram no MPDFT
Promover um ambiente de trabalho agradável e profissional	Índice de clima organizacional	Mede a qualidade do clima organizacional no MPDFT como um todo.	Pesquisa de clima organizacional
	Efetividade de ações de ambiência organizacional	Mede a capacidade do DGP em executar com efetividade as ações propostas.	Número de ações do DGP executadas com efetividade

Indicadores - Perspectiva de Pessoas, Clima Organizacional e Tecnologia

Objetivo	Indicador	Descrição do Indicador	Fórmula de Cálculo
Possuir sistemas de informação integrados, personalizados e atualizados	Cumprimento do Plano Diretor de Tecnologia da Informação	Mede a capacidade de execução de ações de TI planejadas de acordo com o PDTI.	$\frac{\text{Total de ações de TI executadas de acordo com o PDTI}}{\text{Total de ações de TI planejadas conforme o PDTI}}$
	Índice de satisfação do usuário com soluções de TI	Mede o grau de satisfação dos usuários na utilização das soluções de tecnologia da informação.	$\frac{\text{Total de soluções de tecnologia da informação com índice de satisfação igual ou maior que a respectiva meta}}{\text{Total de soluções de tecnologia da informação}}$
Compatibilizar quadro funcional com demandas institucionais	Índice de adequação das Unidades Administrativas	Mede o grau de adequação das Unidades Administrativas em termos de possuir lotação adequada (quantidade e competência).	$\frac{\text{Total de Unidades Administrativas com lotação adequada (quantidade e competência)}}{\text{Total de Unidades Administrativas}}$
Promover cultura de orientação para resultados	Cobertura do plano de metas	Mede a quantidade nas Unidades Administrativas e promotorias contempladas.	$\frac{\text{Total de Unidades Administrativas e promotorias contempladas com o plano de metas}}{\text{total de Unidades Administrativas e promotorias}}$
	Cumprimento do plano de metas	Mede a eficácia das Unidades Administrativas e Promotorias em cumprirem os seus respectivos planos de metas.	$\frac{\text{Total de Unidades Administrativas e promotorias que cumpriram as metas}}{\text{Total de Unidades Administrativas e promotorias contempladas no plano de metas}}$

2.4 Proposta de metas comunicada e validada

Dando sequência à construção do *Balanced Scorecard* do MPDFT, avançou-se com a definição das metas 2010-2020 da Instituição, ou seja, para cada indicador estratégico definido, projetou-se o desempenho esperado desde 2010, ano de implantação do projeto, até 2020.

Embora estas metas apresentem um perfil de desafio, todas foram consideradas factíveis de serem alcançadas. Quando da impossibilidade de se estabelecerem metas, cada guardião gerou um plano de ação de metas, ou seja, um passo a passo, com as atividades, responsável e prazo, visando ao levantamento das informações necessárias para o estabelecimento futuro da meta pendente. Ao todo, foram definidos 29 objetivos, 60 indicadores, dos quais 10 possuem metas estabelecidas e 50 exigiram a elaboração de planos de ação para o estabelecimento de metas.

Objetivo	Indicador	Metas Estratégicas										
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Aprimorar comunicação interna	Índice de efetividade da comunicação interna	60%	65%	70%	75%	80%	85%	90%	92%	95%	97,5%	100%
	Índice de satisfação da comunicação Interna	3	3,5	4	4,5	5	5	5	5	5	5	5

Objetivo	Indicador	Metas Estratégicas										
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Patrimônio Público protegido	Iniciativas de defesa do Patrimônio Público	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Possuir sede e estrutura próprias para todas as circunscrições e áreas administrativas	Índice de sedes e estruturas próprias	44,44%	50%	55,55%	61,11%	66,67%	72,22%	77,78%	83,33%	88,89%	94,44%	100%
	Índice de área útil disponível por pessoa	15m ²	15m ²	15m ²	15m ²	15m ²	15m ²	15m ²	15m ²	15m ²	15m ²	15m ²
Buscar maior celeridade das rotinas operacionais	Índice de otimização das Unidades Administrativas	7,86%	15,5%	24,5%	33,5%	42,38%	51,28%	60,2%	69,1%	79,2%	89,3%	100%
Promover cultura de orientação para resultados	Cobertura do plano de metas	10%	50%	100%								
Descentralizar as atribuições das Promotorias Especializadas	Índice de descentralização das atribuições das Promotorias Especializadas	8,33%	25%	50%	75%	100%						
Fortalecer a integração entre membros e servidores	Satisfação dos membros e servidores	15%	17%	19%	25%	30%	35%	40%	45%	50%	55%	60%
Possuir sistemas de informação integrados, personalizados e atualizados	Cumprimento do Plano Diretor de Tecnologia da Informação	60%	60%	70%	70%	80%	80%	90%	90%	90%	90%	95%

ETAPA 3 – INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

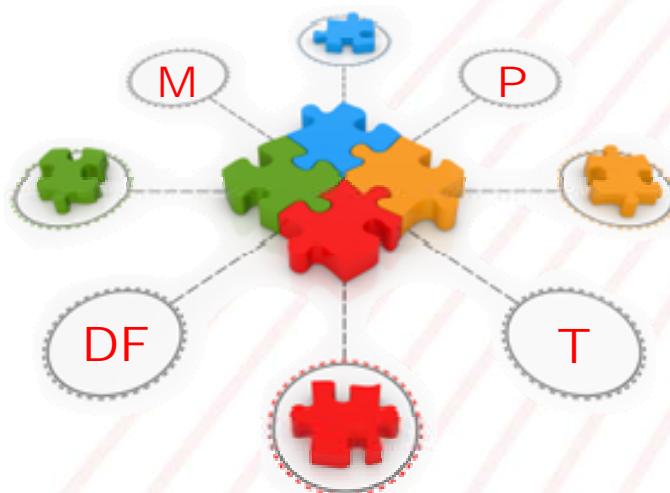


ETAPA 3 – INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Essa etapa teve como objetivo avaliar os Programas Institucionais existentes no MPDFT à luz do mapa estratégico, com o intuito de identificar a eventual necessidade de ajustes ao escopo dos programas, bem como a criação de novos programas que garantam a consecução dos objetivos estratégicos e da visão de futuro 2020. Após a priorização dos programas e seus respectivos prazos de execução, será definido o Modelo de Gestão da Instituição.

3.1 Treinamento de 40 servidores

Como parte integrante da capacitação descrita no item 1.4 - Capacitação na metodologia *Balanced Scorecard*, os servidores selecionados também foram capacitados nos conceitos de iniciativas estratégicas, denominadas de Programas Institucionais no âmbito do MPDFT, e que são componentes críticos do BSC.



Programas Institucionais do MPDFT

Nome do Programa	Descrição do Programa
PROGRAMA DE POLÍTICA INSTITUCIONAL	<ul style="list-style-type: none">O Programa de Política Institucional visa viabilizar as necessidades estratégicas ao bom funcionamento do MPDFT.
PROGRAMA DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO DA ATIVIDADE FIM	<ul style="list-style-type: none">O Programa de Apoio ao Desenvolvimento da Atividade Fim tem por objetivo aprimorar o assessoramento técnico às Procuradorias e Promotorias de Justiça, no sentido de agilizar, expandir e aperfeiçoar os serviços prestados à sociedade.
PROGRAMA DE GESTÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	<ul style="list-style-type: none">O Programa de Gestão da Tecnologia da Informação tem por objetivo aprimorar e modernizar as soluções, sistemas e equipamentos de Tecnologia da Informação.
PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE GESTÃO DE PESSOAS	<ul style="list-style-type: none">O Programa de Desenvolvimento de Gestão de Pessoas visa aprimorar as políticas de gestão de pessoas do MPDFT, com vistas à capacitação de membros e servidores para melhor exercerem as suas funções.

Programas Institucionais do MPDFT

Nome do Programa	Descrição do Programa
PROGRAMA DE GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA	<ul style="list-style-type: none">• O Programa de Gestão Orçamentária e Financeira visa o aperfeiçoamento das ferramentas de apoio à gestão financeira do MPDFT, a fim de obter maior racionalidade e eficiência na execução orçamentária.
PROGRAMA DE GESTÃO AMBIENTAL	<ul style="list-style-type: none">• O Programa de Gestão Ambiental tem por objetivo fomentar ações que subsidiem a atuação do MPDFT na preservação do Meio Ambiente.
PROGRAMA DE AMBIENTAÇÃO FÍSICA	<ul style="list-style-type: none">• O Programa de Ambientação Física visa aprimorar a estrutura física da Instituição nos locais em que haja representação do MPDFT.
PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO ADMINISTRATIVO	<ul style="list-style-type: none">• O Programa de Desenvolvimento Administrativo visa aprimorar e disponibilizar a estrutura de apoio administrativo do MPDFT.

Programas Institucionais do MPDFT

Nome do Programa	Descrição do Programa
PROGRAMA DE SEGURANÇA INSTITUCIONAL	<ul style="list-style-type: none">• O Programa de Segurança Institucional tem como premissa aperfeiçoar os procedimentos de segurança do MPDFT através de ações que irão habilitar os membros e servidores em procedimentos de autodefesa em situação de risco e orientando-os sobre questões relacionadas à segurança individual.
PROGRAMA DE ATENÇÃO A SAÚDE DOS BENEFICIÁRIOS DO PLAN - ASSISTE	<ul style="list-style-type: none">• O Programa de Atenção a Saúde dos Beneficiários do PLAN-ASSISTE propõe a ampliação e unificação a rede credenciada do PLAN-ASSITE para desburocratizar e agilizar o atendimento dos beneficiários do programa, promover eventos educativos para conscientizar o público interno do MPDFT sobre a importância de adotar hábitos saudáveis de vida, principalmente no que tange ao ambiente de trabalho.
POLÍTICA DE ATUAÇÃO - PPA	<ul style="list-style-type: none">• O Programa de Política de Atuação – PPA visa oferecer suporte técnico às áreas estratégicas do MPDFT para definição das diretrizes e metas que compõem a Política de Atuação da Instituição a cada biênio, buscando incorporar a cultura do planejamento à atividade das Procuradorias e Promotorias de Justiça.
CONHEÇA O MPDFT	<ul style="list-style-type: none">• O Programa Conheça o MPDFT visa estreitar os laços de confiança entre a sociedade do Distrito Federal e o MPDFT, preservar e aperfeiçoar a imagem externa da organização e apresentar seu papel institucional ao cidadão.

Programas Institucionais do MPDFT

Nome do Programa	Descrição do Programa
PROGRAMA DE ATENÇÃO AO USO DE ÁLCOOL E OUTRAS DROGAS - DESPERTAR	<ul style="list-style-type: none">• O Programa de Atenção ao Uso de Álcool e Outras Drogas – Despertar visa desenvolver ações educativas e preventivas dirigidas a membros, servidores e familiares para lidar com as questões relacionadas ao uso do álcool e outras drogas, bem como o encaminhamento e acompanhamento de situações individuais.
AUDIÊNCIAS PÚBLICAS	<ul style="list-style-type: none">• O Programa de Audiências Públicas visa promover audiências públicas com a participação de membros do MPDFT e representantes da sociedade, com o propósito de tornar conhecido o papel institucional do MPDFT, bem como conhecer as demandas emergentes da sociedade.
GESTÃO DE INFORMAÇÕES INSTITUCIONAIS	<ul style="list-style-type: none">• O Programa de Gestão de Informações Institucionais visa otimizar a coleta, o tratamento e a integração de informações institucionais, sob uma perspectiva gerencial, subsidiando a tomada de decisões por parte da Alta Administração, com o aperfeiçoamento da metodologia de elaboração do Plano de Ação e do Relatório de Gestão da Procuradoria-Geral de Justiça, bem como de desenvolvimento das propostas orçamentárias do MPDFT (orçamento participativo).
PORTAL - INFORMAÇÕES SOBRE CORRUPÇÃO	<ul style="list-style-type: none">• O Programa Portal – Informações Sobre Corrupção visa estabelecer canal de informação seguro e de educação preventiva sobre corrupção.

3.2 Inventário dos Programas Institucionais atuais de cunho estratégico e sua análise de aderência ao mapa estratégico corporativo

Prosseguindo com a construção do *Balanced Scorecard* no MPDFT, inventariaram-se os Programas Institucionais que pudessem oferecer contribuição aos objetivos do mapa estratégico. Esta atividade foi explicitada via planilha de correlação entre objetivos estratégicos e Programas Institucionais, conforme abaixo:

Matriz de correlação entre objetivos estratégicos e Programas Institucionais

PROGRAMAS / PROJETOS	OBJETIVOS	Ponderação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
			Programa de Política Institucional	Programa de Apoio ao Desenvolvimento da Atividade Fim	Programa de Desenvolvimento de Gestão de Pessoas	Programa de Gestão da Tecnologia da Informação	Programa de Gestão Orçamentária e Financeira	Programa de Ambientação Física	Programa de Gestão Ambiental	Programa de Desenvolvimento Administrativo	Programa de Segurança Institucional	Programa de Atenção a Saúde dos Beneficiários do Plan - Assiste	Política de Atuação - PPA 2009/2011	Conheça o MPDFT	Audiências Públicas	Despertar	Gestão de informações Institucionais	Portal - Informações sobre Corrupção
	Cidadania fortalecida	2	x	x									x	x	x	x		x
	Direitos individuais indisponíveis protegidos	1	x	x									x		x	x		x
	Patrimônio público protegido	1													x			x
	Meio ambiente preservado	1							x						x			
	Criminalidade combatida	1	x										x					
	Impunidade e corrupção combatidas	2	x										x					x
	Crianças e adolescentes protegidos	1	x										x		x	x		
	Políticas públicas fiscalizadas e asseguradas	1	x	x									x		x	x		
	Promover a justiça, a democracia, a cidadania e a dignidade humana, atuando para transformar em realidade os direitos da sociedade																	

Matriz de correlação entre objetivos estratégicos e Programas Institucionais

PROGRAMAS / PROJETOS	OBJETIVOS	Ponderação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
			Programa de Política Institucional	Programa de Apoio ao Desenvolvimento da Atividade Fim	Programa de Desenvolvimento de Gestão de Pessoas	Programa de Gestão da Tecnologia da Informação	Programa de Gestão Orçamentária e Financeira	Programa de Ambientação Física	Programa de Gestão Ambiental	Programa de Desenvolvimento Administrativo	Programa de Segurança Institucional	Programa de Atenção a Saúde dos Beneficiários do Plan - Assiste	Política de Atuação - PPA 2009/2011	Conheça o MPDFT	Audiências Públicas	Despertar	Gestão de informações institucionais	Portal - Informações sobre Corrupção
	Aprimorar a estrutura física e organizacional	3	x			x	x	x		x	x						x	
	Possuir sede e estrutura próprias para todas as circunscrições e áreas administrativas	3	x					x	x	x								
	Incrementar a estrutura de assessoramento técnico e pericial	1	x	x				x			x		x				x	
	Descentralizar as atribuições das Promotorias Especializadas	2	x	x													x	
	Desenvolver maior integração entre MPDFT e órgãos estratégicos	1	x	x									x					x
	Promover maior integração entre procuradores e promotores	1	x															
	Fortalecer a integração entre membros e servidores	2	x		x													
	Buscar maior celeridade das rotinas operacionais	3	x	x		x				x							x	
	Racionalizar as atribuições existentes	3	x														x	
	Aprimorar comunicação interna	1	x			x				x		x					x	
	Assegurar a continuidade dos projetos e esforços intergestão	1	x										x				x	
	Conciliar a independência funcional do membro com as diretrizes da instituição	3	x															

Matriz de correlação entre objetivos estratégicos e Programas Institucionais

PROGRAMAS PROJETOS	OBJETIVOS	Ponderação															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
		Programa de Política Institucional	Programa de Apoio ao Desenvolvimento da Atividade Fim	Programa de Desenvolvimento de Gestão de Pessoas	Programa de Gestão da Tecnologia da Informação	Programa de Gestão Orçamentária e Financeira	Programa de Ambientação Física	Programa de Gestão Ambiental	Programa de Desenvolvimento Administrativo	Programa de Segurança Institucional	Programa de Atenção a Saúde dos Beneficiários do Plan - Assiste	Política de Atuação - PPA 2009/2011	Conheça o MPDFT	Audiências Públicas	Despertar	Gestão de informações institucionais	Portal - Informações sobre Corrupção
	Aprimorar o relacionamento do MPDFT com a sociedade	x	x									x	x	x	x	x	X
	Viabilizar os recursos necessários para atendimento das demandas institucionais	x				x											
	Otimizar a gestão dos recursos orçamentários e financeiros										x					x	
	Desenvolver competências, habilidades e atitudes necessárias à plena atuação do MPDFT	x		x		x				x		x					
	Promover cultura de orientação para resultados	x										x				x	
	Promover um ambiente de trabalho agradável e profissional			x			x	x			x						
	Atrair e reter talentos			x							x						
	Compatibilizar quadro funcional com demandas institucionais	x		x												x	
	Possuir sistemas de informação integrados, personalizados e atualizados	x			x												
	PRIORIZAÇÃO DOS PROJETOS	46	14	12	9	13	9	4	10	7	8	18	5	10	8	22	10

3.3 Priorização dos Programas Institucionais

Para a próxima atividade, a priorização dos Programas Institucionais, foi utilizado o ranking de prioridades dos objetivos estratégicos apresentada no item 1.8 - Construção e Validação do Mapa Estratégico do MPDFT.

Assim, cada Programa Institucional foi pontuado de acordo com a sua contribuição específica para cada objetivo estratégico. Esta pontuação foi ponderada pela respectiva prioridade do objetivo em questão.

Isto gerou a priorização abaixo, do programa mais prioritário para o menos prioritário.

Priorização dos Programas Institucionais		Impacto
01	Programa de Política Institucional	46
02	Gestão de informações Institucionais	22
03	Política de Atuação – PPA 2009-2011	18
04	Programa de Apoio ao Desenvolvimento da Atividade Fim	14
05	Programa de Gestão Orçamentária e Financeira	13
06	Programa de Desenvolvimento de Gestão de Pessoas	12
07	Programa de Desenvolvimento Administrativo	10
08	Audiências Públicas	10
09	Portal – Informações Sobre Corrupção	10
10	Programa de Ambientação Física	9
11	Programa de Gestão da Tecnologia da Informação	9
12	Programa de Atenção a Saúde dos Beneficiários do Plan - Assiste	8
13	Despertar	8
14	Programa de Segurança Institucional	7
15	Conheça o MPDFT	5
16	Programa de Gestão Ambiental	4

ETAPA 4 – SUPORTE À IMPLEMENTAÇÃO E REALIZAÇÃO DA PRIMEIRA REUNIÃO DE GESTÃO DA ESTRATÉGIA – RGE COM OS LÍDERES DO MPDFT



ETAPA 4 – SUPORTE À IMPLEMENTAÇÃO E REALIZAÇÃO DA PRIMEIRA REUNIÃO DE GESTÃO DA ESTRATÉGIA – RGE COM OS LÍDERES DO MPDFT

A 4ª Etapa tem por objetivo a realização da primeira **Reunião de Gestão da Estratégia (RGE)**, que é o **principal mecanismo de acompanhamento da execução da estratégia**. Por meio das RGEs, é possível **verificar a suficiência dos Programas Institucionais em execução e, principalmente, se as metas estabelecidas estão sendo, de fato, alcançadas, tomando-se ações corretivas se necessário**. Em última instância, visa-se o alcance da visão de futuro.

4.1 Iniciativas: Definição da sistemática para a gestão continuada dos Programas Institucionais e atualização do estágio atual destes programas para a Reunião de Gestão da Estratégia (RGE) com os líderes do MPDFT;

Tão importante quanto a gestão da estratégia da Instituição, é gerir a carteira de Programas Institucionais.

Assim, desenhou-se a gestão continuada dos Programas Institucionais, que tem como base o acompanhamento das etapas que compõem cada programa. O intuito é monitorar o desempenho de cada etapa, e por consequência, realizar a gestão integrada do Programa Institucional.

4.1.2 Gestão dos Programas Institucionais

Como o alcance das metas estratégicas do MPDFT depende do avanço dos programas estratégicos da Instituição, é fundamental que cada Unidade Administrativa - UA exerça uma gestão sistemática dos programas e projetos sob sua gerência.

Como cada programa institucional é composto de etapas, uma maneira tradicional de acompanhamento é realizada pelo Índice de Realização Física (IRF).

Por exemplo: se um determinado programa institucional possui 5 etapas e, no exato momento, 3 das 5 etapas já foram realizadas, o IRF será de 60%.

Outra forma de realizar o acompanhamento do programa institucional é pelo Índice de Realização Orçamentária (IRO).

Por exemplo: se um determinado programa institucional possui orçamento total previsto de R\$ 100.000,00 e, no exato momento, já foram consumidos R\$ 40.000,00, o IRO será de 40%.



Como a cultura de medição é fundamental para o sucesso do projeto, recomenda-se fortemente que os indicadores IRO e IRF sejam absorvidos e utilizados de forma contínua pelos líderes dos programas institucionais. Ambos os indicadores são básicos e fundamentais para promover uma mudança de cultura no que tange tanto à disciplina financeira (IRO) quanto à disciplina de planejamento e execução (IRF).

A mesma recomendação vale para os gestores das ações de cada Unidade Administrativa.

Há uma 3ª possibilidade de acompanhamento dos programas institucionais.

Isto se dá pelo acompanhamento de indicadores específicos, que não o IRO e o IRF.

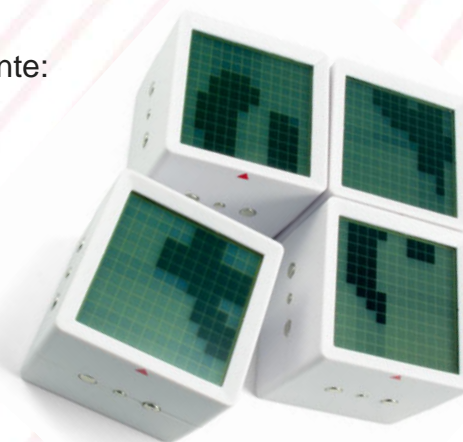
Por exemplo, no caso hipotético de existir um Programa Institucional de promoção da qualidade de vida, pode-se utilizar, além do IRO e do IRF, o indicador “Índice de Desenvolvimento Humano” (IDH), que afere aspectos críticos no que tange à qualidade de vida.

A recomendação é de utilizar indicadores específicos somente quando realmente necessário, ou seja, quando o Programa Institucional apresenta em seu escopo uma particularidade que transcenda a gestão pelos indicadores IRO e IRF.



4.1.3 Gestão dos Programas Institucionais – Unidades Administrativas

- Gestão e monitoramento de progresso dos programas. Ou seja, comparação direta entre os “realizados” dos indicadores e as respectivas metas:
 - Farol verde: igual ou acima da meta
 - Farol amarelo: abaixo da meta, mas ainda na tolerância
 - Farol vermelho: abaixo da meta e abaixo da tolerância
- Análise das distorções e desvios visando à tomada de ações corretivas;
- Apresentação pró-ativa de alternativas de solução que podem ser geralmente:
 - Alocação de mais recursos para o programa/etapa
 - Antecipação/adiamento de etapas do programa
 - Proposta de novas etapas
 - Exclusão de etapas
 - Ajuste no escopo de etapas



4.2 Indicadores e Metas: Suporte no encaminhamento de pendências, definição de planos de ação, atribuições e comunicação de responsáveis e prazos

Com vistas à preparação das Reuniões de Gestão da Estratégia (RGEs), é fundamental a eliminação de eventuais pendências relativas a indicadores e metas. Ou seja, cada indicador deve estar plenamente detalhado e com o seu respectivo valor (“realizado”) apurado.

Quanto às metas, estas devem estar projetadas até 2020 e, quando da impossibilidade de se defini-las, planos de ação são estabelecidos, com responsáveis e prazos devidamente estabelecidos.



4.3 Cockpit: suporte na melhor formatação dos gráficos e do cockpit e na definição das regras correlatas

Com o intuito de oferecer sustentação à gestão e operacionalização de todo o conteúdo do *Balanced Scorecard* do MPDFT, incluindo os painéis de ações e rotinas de cada Unidade Administrativa, estruturou-se um sistema operacional integrado.

Tal sistema não somente apresenta o status dos conteúdos estratégicos como mapa, indicadores, metas e programas como também permite a visualização dos vínculos entre estes conteúdos e os painéis de ações e rotinas de cada Unidade Administrativa.

Assim, pode-se realizar a gestão em qualquer nível contemplado, desde o gerenciamento do próprio BSC pela Equipe de Líderes e Guardiões, monitorando o alcance das metas estratégicas, como a gestão dos painéis das Unidades Administrativas – UAs, monitorando o alcance das metas de suas ações e rotinas, pelas próprias UAs com apoio da SECPLAN.



Quando o ponteiro aponta um desempenho abaixo da meta estabelecida, como nos 2 casos abaixo, então um plano de ação específico é gerado:

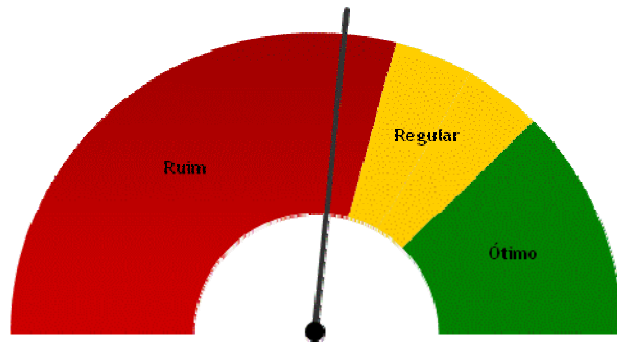
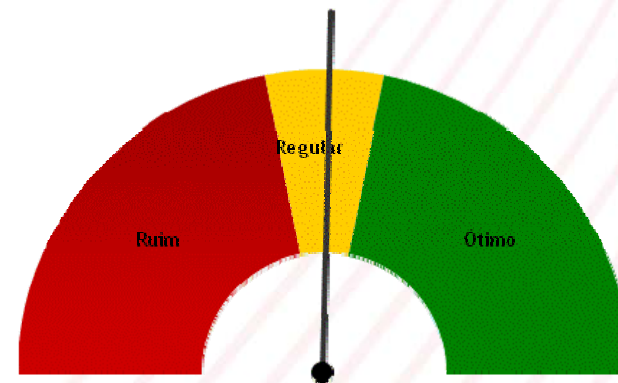


Figura 02

Plano de Ação 1	Responsável	Prazo
-----------------	-------------	-------

Plano de Ação 2	Responsável	Prazo
-----------------	-------------	-------



Plano de Ação 3	Responsável	Prazo
-----------------	-------------	-------

Plano de Ação 4	Responsável	Prazo
-----------------	-------------	-------

4.4 - 40 servidores deverão ser capacitados nos conceitos de Reunião de Gestão da Estratégia (RGE) de forma a transferir o conhecimento (treinamento e coaching), possibilitando atuação como multiplicador do conceito na organização

A última atividade da etapa 4 constitui a capacitação dos participantes das Reuniões de Gestão da Estratégia (RGEs). O papel de cada participante é, além de contribuir efetivamente para a realização da gestão estratégica do MPDFT, atuar como multiplicador dos conceitos envolvidos, apoiando, assim, a disseminação do Modelo de Gestão no âmbito da Instituição.

Os principais objetivos desta capacitação são:

- Esclarecer as atribuições de cada participante antes, durante e depois da RGE
- Estabelecer os resultados esperados em cada RGE
- Fixar a pauta estratégica das RGEs, com o intuito de promover o seu pleno cumprimento durante a RGE
- Ressaltar a importância do devido acompanhamento das tomadas de decisão até a próxima RGE.

ETAPA 5 – ALINHAMENTO DO BSC AOS PROCESSOS DE GESTÃO EXISTENTES



ETAPA 5 – ALINHAMENTO DO BSC AOS PROCESSOS DE GESTÃO EXISTENTES

A 5ª Etapa visa identificar **quais os processos críticos do MPDFT** no que se refere à execução da estratégia definida. Estes processos serão analisados, sendo **propostas sugestões de adequação às necessidades de desempenho exigidas pela estratégia institucional**.

5.1 40 servidores deverão ser capacitados nos conceitos de processos de gestão de forma a transferir o conhecimento (treinamento e coaching), possibilitando atuação como multiplicador do conceito na organização;

O Projeto Gestão Estratégica 2010-2020 apresenta uma abrangência não somente no nível institucional mas também no nível das Unidades Administrativas. Isto significa que a estratégia da Instituição desdobra-se para as ações e rotinas de cada unidade.

Por contemplar este nível de caráter tático-operacional, será desenvolvido um ciclo de capacitações na metodologia Performance Model©, que permite alinhar os esforços tático-operacionais das áreas de determinada organização (no caso do MPDFT, as Unidades Administrativas) à estratégia corporativa ou institucional, incluindo processos de gestão.

De forma geral, o ciclo de capacitações abrangerá desde o mapeamento das contribuições de cada UA ao mapa estratégico, gerando os painéis de ações e rotinas, até o desdobramento para o nível tático cujo cerne será a identificação dos Fatores Críticos de Sucesso (FCSs), ou seja, a identificação das condições necessárias para assegurar que o objetivo seja efetivamente e plenamente atendido. A partir deste nível, desenvolver-se-á o vínculo de cada FCS com as ações e rotinas das UAs. A atividade final será a verificação da análise de suficiência de cada FCS, ou seja, a análise se o conjunto de ações e rotinas associadas àquele FCS é suficiente ou não para garantir a devida sustentação do FCS em questão. Quando esta sustentação se mostrar parcial, então novas ações e rotinas terão que ser propostas.

5.2 Situação atual: entendimento e análise dos processos existentes do atual modelo de gestão estratégico, tático, operacional e orçamentário do MPDFT;

Como mencionado no item 5.1, o projeto contemplou uma série de reuniões com cada Unidade Administrativa do MPDFT. Esses encontros visaram à identificação de cada ação e rotina (processo) destas UAs. De forma específica, isto caracteriza, de um lado, o “Plano Tático” do MPDFT como um todo, ou seja, o conjunto de ações de cada UA com seus respectivos prazos de início e fim (Plano-Mestre) e, do outro lado, o “Plano Operacional”, ou seja, o conjunto de rotinas de cada UA e, por conseguinte, do MPDFT como um todo.

O conjunto de ações e rotinas de cada UA constitui o painel de contribuição da unidade.

A seguir, apresentamos como exemplo o painel da SECPLAN:

Nome da unidade: SECPLAN – Secretaria de Planejamento					
Objetivos Estratégicos nos quais a UA oferece contribuição	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo 4	Objetivo 5
	Aprimorar a estrutura física e organizacional	Buscar maior celeridade das rotinas operacionais	Recionalizar as atribuições existentes	Promover cultura de orientação para resultados	Assegurar a continuidade dos projetos e esforços intergestão
Ações da UA com início, meio e fim	1. Criar metodologia de análise e avaliação da atividade fim	1. Criar metodologia de análise e avaliação da atividade fim	1. Criar metodologia de análise e avaliação da atividade fim	1. Implantar o projeto de disseminação da cultura de planejamento	1. Criar mecanismos de mobilização para continuidade dos projetos
	2. Estabelecer metodologia para elaboração de pesquisas e enquetes	2. Estabelecer metodologia para elaboração de pesquisas e enquetes	2. Estabelecer metodologia para elaboração de pesquisas e enquetes	2. Implantar o projeto de Gestão de Informação	2. Implantar o projeto de disseminação da cultura de planejamento
	3. Criar metodologia de padronização da estrutura baseada em processos de trabalho	3. Realizar pesquisa de boas práticas processuais nos MPs do Brasil		3. Implantar o projeto de Gestão Estratégica	3. Implantar o projeto de Gestão de Informação
		4. Implantar o manual de normas e procedimentos em todo MPDFT		4. Criar metodologia de análise e avaliação da atividade fim	
	5. Criar padrões e normas para as atividades internas				

Nome da unidade: SECPLAN – Secretaria de Planejamento

	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo 4	Objetivo 5
Objetivos Estratégicos nos quais a UA oferece contribuição	Aprimorar a estrutura física e organizacional	Buscar maior celeridade das rotinas operacionais	Racionalizar as atribuições existentes	Promover cultura de orientação para resultados	Assegurar a continuidade dos projetos e esforços intergestão
Rotinas da UA	A. Realização de pesquisa de pensamento institucional e enquetes	A. Realização de pesquisa de pensamento institucional e enquetes	A. Realização de pesquisa de pensamento institucional e enquetes	A. Elaboração de projetos	A. Acompanhamento de projetos
	B. Manutenção da estrutura administrativa e organizacional	B. Análise estatística do desempenho das unidades	B. Análise estatística do desempenho das unidades	B. Acompanhamento de projetos	B. Divulgação de resultados
	C. Realização de análises administrativas	C. Elaboração de normas e procedimentos	C. Realização de estudo de atribuições e atividades desenvolvidas	C. Divulgação de resultados	C. Execução e monitoramento da Gestão Estratégica
		D. Realização de análises administrativas		D. Atualização da metodologia de elaboração e acompanhamento de projetos	D. Elaboração e consolidação de relatórios institucionais
			E. Análise estatística do desempenho das unidades		

5.3 Análise do mapeamento do modelo de gestão estratégica, tático, operacional e orçamentário do MPDFT e identificação de direcionadores do modelo futuro

O processo de construção do BSC institucional e dos painéis de contribuição de cada Unidade Administrativa oferece a importante oportunidade de vinculação do nível estratégico (sintetizado na figura do mapa estratégico) com o nível operacional (ações e rotinas de cada painel de contribuição).

Assim, será desenvolvido o desdobramento de cada objetivo estratégico até o nível tático, os fatores críticos de sucesso (FCSs).

Os FCSs constituem as condições necessárias para que o objetivo associado seja efetivamente atendido. Ou seja, o conjunto de FCSs deve ser suficiente para sustentar o objetivo relacionado.

Embora o desdobramento da estratégia até o nível tático (fatores críticos de sucesso) e o posterior vínculo com as ações e rotinas das Unidades Administrativas constituam importantes passos para assegurar que a estratégia “chegue” para todos, deixando claro como cada UA contribui para a Instituição como um todo, o passo seguinte é igualmente importante: a análise de suficiência dos painéis de contribuição.

De forma prática, analisa-se se o conjunto de ações e rotinas associadas a cada FCS de cada objetivo estratégico é suficiente ou não para garantir a devida sustentação do FCS em questão. Quando esta sustentação se mostrar parcial, então novas ações e rotinas terão que ser propostas.

Esta análise é fundamental, uma vez que nem sempre o somatório dos esforços das áreas que compõem determinada organização é suficiente para sustentar a estratégia institucional, principalmente quando da existência de novos objetivos estratégicos à organização ou quando da ocorrência de objetivos ainda pouco desenvolvidos na empresa ou organização.

5.4 Desenho da situação futura: detalhamento do modelo futuro integrando os planejamentos estratégico, orçamentário e operacional à luz das expectativas da liderança do MPDFT e do instrumental do BSC

Este item será detalhado conforme pontos abaixo:

- 5.4.1 Perfil dos eventos críticos para o sucesso do projeto
- 5.4.2 Fatores críticos de sucesso para a sustentabilidade do projeto
- 5.4.3 Estrutura recomendada para a SECPLAN para a devida execução das atribuições

5.4.1 Perfil dos eventos críticos para o sucesso do projeto

De forma objetiva, o Projeto Gestão Estratégica 2010-2020 contempla os seguintes eventos críticos:

Evento crítico	Perfil	Quem	Quando
Reunião de Gestão da Estratégia (RGE)	Estratégico	Guardiões e qualquer outro indivíduo que tenha responsabilidade na gestão estratégica do MPDFT	A cada 4 meses
Reunião Tático-Operacional (RTO)	Tático-Operacional	Gestores de cada Unidade Administrativa	A cada 3 meses
Escritório de Projetos	Estratégico	SECPLAN	Contínuo

5.4.2 Fatores críticos de sucesso para a sustentabilidade do projeto

Toda e qualquer iniciativa que contemple ferramentas estratégicas como o *Balanced Scorecard* envolve necessariamente uma questão cultural.

Isto acontece porque se estabelece, ao longo da implantação do BSC, um conjunto de produtos (ex: indicadores e metas) que demandam, entre outros fatores, uma gestão sistemática e comprometimento para resultados.

Quando a organização em questão não possui uma cultura voltada para estes aspectos, então faz-se necessária uma mudança cultural.

No caso específico do MPDFT, percebe-se claramente que, apesar da organização possuir boa parte de suas rotinas já implantadas e consolidadas, há uma lacuna no que tange à gestão de indicadores estratégicos (e por consequência se dá a inexistência de metas estratégicas), até porque a maior parte destes não existia na Instituição.

Esta falta de clareza também contemplava a própria estratégia institucional, que só veio a ficar clara e melhor conhecida quando da validação do mapa estratégico.

De forma análoga, quando se considera o nível tático-operacional, observa-se uma clara deficiência na gestão das ações e rotinas das Unidades Administrativas, não existindo, inclusive, competência formal de gestão de projetos (ex: PMO) na grande maioria de seus gestores. Mais uma vez, faltam indicadores claros de desempenho geridos de forma sistemática.

Em função das questões acima descritas, entendem-se como pertinentes as seguintes recomendações:

➤ **Criação de política de reconhecimento dos destaques individuais**

Como o projeto Gestão Estratégica 2010-2020 demanda novas atribuições e responsabilidades dos envolvidos, existe o risco natural de rejeição por parte dos responsáveis. Uma forma eficiente de evitar este cenário de rejeição é estabelecer uma política clara e atraente de reconhecimento dos esforços daqueles que mais se destacam.

Principais formas de reconhecimento:

- ✓ Oferta de cursos para os destaques, sejam guardiões, líderes de programas institucionais, líderes das Unidades Administrativas ou qualquer outro membro ou servidor que apresentem resultados significativos e/ou comprometimento diferenciado.
- ✓ Reconhecimento via menção do nome do destaque nos eventos e nas mídias internas e externas.

Esta recomendação se apóia em casos de sucesso reais como o do Governo do Estado de Minas Gerais e da Prefeitura de Porto Alegre.



➤ **Identificação e disseminação das melhores práticas**

Considerando que o MPDFT é uma organização de grande porte, é muito importante que a SECPLAN possa identificar a ocorrência das melhores práticas em qualquer âmbito ou nível da Instituição. Estas melhores práticas se estendem desde um guardião que venha a apresentar excelência na gestão do seu objetivo estratégico até um gestor de Unidade Administrativa que se destaque no planejamento e execução da ação sob a sua responsabilidade.

Uma vez identificadas estas melhores práticas, então caberá à SECPLAN avaliar a eventual necessidade de adequação destas práticas para posterior disseminação. Os benefícios deste processo de identificação e disseminação das melhores práticas são importantes e, muitas vezes, geram resultados já no curto prazo nas organizações.

➤ **Promoção de total transparência do desempenho de cada envolvido**

Como o principal público-alvo do MPDFT é a sociedade, é sempre interessante promover a transparência das ações e iniciativas da Instituição.

Com as funcionalidades oferecidas pela internet, recomenda-se avaliar a possibilidade de divulgar os desempenhos não somente da Instituição como um todo, mas também de cada projeto implementado e das áreas envolvidas.

A divulgação de cores como a verde, que indica sucesso no alcance da meta ou do resultado esperado, e a cor vermelha, que indica insucesso, é sempre uma ferramenta que sensibiliza os gestores responsáveis já que o status de desempenho do programa, projeto ou áreas ficará disponível para todo e qualquer cidadão.

Por fim, é sem dúvida interessante avaliar a possibilidade de expor, via internet, todo o modelo de gestão descrito neste documento. Isto irá viabilizar o acompanhamento do dia a dia da gestão do MPDFT pela sociedade, incluindo a identificação dos sucessos e insucessos na execução dos programas institucionais e ações.



➤ **Troca de experiências e práticas com outras organizações com iniciativas similares**

Outra forma muito importante de buscar uma maior maturidade em gestão estratégica e tático-operacional é trocar informações e experiências com outras organizações, sejam públicas ou privadas.

No setor público brasileiro, observam-se organizações que utilizam há anos ferramentas de gestão estratégica como o *Balanced Scorecard*. Sendo assim, recomenda-se fortemente que o MPDFT se beneficie, de forma contínua, desta oportunidade, independentemente da natureza da organização ou do seu setor de atuação.

Uma vez identificada uma melhor prática, então procede-se à eventual adequação para a realidade e contexto da Instituição e posterior implantação.

Finalmente, vale destacar que já existem hoje, no Brasil, fóruns formais e periódicos que congregam organizações públicas e privadas para a troca de experiências e melhores práticas em diversos temas oportunos. Assim, sugere-se que o MPDFT possa também se beneficiar desta oportunidade.

5.4.3 Estrutura recomendada para a SECPLAN para a devida execução das atribuições

O Quadro a seguir apresenta a estrutura recomendada para que a Seplan possa conduzir os respectivos eventos:

Evento crítico	Quantas pessoas da SECPLAN	Como	Carga de Trabalho
Reunião de Gestão da Estratégia (RGE)	1 pessoa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análise e consolidação dos dados do sistema de operacionalização 2. Preparação de todo o conteúdo da RGE 3. Preparação dos guardiões e líderes dos Programas Institucionais 	3 semanas antes de cada RGE: 50% do tempo
Reunião Tático-Operacional (RTO)	3 pessoas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análise dos dados no sistema de operacionalização 2. Envio de eventuais dúvidas e pontos não conformes para o líder da Unidade Administrativa 3. Análise das considerações do líder da Unidade Administrativa 	1 semana antes de cada RTO: 25% do tempo
Escritório de Gestão de Projetos	2 pessoas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análise dos dados no sistema de operacionalização 2. Envio de eventuais dúvidas e pontos não conformes para o líder do Programa Institucional 3. Análise da réplica do Programa Institucional 	Toda última semana de cada mês: 25% do tempo durante esta semana

5.5 Detalhamento e validação de um plano de implementação para o modelo concebido

É notório que a maior dificuldade das organizações não está no processo de construção do seu *Balanced Scorecard* nem tampouco no posterior desdobramento para as áreas que compõem a organização.

O maior desafio reside na etapa de implementação do modelo no âmbito da organização. Questões como falta de agenda, resistência cultural, pouca clareza sobre como cada parte contribui para o todo, falta de patrocínio por parte das lideranças, insuficiência de recursos humanos e econômicos, falta de comprometimento das pessoas envolvidas etc., fazem com que apenas 10% das organizações* tenham sucesso na execução de suas estratégias.

Levando estas e outras questões em consideração, estruturou-se o Modelo de Gestão do MPDFT, que contempla o gerenciamento integrado de todos os conteúdos gerados, desde o nível estratégico, como o mapa estratégico 2010-2020 da Instituição até as ações e rotinas das Unidades Administrativas.

*Robert Kaplan & David Norton, 2000.

Modelo de Gestão do MPDFT

De forma complementar, definiu-se o passo a passo da realização das RGEs no MPDFT. Abaixo, apresenta-se a inter-relação entre as reuniões de gestão nos diversos níveis da organização:

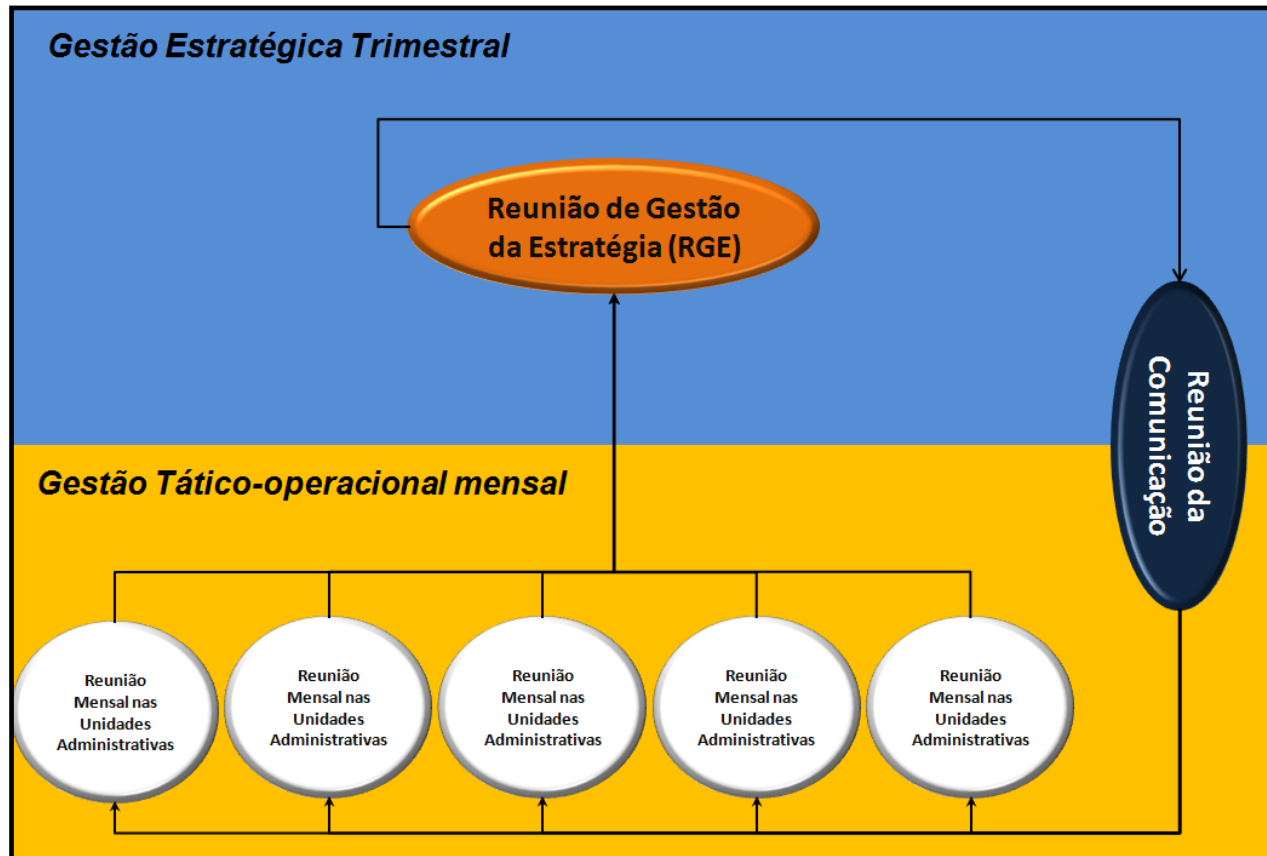


Figura 03

As pautas de cada reunião, seja a Reunião de Gestão da Estratégia (RGE) ou as reuniões mensais em cada Unidade Administrativa, também foram definidas e detalhadas.

Reunião de Gestão da Estratégia (RGE) – Passo a Passo

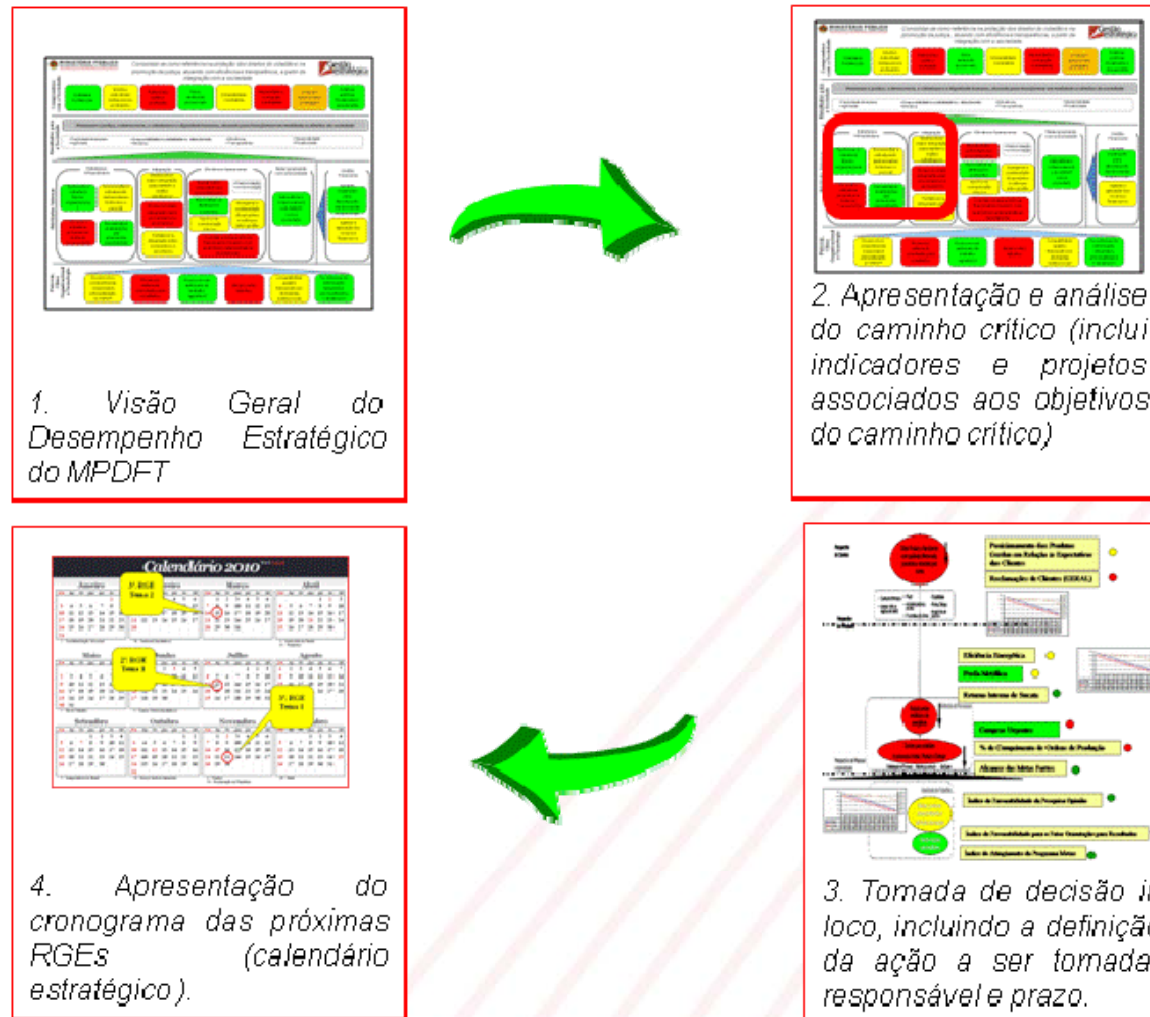


Figura 04

Reunião de Gestão Tático-Operacional – Passo a Passo (RTO)

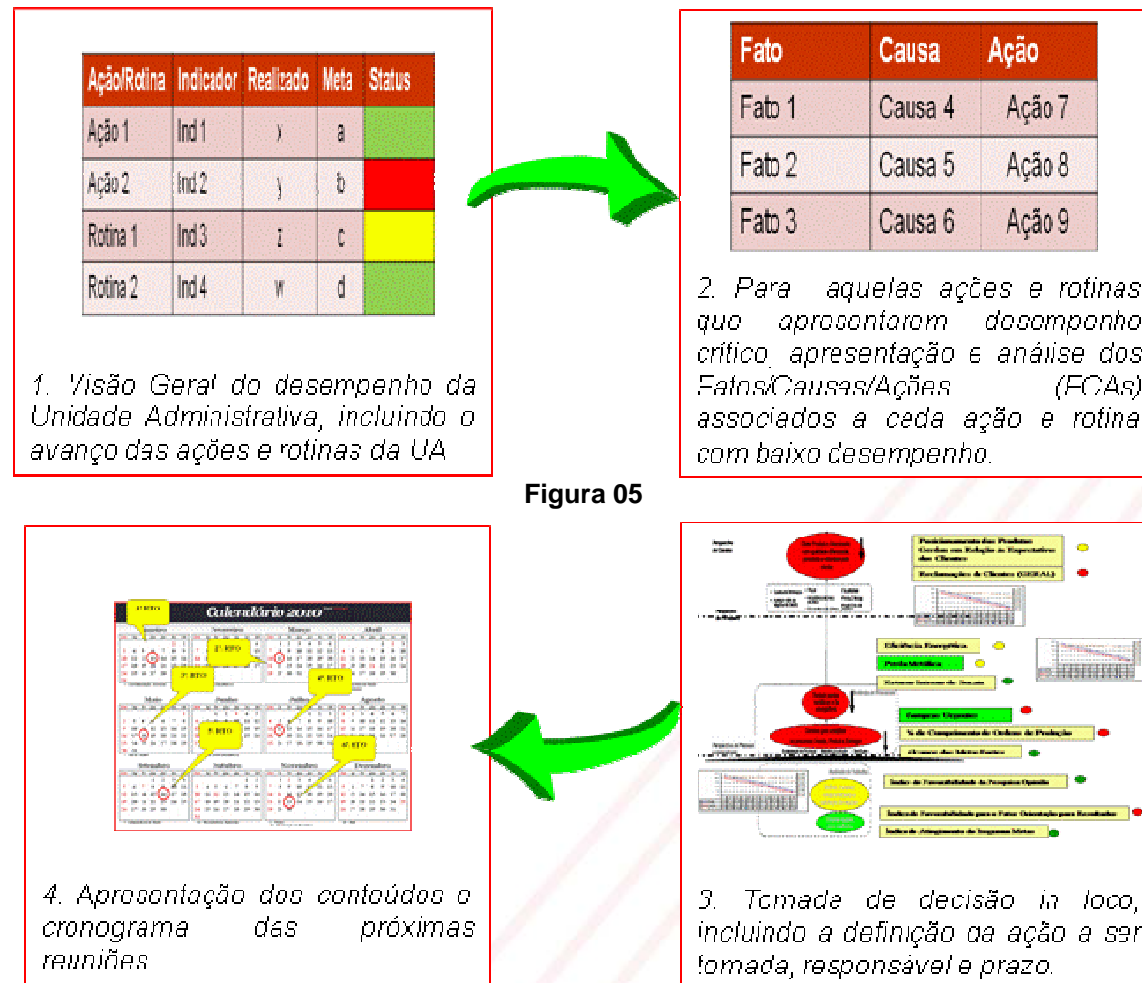


Figura 05

Por fim, o Escritório de Gestão da carteira de Programas Institucionais também foi detalhado, recomendando-se à Secretaria de Planejamento - SECPLAN a condução desta atribuição.

A figura abaixo resume a visão geral do Escritório de Gestão da carteira de Programas Institucionais, que promove, via SECPLAN, a visão sistêmica dos Programas Institucionais, que perpassam as Unidades Administrativas do MPDFT, além de atuar de maneira a promover a integração das ações e rotinas executadas pelas Unidades Administrativas.

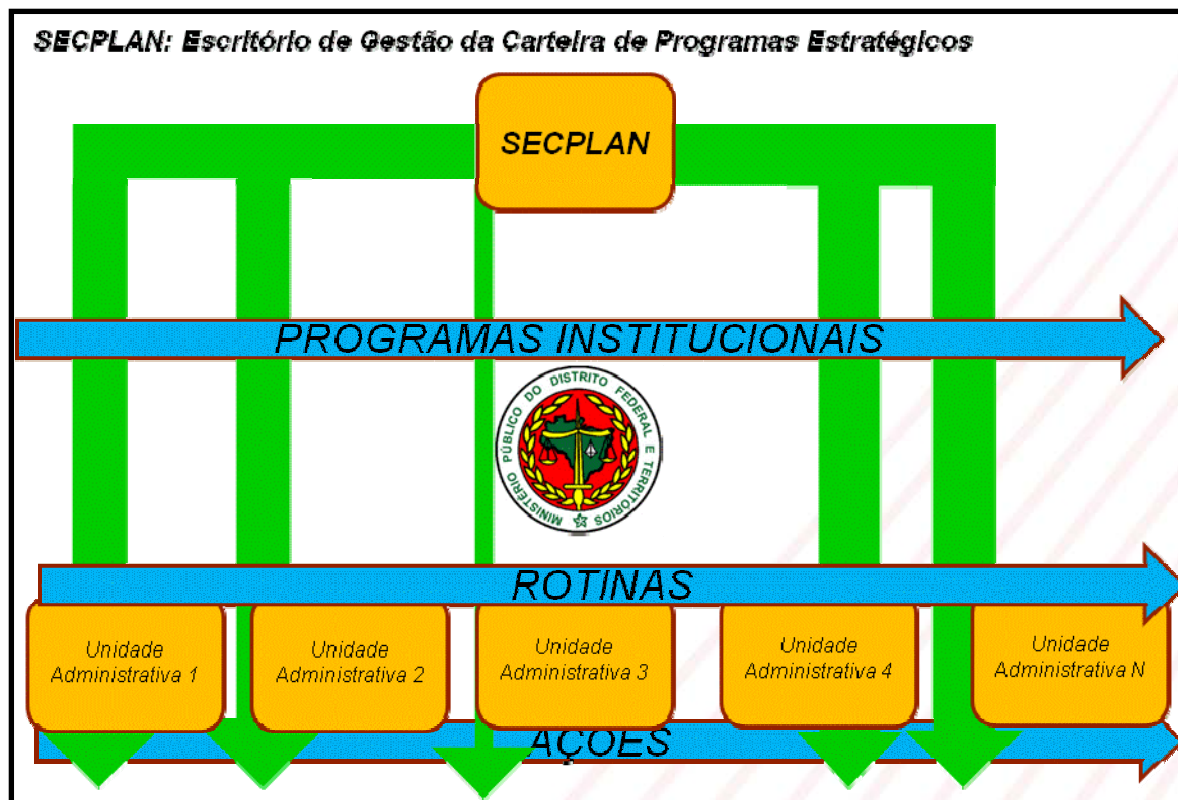


Figura 06

No que tange às ações e rotinas das Unidades Administrativas, por exemplo, o papel do Escritório de Gestão é essencial, pois é ele quem identificará oportunidades de integração de esforços, além de sinalizar eventuais sobreposições de atividades interunidades.

5.6 Principais desafios para o sucesso do projeto Gestão Estratégica 2010-2020

➤ Fortalecimento da cultura orientada à medição de resultados

O MPDFT, como órgão público tradicional, sempre atuou com foco em seu principal público-alvo, a sociedade do Distrito Federal.

Embora seja inegável o crescimento registrado pela Instituição, inclusive em termos de novas atribuições e responsabilidades, também é fato que há muito espaço para avançar no que tange à medição sistemática dos esforços do MPDFT, em especial o acompanhamento mais objetivo de programas, projetos e ações com indicadores claros de desempenho.

Particularmente, não se observa indicadores suficientes para a medição da contribuição do MPDFT para a sociedade.

A sustentabilidade do projeto dependerá do adequado tratamento dos pontos acima ressaltados. Ou seja, deve-se acompanhar de forma sistemática não somente os indicadores estratégicos propostos como também monitorar os indicadores táticos e operacionais junto às diversas Unidades Administrativas.

➤ **Consolidação da visão de como cada Unidade Administrativa contribui para a estratégia do MPDFT e para o MPDFT como um todo**

O projeto Gestão Estratégica 2010-2020 contemplou o desdobramento do mapa estratégico da Instituição para cada Unidade Administrativa do MPDFT, elencando as ações e rotinas necessárias para a sustentação da estratégia institucional. Embora este conteúdo essencial tenha sido mapeado, é fundamental que cada Unidade Administrativa exerça, de fato, a gestão de seu respectivo painel de ações e rotinas. Isto deve se dar via o acompanhamento de indicadores claros de desempenho de cada uma destas ações e rotinas.

➤ **Continuidade entre as gestões do MPDFT**

Como qualquer órgão público, o MPDFT está sujeito à troca de lideranças da Alta Administração. Isto ocorre a cada 2 anos, sendo possível a permanência de uma determinada gestão por, no máximo, 4 anos (2 gestões).

Assim, o sucesso, não somente do projeto Gestão Estratégica 2010-2020, mas de qualquer outra frente estratégica ou de relevância maior, está diretamente relacionado a assegurar a continuidade dos projetos e esforços intergestão.

Como não poderia deixar de ser, recomenda-se fortemente que em qualquer ciclo de gestão a Alta Administração conheça a importância e o papel estratégico do *Balanced Scorecard* da Instituição e assegure o patrocínio necessário para a perpetuação da ferramenta em todos os níveis do MPDFT.

Especificamente, espera-se que os novos líderes possam:

- Manter a gestão integrada do BSC, cujo cerne são as Reuniões de Gestão da Estratégia (RGEs)
- Promover o patrocínio necessário nos diversos níveis da Instituição, inclusive apoio orçamentário
- Identificar os exemplos de sucesso e reconhecer estes destaques

- **Disciplina na gestão sistemática do Modelo de Gestão do MPDFT**

O sucesso do projeto também está diretamente relacionado à preservação do Modelo de Gestão construído.

Desta forma, recomenda-se que:

- As lideranças do MPDFT deem continuidade às Reuniões de Gestão da Estratégia (RGEs)
- Os Guardiões mantenham seu papel de liderança dos objetivos estratégicos
- Cada líder de Unidade Administrativa preserve as reuniões de gestão do seu respectivo painel (ações e rotinas)
- O Processo orçamentário contemple as necessidades do BSC, especialmente as demandas dos Programas Institucionais

➤ **Consolidação dos conceitos e atribuições do projeto nos diversos níveis do MPDFT**

O BSC, como metodologia nova ao MPDFT, reforça a necessidade de contínuo aprofundamento dos envolvidos nos conceitos e atribuições inerentes ao projeto.

Assim, cada responsável deverá aprofundar o domínio do conteúdo metodológico e conceitual, além de internalizar as suas atribuições, seja no nível da Alta Administração ou em qualquer outro nível da Instituição.

Somente com a continuidade e melhoria contínua da gestão do projeto como um todo, será possível a plena consolidação dos conceitos e atribuições e, em última instância, a sustentabilidade do BSC na Instituição.



5.7 Principais Resultados de pesquisas - enquetes

Ao longo do projeto, procurou-se medir, da forma mais clara possível, o impacto do projeto como um todo.

Para tal, identificou-se um conjunto de indicadores de desempenho, claros e objetivos, que pudesse explicitar os avanços conseguidos.

São eles:

- Percepção da sociedade do DF sobre o papel do MPDFT. “Você sabe como o MPDFT contribui para a sociedade?”
- Grau de conhecimento da estratégia do MPDFT pelos membros e servidores
- Percentual de comparecimento dos membros e servidores aos eventos estratégicos do projeto
- Percentual de comparecimento dos membros e servidores às capacitações do projeto
- Percentual de aderência do desdobramento da estratégia junto às Unidades Administrativas



Principais resultados de pesquisas - enquetes

Indicador	Valor apurado	Quando	Fonte
Percepção da sociedade do DF sobre o papel do MPDFT. "Você sabe como o MPDFT contribui para a sociedade?"	29,8%	22 e 23/04/2010	População do Distrito Federal e entorno (amostral)
Grau de conhecimento da estratégia do MPDFT pelos membros e servidores.	86,5%	fevereiro/2010	Respostas intranet
Percentual de comparecimento dos membros e servidores aos eventos estratégicos do projeto.	66,8%	Vários	Membros e servidores convidados para os eventos estratégicos do projeto
Percentual de comparecimento dos membros e servidores às capacitações do projeto.	78,6%	Vários	Membros e servidores convidados para as capacitações do projeto
Percentual de aderência do desdobramento da estratégia junto às Unidades Administrativas.	80%	Abril e Maio de 2010	Unidades Administrativas do MPDFT

CONSIDERAÇÕES FINAIS



CONSIDERAÇÕES FINAIS

O MPDFT, como Instituição que exerce papel essencial à sociedade, pode encontrar no Projeto Gestão Estratégica 2010-2020 um forte aliado, uma vez que o projeto tem entre seus principais benefícios, a alavancagem dos resultados institucionais.

Como o projeto é baseado em metodologias e ferramentas comprovadamente vencedoras, inclusive com grande abundância de exemplos no setor público brasileiro, a Instituição tem, à sua frente, uma oportunidade singular de otimizar os seus recursos existentes, sejam materiais ou humanos, no sentido de fortalecer a sua atuação como agente de promoção do respeito à lei e de defesa dos interesses da sociedade.

O que se objetiva, em última instância, é potencializar os resultados da aplicação dos ativos do MPDFT. Isto não passa obrigatoriamente pela entrada de novos recursos, mas sim pela adoção de uma gestão mais eficiente e assertiva, que tenha plena clareza de suas prioridades e que seja capaz de viabilizar os recursos necessários para que estas prioridades sejam devidamente atendidas.

Por fim, deve-se ressaltar que o MPDFT possui claramente todas as condições requeridas, não somente para lograr sucesso nas questões acima descritas, como também no cumprimento dos objetivos estabelecidos no seu mapa estratégico.

A partir deste cenário, os meios estarão disponíveis para assegurar que a Instituição cumpra plenamente a sua missão e alcance efetivamente a sua visão de futuro.

GLOSSÁRIO



GLOSSÁRIO

TERMO	DESCRIÇÃO DO TERMO
Planejamento Estratégico	Modelo 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 Instituição e sua evolução esperada. Um planejamento estratégico consistente deve considerar premissas básicas, como missão e visão de futuro, que a Instituição deve respeitar para que todo o modelo tenha coerência e sustentação.
Balanced Scorecard (BSC)	Metodologia de gestão composta por objetivos estratégicos (desafios organizacionais de médio e longo prazos), indicadores estratégicos de desempenho, metas plurianuais e programas estratégicos. O BSC foi criado no início da década de 90 pelos professores Robert Kaplan e David Norton (Harvard Business School).
Missão da Instituição	É a razão de existir de determinada organização. Exemplo: Missão do MPDFT: “Promover a justiça, a democracia, a cidadania e a dignidade humana, atuando para transformar em realidade os direitos da sociedade.”
Visão de Futuro da Instituição	É como a organização quer ser reconhecida no longo prazo. A visão de futuro é componente do mapa estratégico. Exemplo: visão de futuro do MPDFT: “Consolidar-se como referência na proteção dos direitos do cidadão e na promoção da justiça, atuando com eficiência e transparência, a partir da integração com a sociedade”.
Proposta de Valor	Conjunto de atributos que a organização pretende oferecer ao seu público-alvo. A proposta de valor é um componente do mapa estratégico. Exemplo: MPDFT: Facilidade de acesso, Disponibilidade e cordialidade no atendimento, Eficiência, Imparcialidade, Agilidade, Eficácia, Transparência e Proatividade.
Mapa Estratégico	O mapa estratégico representa o conjunto de desafios que a organização terá que tratar no médio e longo prazos. O mapa é composto pela visão de futuro, por perspectivas distintas, pelos objetivos estratégicos (desafios no médio e longo prazos) e pelas relações de causa e efeito entre estes objetivos.

GLOSSÁRIO

TERMO	DESCRIÇÃO DO TERMO
<i>Perspectivas</i>	<p>Relação de "pontos de vista" referentes à atuação da organização e que representam fatores-chaves para uma visão institucional ampliada. Disposta horizontalmente, cada perspectiva engloba um conjunto de objetivos estratégicos que retratam o que a organização pretende atingir mediante o "olhar" de cada público de interesse como sociedade, governo, profissionais que atuam na organização etc. As perspectivas, quando vistas em conjunto, permitem uma visão completa da estratégia da organização e "contam a história da estratégia" de uma forma clara e de fácil comunicação.</p> <p>Perspectivas tradicionais no setor público: Cumprimento da Missão; Resultados para a Sociedade; Processos Internos; Recursos Financeiros, Aprendizado e Crescimento.</p> <p>Perspectivas do mapa estratégico do MPDFT: Resultados para a Sociedade; Compromisso com a Sociedade; Atividades Internas e Pessoas, Clima Organizacional e Tecnologia.</p>
<i>Relações de Causa e Efeito</i>	<p>No contexto do BSC, as relações de causa e efeito identificam a correlação causal entre os objetivos, ou seja, como um objetivo suporta o outro, respeitando a vinculação estratégica entre eles.</p>
<i>Indicadores Estratégicos</i>	<p>Os indicadores estratégicos representam a maneira pela qual a organização irá medir o desempenho de cada objetivo estratégico. Os indicadores são índices claros e que possibilitam o acompanhamento da evolução de cada objetivo.</p> <p>Exemplo de indicador estratégico do MPDFT: Índice de sedes e estruturas próprias</p>
<i>Metas Estratégicas</i>	<p>As metas estratégicas, por sua vez, representam quão longe a organização poderá chegar no que tange ao desempenho de cada objetivo estratégico. As metas estratégicas são projeções claras e alinhadas ao horizonte de médio e longo prazos.</p> <p>Exemplo de metas estratégicas: alcançar 100% de sedes com estrutura própria em 2020.</p>

GLOSSÁRIO

TERMO	DESCRIÇÃO DO TERMO
<i>Reunião de Gestão da Estratégia (RGE)</i>	<p>A RGE constitui o fórum estratégico periódico (normalmente quadrimestral) de análise e acompanhamento da estratégia da organização como um todo.</p> <p>A RGE representa o momento no qual se analisará se cada meta estratégica foi alcançada ou não, gerando um diagnóstico e plano de ação nos casos de não alcance da meta.</p> <p>Em última instância, o intuito é possibilitar que a organização tenha sucesso na execução de sua estratégia como um todo.</p>
<i>Modelo de Gestão do MPDFT</i>	<p>O Modelo de Gestão do MPDFT contempla a gestão sistêmica de todos os produtos gerados pelo planejamento estratégico, ou seja, o mapa estratégico, os indicadores estratégicos, as metas estratégicas, os programas institucionais e os planos táticos e operacionais das áreas do MPDFT.</p> <p>O Modelo de Gestão congrega todos estes componentes em um calendário de reuniões nos níveis estratégico (RGE), tático e operacional, integrando todas estas reuniões de forma a alinhar recursos, esforços e intenções.</p>
<i>Plano Tático das Unidades Administrativas</i>	<p>O plano tático de cada Unidade Administrativa constitui o conjunto de ações executadas no âmbito de cada unidade que compõe a Instituição. Estas ações, por definição, são esforços com início, meio e fim claramente definidos; Tais ações são muito importantes, pois oferecem a sustentação necessária à adequada execução dos objetivos estratégicos da Instituição.</p> <p>Exemplo de ação da SECPLAN: Criar metodologia de análise e avaliação da atividade fim.</p>
<i>Plano Operacional das Unidades Administrativas</i>	<p>O plano operacional de cada Unidade Administrativa constitui o conjunto de operações sistematicamente realizadas no âmbito de cada unidade que compõe a Instituição, seja no nível tático ou operacional.</p> <p>Tais rotinas são muito importantes pois, assim como as ações, elas oferecem a sustentação necessária à adequada execução dos objetivos estratégicos da Instituição.</p> <p>Exemplo de rotina da SECPLAN: Realização de pesquisa de pensamento institucional e enquetes.</p>
<i>Indicadores Táticos e Operacionais do MPDFT</i>	<p>Os indicadores táticos e operacionais do MPDFT constituem os indicadores de medição de desempenho que existem no âmbito de cada área que compõe a Instituição, seja no nível tático ou operacional.</p> <p>Tais indicadores são muito importantes pois oferecem vínculo direto com os objetivos estratégicos da Instituição.</p>



MINISTÉRIO PÚBLICO
DO DISTRITO FEDERAL E TERRITÓRIOS