

resolução de conflitos

legitimidade

defesa constitucional exclusiva

patrimônio público

comprometimento

PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO
2018-2023
PGE/MS

ética
eficiência
licitude
consensual
judicial
controle
legalidade

futuro

Advocacia Pública

preventiva judicial

proteção controle

legalidade

patrimônio público

institucional
proatividade
ética
modernidade
licitude
defesa
eficiência
consultiva



PGE-MS
PROCURADORIA-GERAL
DO ESTADO DE
MATO GROSSO DO SUL

**PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO
2018 - 2023
PGE/MS**

Apresentação e agradecimento

O papel do Estado na história do Brasil possui importância central no entendimento da evolução do país. Estudar a evolução deste papel e entender os impactos disto para a sociedade são práticas essenciais, tanto para a pesquisa científica quanto, especialmente, para a administração pública na entrega de respostas eficientes e efetivas para as demandas da sociedade. Recentemente, tendo em vista também os movimentos que começaram em 2013, a necessidade de entregas de políticas públicas que impactem positivamente o país e a qualidade de vida dos cidadãos brasileiros ganhou renovada notoriedade, colocando a agenda da eficiência estatal como uma das prioridades dos governos.

Tendo em vista o papel essencial que a Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul (PGE/MS) desempenha na sociedade e na administração pública estadual, representando o Estado e garantindo segurança jurídica para que as políticas públicas sejam efetivamente entregues, e também esta demanda renovada da sociedade, foi elaborado este Plano Estratégico.

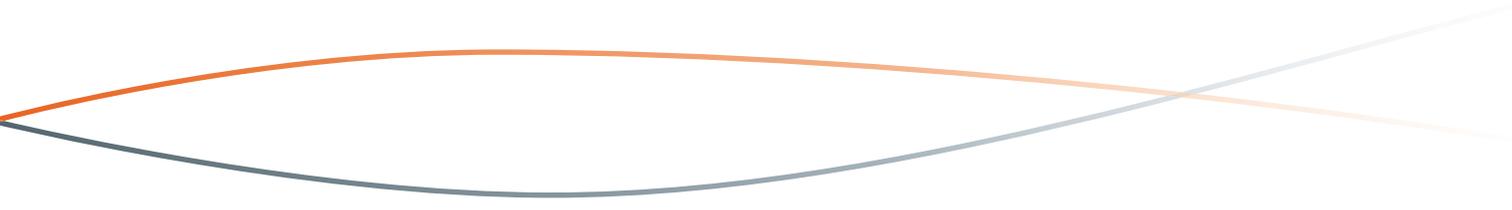
O estabelecimento de Missão, Visão, Valores, Objetivos Estratégicos, Indicadores, Estratégias e Iniciativas Estratégicas visa trazer maior eficiência e efetividade à atuação da PGE/MS, por meio das melhores práticas de gestão encontradas hoje no mercado. A crescente litigiosidade e a necessidade constante, e atualmente crescente, da boa gestão dos recursos públicos tornam tais práticas fundamentais para a administração pública pública, como um todo, e para a PGE/MS, em particular.

Além desses elementos, também está presente neste documento o modelo de gestão estratégica a ser adotado pela PGE/MS. Isso se deve pela consciência de que o planejamento é apenas o primeiro passo rumo à implementação da gestão para resultados dentro da instituição, não devendo se limitar à elaboração do plano. Afinal, tendo em mente as constantes mudanças que ocorrem nos ambientes interno e externo à PGE/MS, a efetividade do planejamento só será atingida se ele for acompanhado rotineiramente, por meio de processos gerenciais contínuos e institucionais capazes de modelar os elementos do plano, conforme as necessidades emergentes, e de garantir a implementação das iniciativas aqui levantadas.

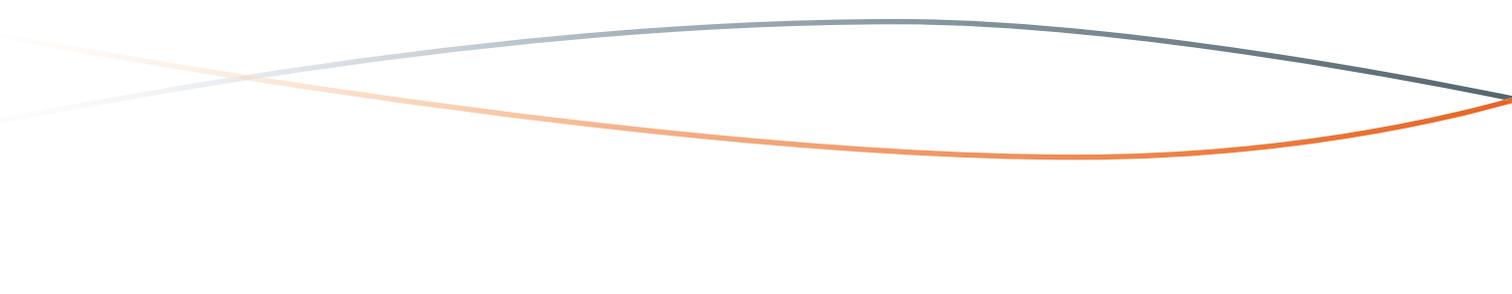
A elaboração do Planejamento Estratégico de 2018 a 2023 da PGE/MS não seria possível sem a participação e colaboração de todos os servidores da Procuradoria-Geral do Estado, cujas contribuições foram a base para a construção de todos os elementos deste documento, sem as quais a qualidade e a relevância do que é apresentado aqui não seriam atingidas. De igual modo, houve as relevantes colaborações da Superintendência de Gestão Estratégica (SGE) da Secretaria de Estado de Governo e Gestão Estratégica (SEGOV) de Mato Grosso do Sul, pelo suporte metodológico, tático e operacional na elaboração deste planejamento, bem como da organização sem fins lucrativos Vetor Brasil e da sua rede de *trainees* e líderes do setor público, que forneceram apoio durante o período de construção deste trabalho.

Índice

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	11
• Organograma da PGE/MS	13
• Unidades da PGE/MS	14
• Procuradores de Estado da PGE/MS	17
• Servidores da PGE/MS	19
HISTÓRICO DA PGE/MS	23
CONTEXTUALIZAÇÃO	29
• Por que planejar e gerir estrategicamente dentro da PGE/MS	31
• Estratégia	32
• Gestão Estratégica	33
• Planejamento Estratégico	34
METODOLOGIA	35
• Metodologia do Planejamento	37
• O <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	38
• Componentes do BSC	41
• Fluxo da Gestão Estratégica	42
IDENTIDADE	43
MAPA ESTRATÉGICO	49
OBJETIVOS E INICIATIVAS	55
DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA	61
• Orçamento e Finanças	63
1 - Assegurar a autonomia na execução financeira (art 5º da LC 95/2001)	65
• Pessoas e Tecnologia	67
Infraestrutura administrativa, física e tecnológica	69
2 - Adequar as estruturas	69
3 - Consolidar os sistemas informatizados que permeiam a atuação da PGE/MS ...	71
Aprendizado e desenvolvimento	73
4 - Promover a valorização dos servidores da PGE/MS	73
5 - Capacitar servidores e procuradores	74



• Processos Internos	75
6 - Estruturar a gestão estratégica, participativa e por competências	77
7 - Tornar mais efetiva a comunicação entre os setores da PGE/MS	79
8 - Desburocratizar os processos e rotinas da PGE/MS	80
• Partes Interessadas	81
9 - Buscar qualidade no atendimento ao cidadão	83
10 - Zelar pela transparência e melhor comunicação com o público externo	84
11 - Ampliar participação na elaboração de políticas públicas	86
12 - Fortalecer e defender as prerrogativas institucionais da PGE/MS	87
13 - Buscar melhor integração com outros órgãos e entes estaduais	89
• Estado e Sociedade	91
14 - Incrementar a recuperação do crédito público e buscar a eficiência dos gastos	93
15 - Aprofundar a atuação consultiva e preventiva	96
16 - Incrementar a representação judicial do Estado	98
17 - Estimular a solução administrativa de conflitos	101
MODELO DE GESTÃO	103
GLOSSÁRIO	107
NOTAS DE FIM E REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	115
REALIZAÇÃO	120



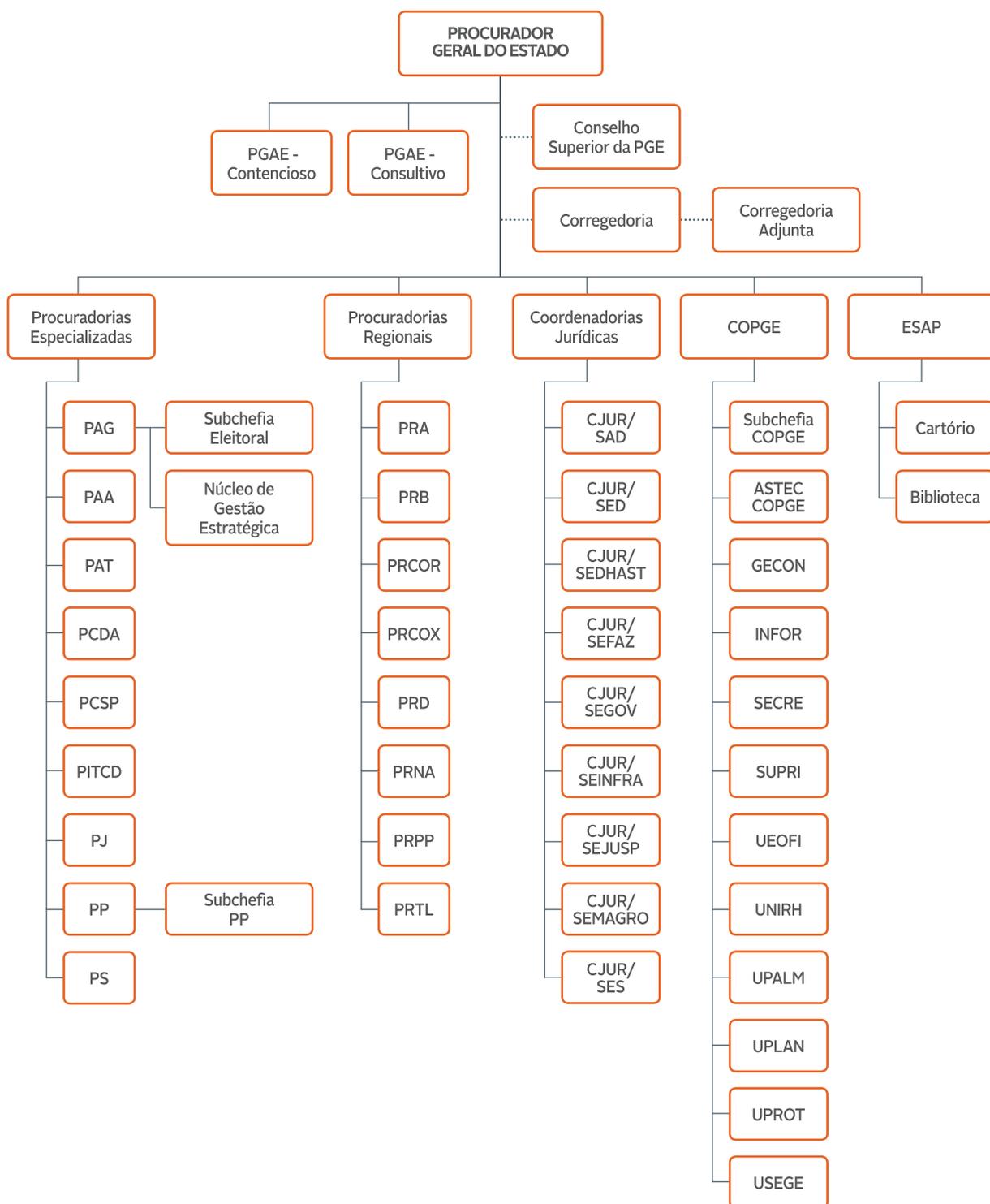
resolução de conflitos
legitimidade
constitucional

comprometimento

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

legalidade
patrimônio público
resolução de conflitos
legitimidade
defesa constitucional
exclusiva
patrimônio público
futuro
institucional
proatividade
legalidade
defesa ética
eficiência
modernidade
consultiva

Organograma da PGE/MS



Unidades da PGE/MS

PGE na Web

www.pge.ms.gov.br

Sede Parque dos Poderes - Capital

Av. Desembargador José Nunes da Cunha

Parque dos Poderes - bloco IV

CEP: 79031-310

Campo Grande-MS

Tel (67) 3318-2600

- **GAB: Gabinete**

Tel: (67) 3318-2672

pgegabinete@pge.ms.gov.br

- **PAG: Procuradoria de Assessoria ao Gabinete**

Tel: (67) 3318-2649

pag@pge.ms.gov.br

- **ESAP: Escola Superior de Advocacia Pública**

Tel: (67) 3318-2613

esap@pge.ms.gov.br

- **COPGE: Coordenadoria-Geral**

Tel: (67) 3318-2679

copge@pge.ms.gov.br

- **CGPGE: Corregedoria-Geral**

Tel: (67) 3318-2601

corregedoria@pge.ms.gov.br

- **PAA: Procuradoria de Assuntos Administrativos**

Tel: (67) 3318-2661

paa@pge.ms.gov.br

- **PS: Procuradoria de Suporte**

Tel: (67) 3318-2686

ps@pge.ms.gov.br

- **PP: Procuradoria de Pessoal**

Tel: (67) 3318-2660

pp@pge.ms.gov.br

- **PJ: Procuradoria Judicial**

Tel: (67) 3318-2655

pj@pge.ms.gov.br

- **PCSP: Procuradoria de Cumprimento de Sentença e Precatório**

Tel: (67) 3318-2627

pcsp@pge.ms.gov.br

Sede Centro – Capital

Rua 7 de Setembro, nº 676, Centro

CEP: 79002-121

Campo Grande-MS

- **PAT: Procuradoria de Assuntos Tributários**

Tel: (67) 3322-7655

pat@pge.ms.gov.br

- **PCDA: Procuradoria de Controle da Dívida Ativa**

Tel: (67) 3322-7610

pcda@pge.ms.gov.br

- **PITCD: Procuradoria de Imposto de Transmissão *Causa Mortis* e Doações**

Tel: (67) 3322-7612

pitcd@pge.ms.gov.br

Coordenadorias Jurídicas - Capital**CJUR/SAD: Coordenadoria Jurídica da PGE/MS na Secretaria de Estado de Administração e Desburocratização**

Av. Desembargador José Nunes da Cunha, s/n,
Parque dos Poderes - Bloco 1

CEP: 79031-310
Campo Grande, MS
Tel: (67) 3318-1341
cjursad@pge.ms.gov.br

CJUR/SED: Coordenadoria Jurídica da PGE/MS na Secretaria de Estado de Educação

Av. do Poeta, s/n, Parque dos Poderes - Bloco 5

CEP: 79031-350
Campo Grande - MS
Tel: (67) 3318-2256
cjursed@pge.ms.gov.br

CJUR/SEFAZ: Coordenadoria Jurídica da PGE/MS na Secretaria de Estado de Fazenda

Av. Des. José Nunes da Cunha, s/n, Parque dos Poderes - Bloco 2

CEP: 79031-310
Campo Grande-MS
Tel: (67) 3318-3340/3337
cjursefaz@pge.ms.gov.br

CJUR/SEMAGRO: Coordenadoria Jurídica da PGE/MS na Secretaria de Estado de Meio Ambiente, Desenvolvimento Econômico, Produção e Agricultura Familiar

Av. Desembargador José Nunes da Cunha, s/n,
Parque dos Poderes - Bloco 12

CEP: 79031-310
Campo Grande-MS
Tel: (67) 3318-5050
cjursemagro@pge.ms.gov.br

CJUR/SES: Coordenadoria Jurídica da PGE/MS na Secretaria de Estado de Saúde

Av. do Poeta, s/n, Parque dos Poderes - Bloco 7

CEP: 79031-350
Campo Grande - MS
Tel: (67) 3318-1603
cjurses@pge.ms.gov.br

CJUR/SEJUSP: Coordenadoria Jurídica da PGE/MS na Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública

Av. do Poeta, s/n, Parque dos Poderes - Bloco 6

CEP: 79031-350
Campo Grande - MS
Tel: (67) 3318-6849
cjursejusp@pge.ms.gov.br

CJUR/SEGOV: Coordenadoria Jurídica da PGE/MS na Secretaria de Estado de Governo e Gestão Estratégica

Av. do Poeta, s/n, Parque dos Poderes - Bloco 8

CEP: 79031-350
Campo Grande - MS
Tel: (67) 3318-1150
cjursegov@pge.ms.gov.br

CJUR/SEDHAST: Coordenadoria Jurídica da PGE/MS na Secretaria de Estado de Direitos Humanos, Assistência Social e Trabalho

Av. do Poeta, s/n, Parque dos Poderes - Bloco 3

CEP: 79031-350
Campo Grande - MS



Tel: (67) 3318-4123
cjursedhast@pge.ms.gov.br

Procuradoria Regional - Brasília

PRB: Procuradoria Regional de Brasília

SRTVS, Quad.701, Ed. Record – S.303
CEP: 70.340-000
Brasília-DF
Tel: (61) 3214-4533/4534
prb@pge.ms.gov.br

Procuradorias Regionais - Interior

PRA: Procuradoria Regional de Aquidauana

Rua Estevão Alves Corrêa, nº 597, AGENFA
CEP: 79.200-000
Aquidauana-MS
Tel: (67) 3241-2170
pra@pge.ms.gov.br

PRCOR: Procuradoria Regional de Corumbá

Rua 15 de Novembro, nº 32
CEP: 79.333-000
Corumbá-MS
Tel: (67) 3234-4720/4719/4722
prcor@pge.ms.gov.br

PRCOX: Procuradoria Regional de Coxim

Rua Cel. Ponce, nº 127, Centro
CEP: 79.400-000
Coxim-MS
Tel: (67) 3291-3655
prcox@pge.ms.gov.br

PRD: Procuradoria Regional de Dourados

Rua Joaquim Teixeira Alves, nº 1616, Centro
CEP: 79.801-015
Dourados-MS
Tel: (67)3411-6285 / Fax (67)3411-6283
prd@pge.ms.gov.br

PRNA: Procuradoria Regional de Nova Andradina

Rua Artur da Costa e Silva, nº 1391
CEP: 79.750-000
Nova Andradina-MS
Tel: (67) 3441-1499 / Fax (67) 3441-1341
prna@pge.ms.gov.br

PRPP: Procuradoria Regional de Ponta Porã

Rua 7 de Setembro, nº 311
CEP: 79.090-000
Ponta Porã-MS
Tel: (67) 3431-5261
prpp@pge.ms.gov.br

PRTL: Procuradoria Regional de Três Lagoas

Av. Capitão Olinto Mancine, nº 2.462, ERPE
CEP: 79.603-011
Três Lagoas-MS
Tel: (67) 3521-2507 / 3521-3082
prtl@pge.ms.gov.br

Escritório de Apoio em Paranaíba

Rua Capitão Martinho, nº 619, Centro
CEP: 79.500-000
Paranaíba-MS
Tel: (67) 3503-2857

Procuradores de Estado da PGE/MS⁽¹⁾

Adalberto Neves Miranda
 Adriano Aparecido Arrias de Lima
 Ana Carolina Ali Garcia
 Ana Paula Ribeiro Costa
 Antônio de Souza Ramos Filho
 Arlethe Maria de Souza
 Caio Gama Mascarenhas
 Carla Cardoso Nunes da Cunha
 Carlo Fabrizio Campanile Braga
 Carina Souza Cardoso
 Christiana Puga de Barcelos
 Cláudia Elaine Novaes Assumpção Paniago
 Cristiane da Costa Carvalho
 Cristiane Müller Dantas
 Daniela Corrêa Basmage
 Denis Cleiber Miyashiro Castilho
 Doriane Gomes Chamorro
 Eimar Souza Schröder Rosa
 Fábio Hilário Martinez de Oliveira
 Fabio Jun Capucho
 Fabíola Marquetti Sanches Rahim
 Felipe Marcelo Gimenez
 Fernando Cesar Caurim Zanele
 Gustavo Machado Di Tamaso Bastos
 Itaneide Cabral Ramos
 Ivanildo Silva da Costa
 Jaime Caldeira Jhunyor
 João Cláudio dos Santos
 Jordana Pereira Lopes Goulart
 José Aparecido Barcello de Lima
 José Wilson Ramos Costa Júnior
 Jucelino Oliveira da Rocha
 Judith Amaral Lageano
 Juliana Nunes Matos Ayres
 Julizar Barbosa Trindade Júnior
 Kaoye Guazina Oshiro
 Karpov Gomes Silva
 Kemi Helena Bomor Maro
 Leandro Pedro de Melo
 Leonardo Campos Soares da Fonseca
 Lidiane Cristina Cornaccini Salles Lorenzoni
 Lúcio Henrique Melke Bittar
 Ludmila Santos Russi de Lacerda
 Luis Paulo dos Reis
 Luiza Iara Borges Daniel
 Marcela Gaspar Pedrazzoli
 Márcio André Batista de Arruda
 Marcos Costa Vianna Moog
 Maria Fernanda Carli de Freitas Müller
 Maria Sueni de Oliveira
 Mariana Andrade Vieira
 Mário Akatsuka Júnior
 Nathália dos Santos Paes de Barros
 Nelson Mendes Fontoura Júnior
 Nilton Kiyoshi Kurachi
 Norton Riffel Camatte
 Oslei Bega Júnior
 Pablo Henrique Garcete Schrader
 Patrícia Figueiredo Teles
 Paulo César Branquinho
 Pedro Henrique da Silva Mello
 Rafael Antonio Mauá Timóteo
 Rafael Coldibelli Francisco
 Rafael Henrique Silva Brasil
 Rafael Koehler Sanson
 Rafael Saad Peron
 Renata Corona Zuconelli
 Renato Maia Pereira



Renato Woolley de Carvalho Martins
Rodrigo Campos Zequim
Rodrigo Silva Lacerda Cesar
Rômulo Augustus Sugihara Miranda
Samara Magalhães de Carvalho
Sarah Filgueiras Monte Alegre de Andrade e Silva
Senise Freire Chacha
Sérgio Wilian Anníbal
Sibele Cristina Boger Feitosa
Suleimar Souza Schröder Rosa
Shandor Torok Moreira
Thais Gaspar
Ulisses Schwarz Viana
Vaneli Fabrício de Jesus
Vanessa de Mesquita e Sá
Virgínia Helena Leite Barreira
Vitor André de Matos Rocha Martinez Vila
Wagner Moreira Garcia
Waleska Assis de Souza
Wilson Maingué Neto

Servidores da PGE/MS⁽²⁾

Abner da Silva Jaques
 Ademar de Souza Freitas Júnior
 Adriana Moreira Leite Borega
 Adrielle Paiva Dantas
 Albino Mateus dos Anjos Andre
 Alda Maria Ferreira de Brites
 Alexandre de Carvalho Santos
 Allan Castro Porfirio
 Alyne Hardmann Bezerra da Silva
 Amanda de Souza Machado
 Amanda Stephany Julio Barbosa
 Amanda Verão Mazina
 Ana Maria de Jesus Ribeiro
 Anderson de Moraes
 Anderson Freitas Felix
 André Luís Alle Hollender
 Andréa dos Santos Dutra
 Andréia Lazzari
 Andressa Rodrigues de Souza
 Antonio Aparecido da Trindade
 Antônio Sérgio de Vasconcellos Ferraz
 Aron Lucas Ferreira Rosa Goulart
 Augusto Roberto Marchini
 Bárbara de Carvalho Santos
 Beatriz Cicalize Rodrigues
 Bianca Sanches
 Bruna Elias Lasneaux
 Bruna Francisco de Oliveira
 Bruna Gabrielly Francisca Pereira
 Bruna Karoline Rosa do Amaral
 Bruno Martins Ayres Ferreira
 Bruno Salles de Lucena
 Cacyla Aparecida Baur Arfux
 Camila Rodrigues Garcia
 Candelária Lemos
 Carlos Augusto Dauzaker Flores
 Carlos Barnabé Hipolito da Silva
 Carlos Silva Barison
 Caroline Chamorro de Souza
 Carolyne Marques de Oliveira
 Clarissa Isabela de Meneses Ribas
 Clayton da Silva Scatolin
 Clayton Vinício da Silva
 Cleber Pereira Lima
 Cleberson Soares da Silva
 Conelly da Silva Yamada
 Dalva Proença Brum Cabral
 Daniela da Costa Godoi
 Dannichelli Ribeiro Leite
 Dayane da Silva
 Denise Ferreira de Araujo
 Denise Hirano
 Denise Kasiorowski Bachega
 Deocleciano Guerreiro Gonçalves
 Derci de Souza Rezende
 Diego Vieira Campos
 Douglas Rezende de Oliveira Barboza
 Edileuza Regina Ferreira Lima
 Edilson de Souza Trindade
 Edna Lopes Peres
 Edy Wilson Leandro Monteiro
 Elaine Cristina Dantas Zamora
 Élcio Oliveira Bastos
 Eleir Ferreira da Costa Ribeiro
 Elke Teixeira Valério da Costa Verbisck
 Ellen Rocha dos Santos
 Elvis Luan Castedo
 Emanuel Henrique Andrade de Souza



Emerson Ubinski de Souza
Emily da Silva Garcia
Estanislina da Costa Neta
Eunice Gonçalves Barbosa
Fabiana Paciência
Fabianne Moreira da Cruz
Fábio Alfredo Benites Soares
Felipe Augusto da Costa Castello
Felipe Borges de Souza Domingues
Felipe Rodrigues da Silva
Fernanda Corrêa Meyer Figueredo
Fernanda Dos Santos Galvão
Fernanda Luiza Mendonça Siscar
Fernanda Menezes Barbosa
Flávia Alexandra Verruck de Souza
Francielli Maria de Oliveira Santana
Francisco Alfredo Barcelos Neto
Frederico Novaes de Moura
Gabriel Aquino Frantz
Gabriel de Araujo Mazzini
Gabriel Garcia da Silva Ormay
Gabriel Mazzotti Moraes
Gabriel Miranda Ribeiro de Souza
Gabriel Pereira
Gabriele Nunes de Oliveira
Gilmar Rodrigues da Silva
Giséle Aparecida Paes Pereira
Gislainy Aparecida Thomazin
Glaucia Cambraia de Oliveira
Glaucia Xavier da Costa
Gracilene de Sales Queiroz
Helder Antonio de Melo Barbosa
Iasmim Antunes Mattoso
Iasmim Aparecida Favero Calado
Igor Augusto Arruda Almeida
Isabela Maria Rosa Siqueira Rodrigues
Isabely Santos de Melo
Izabelly Aparecida Amorim Medina
Jaci Faustino da Fonseca
Janaina Paula Britto da Cruz
Janaina Paes da Silva
Jane Fernandes dos Santos
Janio Antonio Ribeiro Junior
Jaqueline Campos Pereira
Jeffrey Newton Lemos Dutra
Jercy Makiko Nishida Arakaki
Jéssica Matias Amorim
Jéssyca Martins Gonçalves da Silva
Joana Dark Aguiar Silva
Jorcelino da Cunha Pereira
José Lucas de Mello Cubas
José Renato Ferreira da Silva
José Roberto Hernando da Silva
José Victor Gonçalves Martins
Josy Priscila Abreu de Vasconcellos
Juliana de Souza Vieira Junqueira
Julio Cesar Ayusso de Carvalho
Kamila de Oliveira Vieira Escobar Maques
Hortega
Karolina Oliveira da Silva
Karine Midori Sasaki
Keila Vânia Fernandes Jara
Keyla Mara de Souza Niza
Larissa Vieira de Lima
Laura Kraemer de Mello Leão Rossi
Lauryane Gomes Garcia de Souza
Leandro Alves de Anuniação
Leandro de Sousa Caetano de Melo
Letícia Gomes de Souza Diniz
Letícia Lugo Dessoti
Lídia Morro Silveira
Liliane Nogueira de Oliveira Brites
Lisandro Mesquita Fanaia
Lorena Priscilla Silva Almeida

Luana Bezerra Mascarenhas
 Luana Betareli Cubas Merce
 Lucicleia da Silva Lima
 Luciene Freire Boabaid
 Lucinéia Divina de Lima
 Lucio Salustiano da Silva
 Luis Bezerra Leite
 Luís Felipe de Oliveira
 Maiane Cristine Alves dos Santos
 Maikiel da Silva
 Mariana de Brito de Oliveira dos Santos
 Maisa Maira Santos Mariano
 Marcelly Arce Avalo Franca
 Marcus Vinícius Sampaio de Brum
 Margareth de Mirnada Viduani
 Maria Eduarda Damazio Rivas Barbosa
 Maria Estela Eugênio Pereira
 Maria Ilma Duarte Santana
 Maria Lenir Righez Gonçalves
 Maria Luiza Pinto da Silva
 Marilda Lillian Rodrigues da Silva Oliveira
 Marisa Lemos
 Maristelia Alves Felipe
 Marta Renilda Alves de Oliveira
 Matheus Nobrega Ojeda
 Mauricio Giovanni da Silva
 Mayara Cibele de Aragão Silva
 Mayko Anderson Correa Ribas
 Mikaela Mariani Maciel de Campos
 Murilo Baldo Bernardo dos Santos
 Mylena de Souza Torres
 Nalva Souza Moraes
 Nancy Braga dos Santos Zottos
 Natalí Silveira dos Santos
 Natalia Devechi Picoli
 Nathalia Ramos Brandão
 Nedyson de Ávila Gordin
 Ninfa Liliam Dias Milandri
 Nycolas Ayala Maciel
 Odilon Cardoso de Freitas
 Pamella Ellen da Silva Porcino
 Paola Borges
 Patrícia dos Santos
 Patrícia Simone Bernardo Ezequiel
 Patrícia Souza de Paiva
 Paula Loureiro Garcia de Figueiredo
 Pedro de Alcantara Grubert Guimarães
 Priscila Aguilera de Lima
 Priscila Barbosa Rodrigues
 Priscilla de Souza Matozo
 Priscila Souza Nunes
 Rafael Mota Macuco
 Rafaella Venitez Fagundes de Queiroz
 Rafhaella Abrego Chede
 Raiza Castilho de Andrade
 Ramona Ferreira Avelar
 Renan Otávio Fassina Domingues
 Renato Yuji de Camargo Murakami
 Ricardo Portela de Alencar
 Ricardo Ramos Bezerra
 Robelícia Monteiro Souza
 Roberto Magalhães
 Rodrigo Bessa Melhorança
 Rodrigo de Alencar Buendia Vilela Lemos
 Roger Amaro
 Rosalina Rojas Guaraciaba
 Royer Talgatti da Silva
 Sergio Rodrigues Souza
 Shirley Cristina da Silva Campos
 Simone Cosme Dantas
 Soraya Saad Sayeg
 Sueli de Oliveira Vieira de Abreu
 Suzany Gomes Cavalcanti
 Tais Feracinni Duenhas Monreal



Talita Silva Santos
Tamara Andrade Doege
Tania Hirano
Tatiane Vessia Oliveira Rios
Thaiza Sanchez Monteiro Fioravanti Dias
Thatiana Lopes Sirangelo
Thiago Mateus de Lima Kusano
Timara Hernandes Medeiros
Valdeci Ferreira Viana
Valdir Antonio Gonçalves de Souza
Valkiria Fernandes de Albuquerque
Vanessa Almeida Macedo
Vanessa da Silva Alves
Vanessa Linda Lopes
Vinicius Oliveira Duarte Ramos Próspero
Vitória Aparecida Alves
Wauber Douglas Odorico Onorio
Weber Mendes de Farias
Wellington Carlos da Costa Silva
Wesley Martins de Oliveira
Wladmir Lins Quadro
Wilton Antonio da Silva
Yan Delmondes
Yasmim Fátima Dias
Zaira Aparecida Vargas

resolução de conflitos
legitimidade
constitucional

comprometimento

HISTÓRICO DA PGE/MS

legalidade
patrimônio público
resolução de conflitos
legitimidade
defesa constitucional
exclusiva
patrimônio público
futuro
institucional
proatividade
legalidade
defesa ética
eficiência
modernidade
consultiva

Histórico da PGE/MS

A Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul foi criada por meio do Decreto-Lei nº 25, de 1º de janeiro de 1979, assinado pelo engenheiro HARRY AMORIM COSTA, Governador nomeado do recém-criado Estado de Mato Grosso do Sul (Lei Complementar Federal de Divisão de Estados nº 31, de 11 de outubro de 1977) e teve o advogado JOSÉ COUTO VIEIRA PONTES como primeiro Procurador-Geral do Estado.

Na década seguinte, o governo estadual voltou-se para estruturar os serviços públicos e mirar os problemas sociais, a educação e a saúde. Assim, em 1988, foi realizado o primeiro concurso público para ingresso na classe inicial de carreira de Procurador do Estado, conforme a Resolução PGE/MS/nº 001, de 22 de janeiro de 1988.

Com a promulgação da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, seguiram-se novas Constituições Estaduais nas unidades federadas. Nesse caminho, a Constituição do Estado de Mato Grosso do Sul, promulgada em 05.10.1989, conferiu à Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul a condição de instituição essencial à Administração Pública Estadual (artigos 144 a 146), com a função de representar em caráter exclusivo o Estado, judicial e extrajudicialmente, cabendo-lhe a defesa de seus direitos e interesses na área judicial e administrativa, além das atividades de consultoria e assessoramento jurídico do Poder Executivo. Por sua vez, a Emenda Constitucional nº 30, de 22.11.2005, estabeleceu que o Procurador-Geral do Estado (PGE) passasse a ser nomeado pelo Governador do Estado dentre integrantes da carreira de Procurador do Estado em atividade com, no mínimo, 30 anos de idade e dez anos de efetivo exercício do cargo.

Inicialmente, a Procuradoria-Geral do Estado foi estruturada pela Lei Complementar Estadual nº 52, de 03.08.1990, que dispunha sobre a Lei Orgânica da Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul, estabelecendo a competência, estrutura, organização e funcionamento de seus órgãos e o estatuto da carreira de seus membros, entre outras providências.

Atualmente, a Procuradoria-Geral do Estado é regida pela Lei Complementar nº 95, de 26 de dezembro de 2001, que “dispõe sobre a organização da Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul (PGE/MS), e o estatuto da carreira de seus membros, e dá outras providências”, regulamentada pela Resolução PGE/MS/nº 194, de 23 de abril de 2010 (Regimento Interno da PGE/MS).

Dentre as funções da Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul, destacam-se: a representação do Estado e a defesa de seus direitos e interesses nas áreas judicial, extrajudicial e administrativa, em caráter exclusivo, dentre as quais se enquadram a cobrança da dívida ativa estadual e das decisões do Tribunal de Contas em favor da Fazenda Pública Estadual; a propositura de



ações discriminatórias e ação civil pública; a proposta e elaboração de ação de inconstitucionalidade de quaisquer normas; a consultoria e o assessoramento jurídico; a coordenação e supervisão técnico-jurídica do Poder Executivo e da Administração Indireta; a emissão de pareceres normativos, ou não, com vistas à fixação da interpretação administrativa na execução de leis ou de atos do Poder Executivo; a representação concorrente, judicial e extrajudicial, das entidades autárquicas, fundacionais ou empresas públicas; o exercício do controle interno da legalidade dos atos do Poder Executivo e da Administração Indireta e a transação, desenvolvida no âmbito da Procuradoria-Geral do Estado pela Câmara Administrativa de Solução de Conflitos (CASC/PGE).

Atualmente, o quadro de pessoal da PGE/MS é formado por Procuradores, assessores, servidores administrativos, estagiários e menores aprendizes. A carreira de Procurador do Estado é composta por 120 (cento e vinte) cargos e organizada em 05 (cinco) categorias, havendo hoje 88 (oitenta e oito) Procuradores em atividade.

O primeiro concurso público para ingresso na carreira de Procurador do Estado ocorreu no ano de 1988 e ao longo dessas 03 (três) décadas se seguiram mais 12 (doze), encontrando-se ainda vigente o XIII Concurso Público de Provas e Títulos para Ingresso na Carreira de Procurador do Estado.

Ao longo da sua história a Procuradoria-Geral do Estado teve a sua frente os Procuradores-Gerais do Estado: JOSÉ COUTO VIEIRA PONTES (de 01.01.1979 a 16.07.1979); NELSON TRAD (de 18.07.1979 a 11.11.1980); CARLOS STEPHANINI (de 12.11.1980 a 12.02.1982); JOSÉ COUTO VIEIRA PONTES (de 13.02.1982 a 15.03.1983); JOILCE VIEGAS DE ARAÚJO (de 16.03.1983 a 08.08.1985); APARÍCIO RODRIGUES DE ALMEIDA JUNIOR (de 09.08.1985 a 11.09.1985); LEONARDO NUNES DA CUNHA (de 12.09.1985 a 15.01.1986); CANDEMAR CECÍLIO FECHNER VICTÓRIO (de 16.01.1986 a 14.03.1987); JESUS DE OLIVEIRA SOBRINHO (de 15.03.1987 a 31.03.1989); RICARDO NASCIMENTO DE ARAÚJO, Procurador de carreira (de 07.04.1989 a 31.03.1991); JORGE BENJAMIN CURY (de 01.04.1991 a 31.12.1994); GERVAL BERNARDINO DE SOUZA (de 01.01.1995 a 15.11.1995); SALOMÃO FRANCISCO AMARAL (de 16.11.1995 a 31.12.1998); ABEL NUNES PROENÇA (de 01.01.1999 a 30.09.1999); WILSON VIEIRA LOUBET (de 01.10.1999 a 28.04.2002); JOSÉ WANDERLEY BEZERRA ALVES (de 29.04.2002 a 03.06.2005); RAFAEL COLDIBELLI FRANCISCO, Procurador de carreira (de 06.06.2005 a 31.12.2014) e ADALBERTO NEVES MIRANDA, Procurador de carreira (desde de 01.01.2015).

A Procuradoria-Geral do Estado, desde a sua criação, esteve sediada em 04 (quatro) locais diferentes, sendo o primeiro no prédio do ERPE (antigo Fórum), sito à Avenida Fernando Corrêa da Costa. Em seguida foi sediada em prédio na Avenida Afonso Pena, próximo ao Obelisco e, na sequência, em prédio situado na Avenida Bandeirantes. Por fim, desde 1984, a sede da PGE/MS está localizada no Parque dos Poderes, Bloco IV.

A organização interna da PGE/MS atualmente está dividida em Procuradorias Especializadas na Capital (COPGE, ESAP/Cartório, PAA, PAG, PAT, PCDA, PCSP, PITCD, PJ, PP, e PS), Coordenadorias Jurídicas localizadas nas Secretarias de Estado (CJUR/SAD, CUR/SED, CJUR/SES, CJUR/SEFAZ, CJUR/SEMAGRO, CJUR/SEDHAST, CJUR/SEJUSP, CJUR/SEGOV) e Procuradorias Regionais no Interior (Aquidauana, Corumbá, Coxim, Dourados, Nova Andradina, Ponta Porã, Três Lagoas) e de Brasília-DF.



resolução de conflitos
legitimidade
constitucional

comprometimento

CONTEXTUALIZAÇÃO

legalidade
patrimônio público
resolução de conflitos
legitimidade
defesa constitucional
exclusiva
patrimônio público
futuro
institucional
proatividade
legalidade
defesa ética
eficiência
modernidade
consultiva

Por que planejar e gerir estrategicamente dentro da PGE/MS

A aplicação da gestão para resultados na administração pública começou por volta da década de 80, com o movimento que ficou conhecido como *New Public Management* (Nova Administração Pública, em tradução livre – NPM na sigla em inglês). Apesar de não ser um movimento baseado em modelos predeterminados de gestão³, a NPM possui a característica de tentar inserir dentro da administração pública práticas de gestão antes só aplicadas em organizações privadas, visando à dinamização do setor e melhores entregas à sociedade.

Apesar da origem precisa do movimento ser difícil de identificar, foi durante os governos Reagan, no EUA (1981 – 1989), e Thatcher, no Reino Unido (1979 – 1990), que se pode ver claramente sua ascensão. No Brasil, as práticas do NPM começaram a ser adotadas na esfera federal dentro do governo de Fernando Henrique Cardoso, na década de 90. Porém, somente no século XXI que tais práticas são percebidas na esfera estadual. É interessante notar como o Planejamento Estratégico, uma das mais típicas práticas da gestão para resultados, passou a ter abrangência nacional nos últimos anos. De acordo com um estudo realizado pelo Tribunal de Contas da União (2008, 2012) em mais de 250 órgãos/entidades nacionais, em 2008 cerca de 47% dos órgãos pesquisados declararam utilizar-se do planejamento estratégico em suas práticas de gestão⁴. Já em 2012, o percentual subiu para 85%⁵.

É dentro desse cenário que a Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul realizou seu Planejamento Estratégico de seis anos (2018 – 2023). Atuando, principalmente, na boa gestão dos recursos públicos e na garantia, para que as políticas públicas sejam entregues à população, e com o objetivo último de elevar a qualidade de vida no Estado de Mato Grosso do Sul, a PGE/MS realiza este planejamento almejando a estruturação da gestão estratégica para resultados. Por meio disso busca-se manter e aprimorar resultados, sendo, portanto, um instrumento essencial à atuação institucional e com grande capacidade de impacto.



Estratégia

Para se entender melhor como o Planejamento Estratégico poderá contribuir para a atuação da PGE/MS, deve-se compreender primeiro o que significa estratégia. Existe uma ampla bibliografia sobre o significado e aplicação do que é estratégia. O termo tem origem na palavra grega *stratègós*, que era utilizada dentro de contextos militares para designar a habilidade de um general em comandar seus exércitos⁶. Dentro do contexto das organizações contemporâneas o conceito modificou-se, abrangendo um grande número de definições. Autores como Porter (1987) e Chandler (1962) enfatizam o aspecto da estratégia relacionado à tomada de decisão, sendo importante na definição de metas e objetivos a se realizar (e a NÃO se realizar). Já Prahalad e Hamel (2005), argumentam a respeito do papel da estratégia ao desafiar e estimular os funcionários a cumprirem e superarem metas difíceis⁷.

Como é possível perceber, não há uma definição una e exata de estratégia. Mas, para fins práticos da formulação do planejamento, a estratégia foi interpretada como a definição dos caminhos a serem trilhados por uma organização ou pessoa para, a partir da situação atual em que se encontra, alcançar uma situação desejada.



Nessa seara, três aspectos da estratégia merecem atenção. Primeiramente, deve-se levar em consideração o aspecto da **Perspectiva da Estratégia**, ou seja, qual o nível de abrangência das decisões a serem tomadas e seus impactos relativos. Isso significa que o estratégico na perspectiva individual não é o mesmo na perspectiva de uma organização, variando, também, em relação ao tamanho da organização. Isso é exemplificado na clássica visão gerencial que divide em três os níveis de atuação de uma organização - estratégico, tático e operacional -, sendo o estratégico a atuação mais abrangente e de maior impacto. O segundo aspecto merecedor de atenção é referente à já mencionada **Tomada de Decisão**. Isso quer dizer que a estratégia envolve a definição do que se busca alcançar no futuro e o estabelecimento de metas e objetivos a serem realizados, visando à concretização do futuro desejado. O terceiro aspecto diz respeito à **Análise Quantitativa e Qualitativa do Ambiente** no qual a organização se enquadra. Antecipar possíveis ameaças e identificar oportunidades (ACKOFF, 1990)⁸ inserem-se, também, no escopo da estratégia porque estes aspectos podem impactar a organização de diversas formas, variando de acordo com seu ambiente interno.

Gestão Estratégica

Apesar de, também, não possuir uma definição única, gestão estratégica pode ser entendida como uma forma de gerir toda uma organização com base em um conjunto de princípios, metodologias e mecanismos capazes de direcionar a atuação para o alcance efetivo de sua estratégia. Isso geralmente envolve foco em ações estratégicas em todas as áreas, acrescentando novos elementos de reflexão e ação sistemática e continuada com o propósito de avaliar a situação atual da organização, elaborar projetos de mudanças estratégicas e acompanhar e gerenciar os passos de implementação⁹. Porém, a depender do tipo de organização, esse conjunto de ações pode variar.

É principalmente por meio da gestão estratégica que uma organização consegue traduzir sua estratégia em resultados e potencializar seu impacto. A metodologia de gestão estratégica adotada pela PGE/MS baseia-se no Ciclo de Gestão, que divide a gestão de uma organização em quatro etapas subsequentes, contínuas e constantes:

- 1) Planejamento; 2) Execução; 3) Monitoramento; 4) Avaliação.



Planejamento Estratégico

O planejamento enquadra-se na primeira etapa do Ciclo de Gestão Estratégica. Entretanto, por ter um escopo temporal amplo (seis anos, neste caso), o Planejamento Estratégico possui uma importância maior e é a base de sustentação da Gestão Estratégica nas organizações. Ele pode ser definido como processo racional, sistemático e analítico de inteligência organizacional que, por meio da análise quantitativa e qualitativa do ambiente interno e externo da organização, visa à tomada de decisão em relação ao direcionamento estratégico e aos objetivos a serem alcançados pela organização em um determinado período de tempo.

Alguns elementos do Planejamento Estratégico têm importância fundamental. O primeiro elemento que merece atenção é o desenvolvimento do pensamento estratégico dentro da organização, que corrobora para a tomada de decisões ótimas. Nesse ponto vale ressaltar que a elaboração de um plano estratégico é, também, a formalização da estratégia organizacional. Ou seja, a estratégia já pode existir na mente dos tomadores de decisão, cabendo ao planejamento estruturá-la e torná-la viável. Com isso, sem um pensamento estratégico consistente que possua uma visão apurada e clara do ambiente que perpassa a organização e como este ambiente pode impactar em seu futuro, o planejamento não alcançará seus resultados máximos.

O segundo elemento geral do Planejamento que merece atenção é o fato dele não ser um esforço momentâneo. O replanejamento contínuo é intrínseco ao ato de planejar, o que permite o realinhamento e a readequação da estratégia a acontecimentos não antes previstos ou às mudanças no direcionamento da organização.

Há, ainda, outros fatores determinantes ao Planejamento Estratégico em se tratando do setor público. O primeiro é a necessidade de engajamento e envolvimento de todo o corpo da organização. Tanto para o setor privado como para o público, a participação de todos os funcionários na elaboração do plano é essencial para o desdobramento efetivo da estratégia e para que ela atinja os resultados esperados. Porém, esse fator ganha relevância especial no setor público tendo em vista que a alta gestão altera-se constantemente, dando ao restante do corpo funcional, que é mais estável, um peso maior em ações de longo prazo. O segundo fator relaciona-se ao princípio da Publicidade, que tem por objetivo dar conhecimento de seus atos à sociedade por meio de publicações em órgãos de imprensa, afixados em determinado local das repartições administrativas ou hodiernamente divulgados por meios digitais. Sendo assim, o Planejamento Estratégico dentro de uma organização pública deve servir também de instrumento de transparência das atividades e perspectivas da organização para a sociedade, fazendo conhecido o resultado das políticas públicas, dos investimentos e das ações voltadas à promoção do aumento da qualidade do gasto público.

resolução de conflitos
legitimidade
constitucional

comprometimento

METODOLOGIA

legalidade
patrimônio público
resolução de conflitos
legitimidade
constitucional
defesa
exclusiva
patrimônio público
futuro
institucional
proatividade
legalidade
defesa
ética
eficiência
modernidade
consultiva

Metodologia do Planejamento

A elaboração do Planejamento Estratégico da PGE/MS foi realizada de forma participativa, em três etapas:



A primeira etapa foi a da Identidade Organizacional, realizada com a elaboração da Missão, Visão e Valores da PGE/MS. A Missão e a Visão foram elaboradas durante oficinas com as lideranças da PGE/MS e os Valores foram definidos a partir de uma votação *on-line*, com a participação de todo o corpo funcional da PGE/MS.

A etapa de Diagnóstico foi realizada durante 26 oficinas com todo o corpo funcional da sede da PGE/MS, utilizando a análise S.W.O.T. [sigla em inglês de Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weakness*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*)], que é uma ferramenta de análise auxiliar para posicionar ou verificar a posição estratégica da instituição no ambiente em questão, e tem como principal característica mostrar, de forma ampla, o ambiente interno (Forças e Fraquezas) e o ambiente externo (Oportunidades e Ameaças) da organização, bem como identificar elementos-chave para a gestão, o que implica estabelecer as prioridades de atuação da instituição.

A terceira e última etapa foi concluída após 14 oficinas com todo o corpo funcional da sede e 19 reuniões com as chefias, com a definição da Estratégia. Nessa etapa a ferramenta utilizada foi o *Balanced Scorecard* (BSC), uma metodologia de medição e gestão de desempenho desenvolvida pelos professores da Harvard Business School (HBS) Robert Kaplan e David Norton, em 1992.



O *Balance Scorecard* (BSC)

Segundo Kaplan & Norton (2003), o *Balanced Scorecard*, comumente conhecido como BSC, é um sistema de gestão estratégica que utiliza, de modo balanceado, indicadores financeiros e não-financeiros. Complementando os indicadores financeiros que mensuram o desempenho passado, o BSC os conjuga com indicadores de desempenho futuro, focados estrategicamente nas perspectivas das Finanças Corporativas - resultado financeiro sob a ótica dos acionistas, dos clientes, nossos produtos e serviços sob a ótica deles -, dos Processos Internos - concentrar esforços nos processos que atendam os acionistas e clientes - e do Aprendizado e Crescimento - a capacidade de mudar e melhorar continuamente¹⁰. A definição, integração e monitoramento dos indicadores dentro dessas quatro perspectivas constituem os pilares do sistema BSC, que devem ser conectados ao pensamento estratégico da organização.

Os passos dessa metodologia são implementados por meio de indicadores de desempenho que incluem: a definição da estratégia, a gestão do negócio (sendo, no caso da PGE/MS, a representação e defesa dos interesses do Estado judicial e administrativamente, com exclusividade), a gestão dos serviços prestados e a gestão da qualidade. O nome *Balanced Scorecard* reflete justamente o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazos; entre medidas financeiras e não-financeiras; entre indicadores de tendência e ocorrências e entre perspectivas interna e externa do desempenho da instituição em suas frentes de atuação. Para que o planejamento seja bem sucedido, os gestores devem identificar metas desafiadoras para os seus servidores e alinhar iniciativas estratégicas, mediante o aperfeiçoamento de processos internos e serviços prestados à sociedade e a busca incessante da melhoria dos gastos públicos. A mensuração dos objetivos compromete os colaboradores com a redução do tempo de execução das tarefas, redução da burocracia e aumento de capacitação e competências.

A proposta do BSC visa esclarecer e traduzir, para todos os níveis da instituição, a missão, a visão e a estratégia e ajuda a elucidar as ações e planejar o futuro por meio da definição do Mapa Estratégico e de uma sequência de relações de causa e efeito entre resultados e vetores de desempenho. Esse método também contribui para a criação de consensos, entre os gestores, da visão e estratégia da organização e promove o comprometimento dos colaboradores por meio do conhecimento dos objetivos e indicadores da instituição, pois o seu sucesso depende do atingimento de seus objetivos estratégicos. Para tanto, faz-se necessário a existência de um forte canal de comunicação, valendo-se das ferramentas de tecnologia da informação disponíveis, como, por exemplo, a intranet, *newsletters*, entre outros.

Esta metodologia quantifica, avalia e comunica a estratégia da organização de forma clara e objetiva dentro de uma estrutura lógica de causa e consequência, na qual os aspectos tangíveis e não-tangíveis são divididos e relacionados em forma de perspectivas¹¹. O amadurecimento do modelo de gestão e a eficiência do plano de comunicação permitem o monitoramento contínuo da organização a partir dessas perspectivas. No modelo original do BSC, voltado a organizações privadas, Kaplan e Norton definem quatro perspectivas: Aprendizado e Crescimento, Processos Internos, Mercado, Cliente e Finanças. Porém, dada as especificidades do setor público e da própria PGE/MS, o modelo foi adaptado e definidas as seguintes perspectivas¹²:

- Perspectiva Estado e Sociedade: Qual resultado entregamos à população?
- Perspectiva de Partes Interessadas: Como é o relacionamento da organização com Contribuintes e Governo?
- Perspectiva de Processos Internos: Em que temos de ser excelentes?
- Perspectiva de Pessoas e Tecnologia e Orçamento e Finanças: Como podemos melhorar e criar valor a partir de nosso capital interno (pessoas, sistemas de informação, conhecimento)? E como podemos garantir a sustentação orçamentário-financeira para que haja resultados efetivos?



Responder aos desafios colocados a partir dessas quatro perspectivas permite ajustar continuamente a estratégia e mudá-la sempre que necessário. A resposta continuada e permanente possibilita realizar uma mensuração simultaneamente financeira e não-financeira inerente ao sistema de informação ampliado a todos os níveis da organização. O acompanhamento da mensuração torna possível equilibrar indicadores externos para atender as Partes Interessadas e indicadores internos de processos, inovação, aprendizagem e crescimento; equilibrar os resultados do esforço passado e os indicadores dos desempenhos futuros; bem como equilibrar indicadores quantificáveis e indicadores subjetivos de desempenho.

Componentes do BSC

Mapa Estratégico

É a representação gráfica da estratégia da organização, servindo para orientar a alta administração e o corpo organizacional rumo à execução da estratégia. Isso ocorre por meio de objetivos relacionados entre si e distribuídos nas perspectivas do BSC.

Objetivos Estratégicos

É o que deve ser alcançado e o que é crítico para que a instituição realize a estratégia vislumbrada. Relacionando-se entre si, traduzem a forma que a organização pretende atingir sua Visão, decompondo-se em Iniciativas.

Iniciativas

São as formas pelas quais se pretende atingir os Objetivos Estratégicos. Possuem um escopo de médio e longo prazos e funcionam como intermediadoras entre os Objetivos Estratégicos.

Projetos, Processos e Ações

Dão concretude ao Planejamento Estratégico, explicitando os meios pelos quais se pretende atingir os objetivos e impactar os indicadores. Possuem entregas concretas e um escopo de curto, médio e longo prazos.

Indicadores

São os elementos que tornam possível mensurar a evolução da execução do planejamento e, também, especificam quais aspectos se pretende melhorar dentro de cada objetivo. Sem os indicadores é impossível ter uma métrica adequada e, portanto, impossível saber o quanto os objetivos foram atingidos. Eles sinalizam como será medido e acompanhado o sucesso do alcance dos objetivos. Qualquer indicador deve possuir as seguintes propriedades¹³:

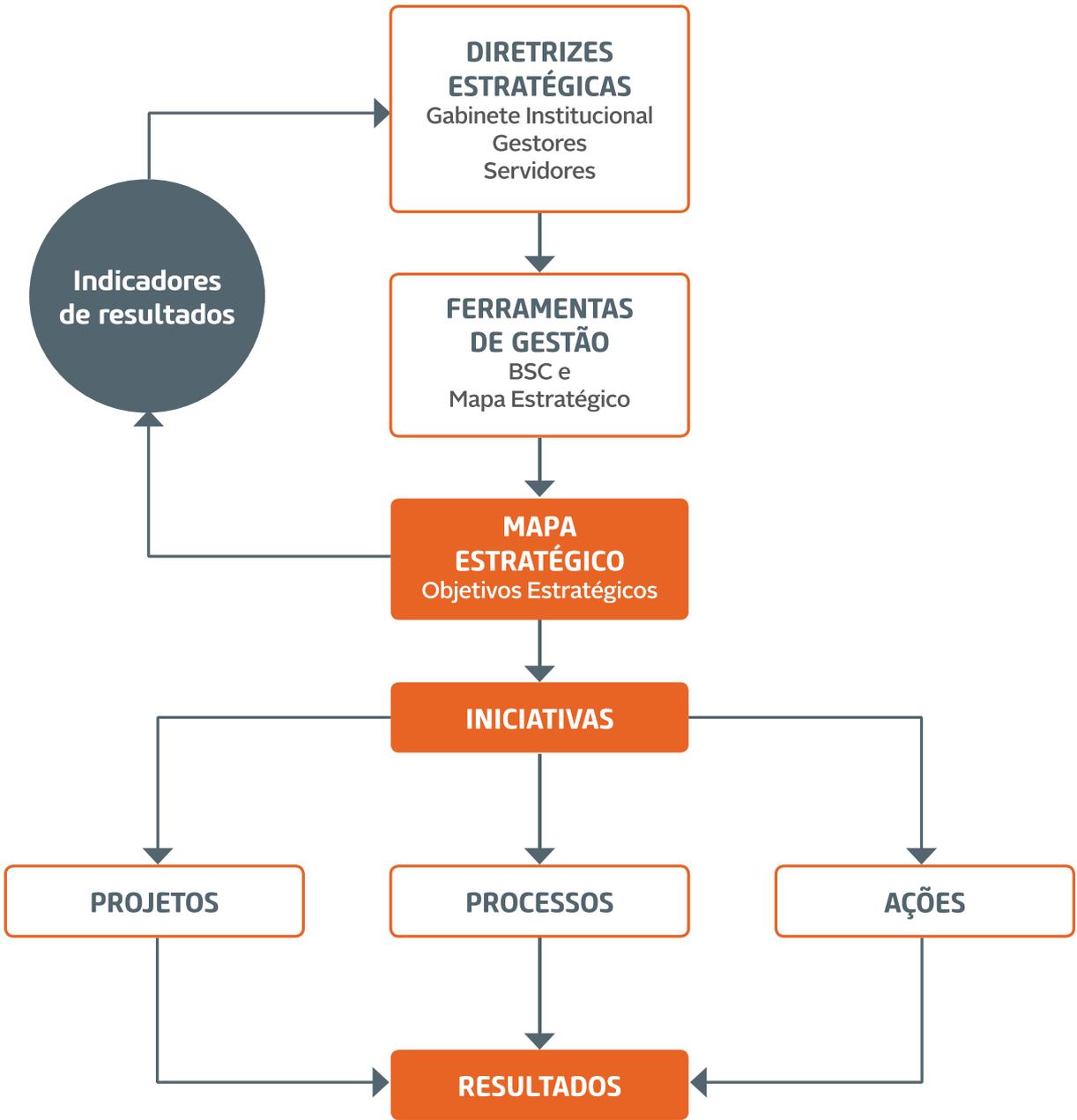
- Utilidade: basear-se nas necessidades dos tomadores de decisão, suportando decisões estratégicas, táticas e operacionais;
- Validade: ser significativo em relação ao que se deseja medir;
- Confiabilidade: dados de fontes confiáveis;
- Disponibilidade: devem ser fáceis de se obter.

Metas

São os níveis específicos de performance ou os índices de melhoria necessários para se atingir os objetivos.



Fluxo da Gestão Estratégica



resolução de conflitos
legitimidade
constitucional

comprometimento

IDENTIDADE

legalidade
patrimônio público
resolução de conflitos
legitimidade
defesa constitucional
exclusiva
patrimônio público
futuro
institucional
proatividade
legalidade
defesa ética
eficiência
modernidade
consultiva

MISSÃO

CONCEITO

Missão: É a essência da organização. Descreve o que a organização faz e para quem faz. Seu escopo é de longo prazo.

MISSÃO DA PGE/MS

“Representar o Estado na defesa do interesse público com foco na legalidade, eficiência e probidade dos atos administrativos para viabilizar a implementação das políticas públicas em benefício da sociedade”



VISÃO

CONCEITO

Visão: Descreve onde a organização pretende chegar de acordo com o escopo temporal do planejamento, (no caso da PGE/MS, de seis anos). É uma declaração de intenção da organização.

VISÃO DA PGE/MS

“Estabelecer-se como instituição exclusiva na atuação consultiva e judicial, com foco no controle da legalidade, legitimidade e licitude dos atos administrativos, na proteção do patrimônio público, na forma preventiva e consensual de resolução de conflitos e na defesa efetiva das suas prerrogativas constitucionais”

VALORES

CONCEITO

Valores: Descrevem as maneiras pelas quais a organização atuará para alcançar seus objetivos. São os princípios que a norteiam.

VALORES DA PGE/MS

Eficiência

Apresentar propostas resolutivas e eficientes para a solução das demandas.

Comprometimento com o Interesse Público

Cumprir, com zelo, as atribuições institucionais, buscando o melhor resultado para o Estado e a sociedade.

Legalidade

Atuação em consonância com o ordenamento jurídico, orientando e fiscalizando o respeito à Constituição e às leis pelos órgãos públicos no exercício de suas atividades.

Ética

Agir à luz dos princípios da moralidade pública e ética pública no cumprimento da missão institucional.

Proatividade

Atuar de forma proativa, com adoção de medidas capazes de antever os problemas e preveni-los.



resolução de conflitos
legitimidade
constitucional

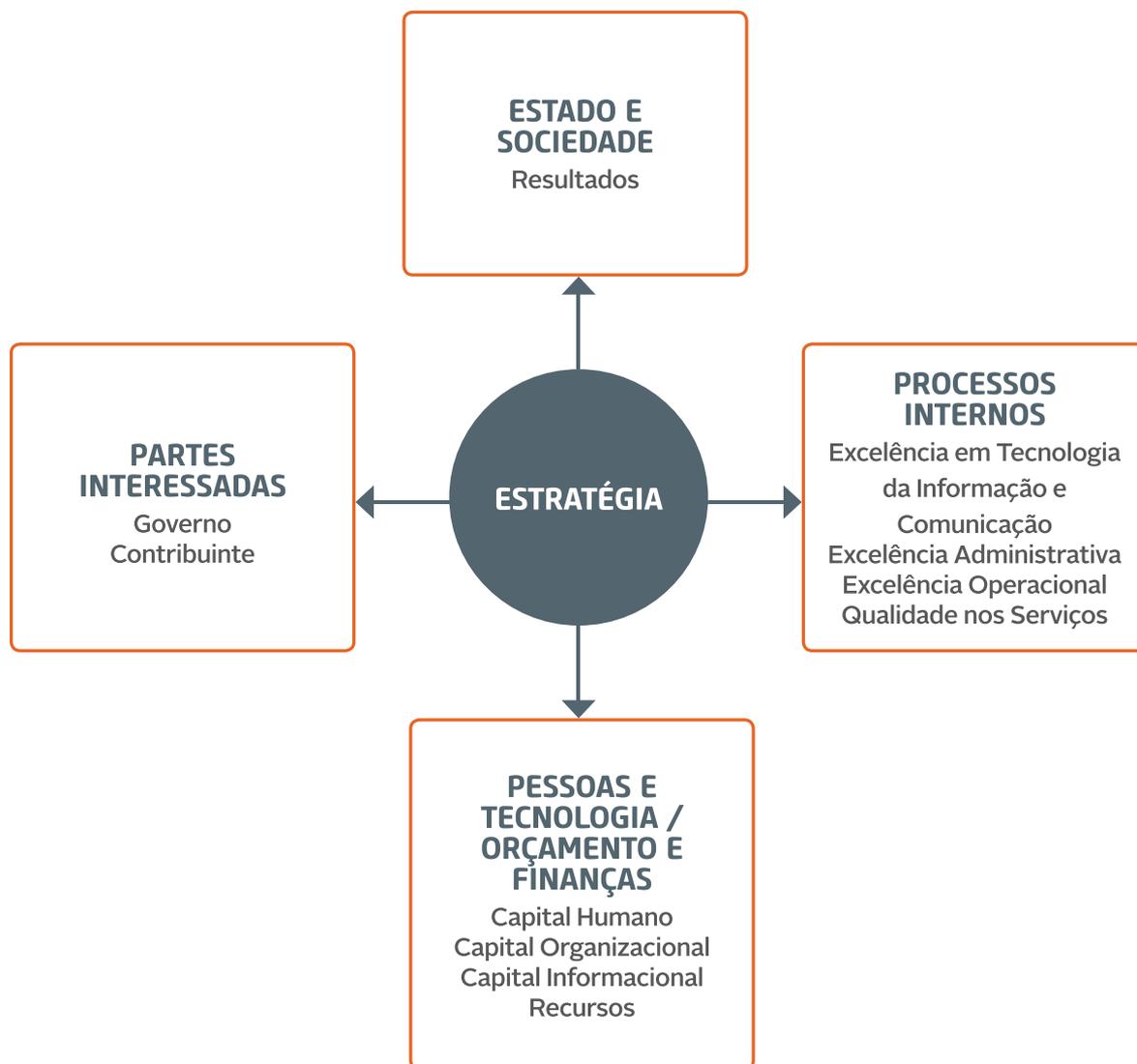
comprometimento

**MAPA
ESTRATÉGICO**

legalidade
patrimônio público
resolução de conflitos
legitimidade
defesa constitucional
exclusiva
patrimônio público
futuro
institucional
proatividade
legalidade
defesa ética
eficiência
modernidade
consultiva

Mapa Estratégico

Para se cumprir a Missão e alcançar a Visão, a PGE/MS planeja realizar uma série de objetivos e ações que foram organizados de acordo com a metodologia citada.



Pensando nos processos finalísticos e nas entregas da PGE/MS para o **Estado e Sociedade**, a atuação será voltada para a melhor gestão de recursos do Estado e para garantir políticas públicas efetivas para a população. Nessa linha, a advocacia preventiva, a representação judicial e a recuperação do crédito público desempenham papel fundamental, assim como a inovadora atuação da Câmara Administrativa de Solução de Conflitos (CASC).

Dando suporte às iniciativas finalísticas, realizar-se-á a adequação e dinamização das relações com instituições de interesse e com o contribuinte dentro da perspectiva de **Partes Interessadas**. Com isso, buscar-se-á elevar a eficiência da comunicação, garantir a efetivação das prerrogativas legais da PGE/MS e possibilitar a maior geração de resultados, tanto na área administrativa quanto na judicial. A qualidade no atendimento ao cidadão e a publicização das ações da instituição entram nessa perspectiva, ao assegurar que a atuação finalística encontre terreno fértil para gerar resultados, além de garantir o acesso à informação e tornar conhecido e reconhecido o papel da PGE/MS.

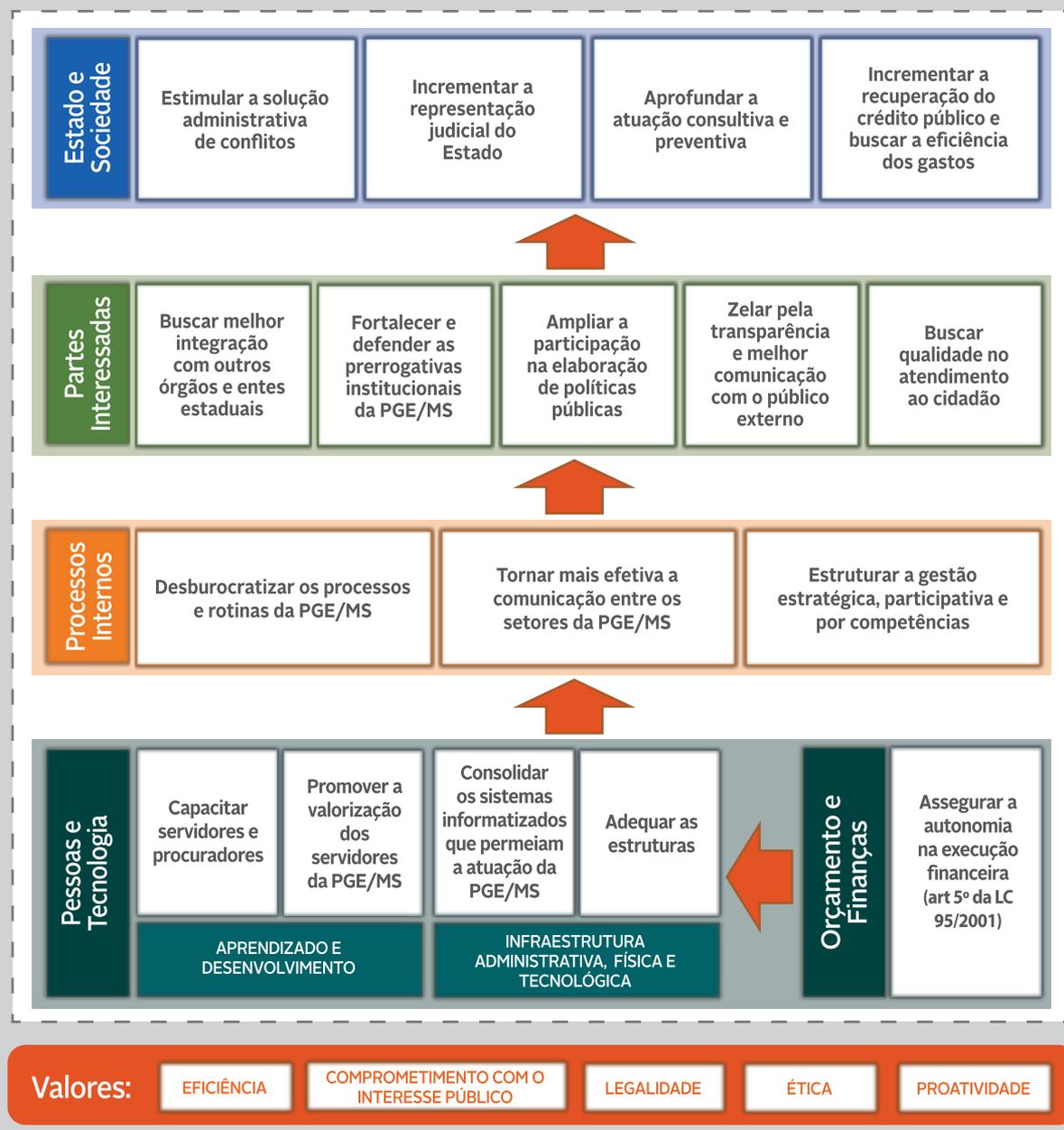
Na perspectiva **Processos Internos**, atuará buscando a excelência na sua gestão, comunicação interna e rotinas. Almeja-se com isso a eficiência e a agilidade da atuação por meio da desburocratização e do aprimoramento do fluxo de informações entre as unidades da PGE/MS. A gestão estratégica, participativa e por competências insere-se aqui para se elevar a qualidade da tomada de decisão e da execução das ações programadas.

Sustentando tudo isso, as iniciativas voltadas para as **Pessoas e Tecnologia** e para o **Orçamento e Finanças** da PGE/MS darão os meios necessários para a realização do previsto no Mapa Estratégico. O investimento no capital humano, organizacional e informacional é o pilar da qualidade de atuação. Capacitação e valorização dos servidores, juntamente com a disponibilização de uma infraestrutura física e tecnológica adequada, tornam-se uma das prioridades da instituição. Para tanto, a sustentação orçamentário-financeira, por meio da autonomia na execução financeira prevista na Lei Complementar nº 95, de 26 de dezembro de 2001, de todas as iniciativas e ações previstas aqui, é primordial e basilar.

Mapa Estratégico

MISSÃO: Representar o Estado na defesa do interesse público com foco na legalidade, eficiência e probidade dos atos administrativos para viabilizar a implementação das políticas públicas em benefício da sociedade.

VISÃO: Estabelecer-se como instituição exclusiva na atuação consultiva e judicial, com foco no controle da legalidade, legitimidade e licitude dos atos administrativos, na proteção do patrimônio público, na forma preventiva e consensual de resolução de conflitos e na defesa efetiva das suas prerrogativas constitucionais.



resolução de conflitos
legitimidade
constitucional

comprometimento

OBJETIVOS E INICIATIVAS

legalidade
patrimônio público
resolução de conflitos
legitimidade
defesa constitucional
exclusiva
patrimônio público
futuro
institucional
proatividade
legalidade
defesa ética
eficiência
modernidade
consultiva

Objetivos e Iniciativas

ORÇAMENTO E FINANÇAS

1. Assegurar a autonomia na execução financeira (art. 5º, da LC 91/2001)
 - 1.1. Cumprimento da norma legal de autonomia na execução financeira
 - 1.2. Otimizar a execução financeira e orçamentária

PESSOAS E TECNOLOGIA

Infraestrutura Administrativa, Física e Tecnológica

2. Adequar as estruturas
 - 2.1. Buscar a implantação do quadro próprio de pessoal
 - 2.2. Adequar e melhorar o espaço físico
 - 2.3. Nova sede
 - 2.4. Adequar o mobiliário
 - 2.5. Adequar a estrutura de segurança
 - 2.6. Adequar o setor de T.I.
3. Consolidar os sistemas informatizados que permeiam a atuação da PGE/MS
 - 3.1. Melhoria no PGE.Net ou sistema similar
 - 3.2. Melhoria de sistemas de pesquisas de pessoas e bens
 - 3.3. Outros Sistemas
 - 3.4. Virtualização de processos
 - 3.5. Banco de dados e teses
 - 3.6. Melhoria no sistema da Dívida da Ativa
 - 3.7. Integração entre sistemas

Aprendizado e Desenvolvimento

4. Promover a valorização dos servidores da PGE/MS
 - 4.1. Promover um ambiente que estimule a cooperação
 - 4.2. Valorização pecuniária
5. Capacitar servidores e procuradores
 - 5.1. Atualização constante do servidor
 - 5.2. Elaboração e implantação do Plano de Capacitação



PROCESSOS INTERNOS

6. Estruturar a gestão estratégica, participativa e por competências
 - 6.1. Implementar o Núcleo de Gestão Estratégica
 - 6.2. Fortalecer o Núcleo de Gestão Estratégica
 - 6.3. Estruturar a Gestão por Competências
7. Tornar mais efetiva a comunicação entre os setores da PGE/MS
 - 7.1. Elaborar e implantar o Plano de Comunicação
 - 7.2. Informativo e revista eletrônica
 - 7.3. Manuais, orientações e afins
8. Desburocratizar e otimizar processos e rotinas da PGE/MS
 - 8.1. Otimizar processos e rotinas administrativas

PARTES INTERESSADAS

9. Buscar qualidade no atendimento ao cidadão
 - 9.1. Virtualização dos processos de atendimento
 - 9.2. Capacitação para melhor atendimento
 - 9.3. Melhorar a estrutura de atendimento
10. Zelar pela transparência e melhor comunicação com o público externo
 - 10.1. Adequar a estrutura administrativa sobre comunicação externa
 - 10.2. Divulgação das ações da PGE/MS
 - 10.3. Transparência da atuação
 - 10.4. Fortalecer a Corregedoria e a Ouvidoria Interna
11. Ampliar a participação na elaboração de políticas públicas
 - 11.1. Fortalecer a atividade de assessoria no dia a dia dos Secretários de Estado
12. Fortalecer e defender as prerrogativas institucionais da PGE/MS
 - 12.1. Garantir a autonomia financeira já prevista em lei (art. 5º, LC 95/2001)
 - 12.2. Garantir o controle jurídico total da administração direta já previsto em lei
 - 12.3. Expandir a atuação jurídica para a administração indireta
 - 12.4. Defender o poder de requisição
 - 12.5. Realizar o processo de Recursos Humanos dentro da PGE/MS
 - 12.6. Realizar todo o processo de licitação dentro da PGE/MS
13. Buscar melhor integração com outros órgãos e entes estaduais
 - 13.1. Parcerias e Convênios
 - 13.2. Grupos, comitês e relação direta com servidores de outros órgãos

ESTADO E SOCIEDADE

14. Incrementar a recuperação dos créditos públicos e buscar a eficiência dos gastos
 - 14.1. Incrementar a arrecadação da Dívida Ativa não ajuizada
 - 14.2. Incrementar a arrecadação da Dívida Ativa ajuizada
 - 14.3. Otimizar a atuação da Procuradoria de Imposto de Transmissão *Causa Mortis* e Doações (PITCD)
 - 14.4. Baixar o valor gasto com precatórios
 - 14.5. Aumentar o valor recebido em ações de lesão ao Erário
15. Aprofundar a atuação consultiva e preventiva
 - 15.1. Ampliação das áreas de atuação e redefinição das funções das Coordenadorias Jurídicas (CJUR's)
 - 15.2. Ampliar a atuação da PGE/MS no controle prévio de legalidade
 - 15.3. Incrementar peças e atividades
16. Incrementar a representação judicial do Estado
 - 16.1. Atuar preventivamente em ações judiciais de massa
 - 16.2. Fomentar a gestão de resultados na área judicial
 - 16.3. Grupos de Trabalho (GT's) e uniformização de teses de defesa
 - 16.4. Redefinir funções e adequar a estrutura administrativa
 - 16.5. Foco em casos de grande repercussão
 - 16.6. Ações pré-definidas
17. Estimular a solução administrativa de conflitos
 - 17.1. Câmara Administrativa de Solução de Conflitos (CASC)



resolução de conflitos
legitimidade
constitucional

comprometimento

DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA

legalidade
patrimônio público
resolução de conflitos
legitimidade
defesa constitucional
exclusiva
patrimônio público
futuro
institucional
proatividade
legalidade
defesa ética
eficiência
modernidade
consultiva

resolução de conflitos
legitimidade
constitucional

comprometimento

Orçamento e Finanças

legalidade
patrimônio público
resolução de conflitos
legitimidade
constitucional
exclusiva
patrimônio público
futuro
institucional
proatividade
defesa
ética
eficiência
modernidade
consultiva

ORÇAMENTO E FINANÇAS

1 - ASSEGURAR A AUTONOMIA NA EXECUÇÃO FINANCEIRA (ART. 5º, DA LC 95/2001)

DESCRIÇÃO DO OBJETIVO

Promover a independência no processo de execução financeira, gerando mais eficiência nos processos da PGE/MS, e fortalecer a instituição, dando condições materiais para atingir os seus objetivos estratégicos. Dar efetividade ao disposto no art. 5º, da LC 95/2001.

INDICADORES

- Índice do lapso temporal na execução financeira - em dias
- Porcentual de operações de execução financeira da PGE/MS feitas pela própria COPGE

INICIATIVAS

1.1. Cumprimento da norma legal de autonomia na execução financeira

Ação	Responsável
1.1.1. Fazer com que os recursos do Fundo-PGE/MS ingressem em conta bancária própria desvinculada do Tesouro-SEFAZ	PGAE Contencioso
1.1.2. Aperfeiçoar a gestão da conta autônoma dos recursos do Fundo-PGE/MS	PGAE Contencioso
1.1.3. Atuar institucionalmente para a efetivação da autonomia financeira prevista na Lei Complementar da PGE/MS	PGE



ORÇAMENTO E FINANÇAS

1.2. Otimizar a execução financeira e orçamentária

Ação	Responsável
1.2.1. Formalizar peça orçamentária anual da PGE/MS e encaminhamento ao Governador/SEGOV	COPGE
1.2.2. Buscar a implementação de atas de registros de preços específicas para a PGE/MS	COPGE
1.2.3. Estruturar a área de licitação dentro da PGE/MS	COPGE
1.2.4. Levantamento de série histórica do tempo gasto nas operações financeiras via PGE/MS e via SEFAZ	COPGE/UEOFI
1.2.5. Levantamento do tempo gasto atualmente nas operações financeiras via PGE/MS e via SEFAZ	COPGE/UEOFI

resolução de conflitos
legitimidade
constitucional

comprometimento

Pessoas e Tecnologia

legalidade
patrimônio público
resolução de conflitos
legitimidade
defesa constitucional
exclusiva
patrimônio público
futuro
institucional
proatividade
legalidade
defesa ética
eficiência
modernidade
consultiva

INFRAESTRUTURA ADMINISTRATIVA, FÍSICA E TECNOLÓGICA

2 - ADEQUAR AS ESTRUTURAS

DESCRIÇÃO DO OBJETIVO

Adequar a estrutura de pessoal e a estrutura física da PGE/MS, em questões de patrimônio mobiliário (aquisições) e imobiliário (construção e reformas), as quais, devidamente adequadas, possibilitarão o melhor desempenho dos servidores da PGE/MS, melhorando o resultado atingido pela instituição.

INDICADORES

- Índice de adequação da estrutura predial
- Índice de adequação da estrutura de mobiliário
- Índice de implantação do quadro de pessoal

INICIATIVAS

2.1. Buscar a implantação do quadro próprio de pessoal

Ação	Responsável
2.1.1. Levantar necessidades quantitativas de alocação do quadro de pessoal	GAB
2.1.2. Realizar a articulação necessária para a implementação do quadro próprio	PGE

2.2. Adequar e melhorar o espaço físico

Ação	Responsável
2.2.1. Levantamento de necessidades de estruturas	COPGE
2.2.2. Realizar reformas na estrutura física da Capital e das Regionais	PGAE Contencioso
2.2.3. Instituir atas de manutenção predial, de alimentação e de locação de espaço para eventos	COPGE



INFRAESTRUTURA ADMINISTRATIVA, FÍSICA E TECNOLÓGICA

2.3. Nova Sede

Ação	Responsável
2.3.1. Atingir a reserva financeira necessária para a execução da obra	Comissão de Obra
2.3.2. Construção da Sede Própria	Comissão de Obra

2.4. Adequar o mobiliário

Ação	Responsável
2.4.1. Levantamento e identificação das necessidades de mobiliário X quadro de pessoal	COPGE
2.4.2. Aquisição de mobiliário	PGAE Contencioso
2.4.3. Troca da estrutura de ar-condicionados	COPGE

2.5. Adequar a estrutura de segurança

Ação	Responsável
2.5.1. Segurança na entrada dos prédios	PGAE Contencioso
2.5.2. Instalação de câmeras de segurança	PGAE Contencioso

2.6. Adequar o setor de T.I.

Ação	Responsável
2.6.1. Estruturar Núcleo de Informática	GAB
2.6.2. Capacitação técnica para os funcionários do setor	ESAP

INFRAESTRUTURA ADMINISTRATIVA, FÍSICA E TECNOLÓGICA

3 - CONSOLIDAR OS SISTEMAS INFORMATIZADOS QUE PERMEIAM A ATUAÇÃO DA PGE/MS

DESCRIÇÃO DO OBJETIVO

Adequar os sistemas de tecnologia da informação já existentes e, se necessário, adquirir novos sistemas que promovam uma melhor atuação da PGE/MS, atendendo às demandas dos servidores e do Estado.

INDICADORES

- Índice de consolidação de sistemas

INICIATIVAS

3.1. Melhoria no PGE.Net ou sistema similar

Ação	Responsável
3.1.1. Levantamento de necessidades e melhoria do PGE.Net ou sistema similar	ESAP

3.2. Melhoria de sistemas de pesquisas de pessoas e bens

Ação	Responsável
3.2.1. Levantamento de necessidades	PCDA; PAT
3.2.2. Operacionalização de um sistema integrado de pesquisa de pessoas e bens	PCDA; PAT

3.3. Outros sistemas

Ação	Responsável
3.3.1. Levantamento das necessidades sobre os sistemas tecnológicos	PAG; COPGE; PCDA
3.3.2. Implementação de um Sistema de Inteligência, Estatística e Análise de Dados (<i>Business Intelligence</i>)	NGE



INFRAESTRUTURA ADMINISTRATIVA, FÍSICA E TECNOLÓGICA

3.4. Virtualização de processos

Ação	Responsável
3.4.1. Informatizar os processos administrativos	PAG
3.4.2. Melhoria dos processos administrativos	GAB
3.4.3. Adequação dos sistemas de T.I. para incremento da arrecadação da Dívida Ativa Não Ajuizada	PCDA
3.4.4. Adequação dos sistemas de T.I. para incremento da arrecadação da Dívida Ativa Ajuizada	PAT

3.5. Banco de dados e teses

Ação	Responsável
3.5.1. Levantamento das melhorias necessárias ao banco de teses	ESAP
3.5.2. Disponibilizar sistema de banco de dados no site PGE/MS	PAG

3.6. Melhoria no Sistema da Dívida da Ativa

Ação	Responsável
3.6.1. Baixa do Sistema da Dívida Ativa para plataforma <i>Web</i>	PCDA
3.6.2. Capacitação de Servidores no novo Sistema de Dívida Ativa	ESAP
3.6.3. Aprimorar o sistema de cálculo dos débitos tributários e transferência de saldo bancário e amortização (TED)	PCDA
3.6.4. Melhoria de processos na PAT e na PCDA referente ao levantamento de dados	PAT; PCDA

3.7. Integração entre sistemas

Ação	Responsável
3.7.1. Integrar sistemas na PGE/MS e SEFAZ (Dívida Ativa)	PCDA

APRENDIZADO E DESENVOLVIMENTO

4 - PROMOVER A VALORIZAÇÃO DOS SERVIDORES DA PGE/MS

DESCRIÇÃO DO OBJETIVO

Promover melhorias no clima organizacional que favoreçam um ambiente colaborativo e amigável, fomentando a motivação dos funcionários e potencializando o desempenho individual e coletivo dos servidores da PGE/MS em prol do alcance das metas da instituição, além do reconhecimento profissional e pecuniário do desempenho dos colaboradores.

INDICADORES

- Percentual de execução do Plano de Valorização dos Servidores
- Índice de satisfação
- Índice de rotatividade dos servidores

INICIATIVAS

4.1. Promover um ambiente que estimule a cooperação

Ação	Responsável
4.1.1. Prêmio anual para servidor destaque	ESAP
4.1.2. Incrementar a Agenda de Eventos da PGE/MS	ESAP
4.1.3. Ginástica Laboral	ESAP

4.2. Valorização pecuniária

Ação	Responsável
4.2.1. Plano de remuneração dos servidores administrativos da PGE/MS	PGE
4.2.2. Adequar o Decreto Estadual do EAE (adicional de função)	PGE
4.2.3. Alteração legislativa para que os cargos em comissão da PGE/MS sejam nomeados pelo PGE	PGE



APRENDIZADO E DESENVOLVIMENTO

5 - CAPACITAR SERVIDORES E PROCURADORES

DESCRIÇÃO DO OBJETIVO

Capacitar periodicamente o quadro dos servidores da PGE/MS em todas as suas frentes de trabalho e áreas de atuação para o aprimoramento das atividades executadas, visando sempre à excelência em resultados para a sociedade.

INDICADORES

- Percentual de execução do Plano de Capacitação para Servidores Administrativos
- Percentual de execução do Plano de Capacitação para Procuradores

INICIATIVAS

5.1. Atualização constante do servidor

Ação	Responsável
5.1.1. Viabilizar cursos, seminários, congressos, pós-graduações e afins para procuradores e servidores	ESAP
5.1.2. Levantamento e contratação de novas assinaturas digitais de livros e periódicos	ESAP

5.2. Elaboração e implantação do Plano de Capacitação

Ação	Responsável
5.2.1. Viabilizar e estimular a capacitação em todo o corpo da PGE/MS	ESAP
5.2.2. Capacitação de necessidades gerais da PGE/MS em sistemas	ESAP
5.2.3. Capacitação em habilidades técnicas	ESAP
5.2.4. Capacitação em cursos específicos às necessidades de servidores administrativos	ESAP
5.2.5. Criar portfólio de capacitação obrigatório para os servidores em determinado lapso temporal	ESAP

resolução de conflitos
legitimidade
constitucional

comprometimento

Processos Internos

legalidade
patrimônio público
resolução de conflitos
legitimidade
constitucional
defesa
exclusiva
patrimônio público
futuro
institucional
proatividade
legalidade
defesa
ética
eficiência
modernidade
consultiva

PROCESSOS INTERNOS

6 - ESTRUTURAR A GESTÃO ESTRATÉGICA, PARTICIPATIVA E POR COMPETÊNCIAS

DESCRIÇÃO DO OBJETIVO

Garantir a estrutura necessária, tanto administrativa quanto gerencial, para a gestão da PGE/MS, por meio da implementação de rotinas de gestão estratégica, buscando o alcance dos objetivos institucionais, de práticas de gestão participativa, com foco na legitimidade das ações dentro da PGE/MS, e da identificação realista de pontos de melhoria, além de práticas de gestão por competências, mirando a melhor alocação de pessoas e de capacidades dentro da instituição.

INDICADORES

- Índice do cumprimento de iniciativas dos contratos interno e externo de gestão

INICIATIVAS

6.1. Implementar o Núcleo de Gestão Estratégica

Ação	Responsável
6.1.1. Criar o Núcleo de Gestão Estratégica com seus Escritórios de Projetos e Processos	PGAE Contencioso

6.2. Fortalecer o Núcleo de Gestão Estratégica

Ação	Responsável
6.2.1. Lançar o Planejamento Estratégico e <i>Book</i>	PGAE Contencioso
6.2.2. Implementar o Ciclo de Gestão Estratégica por meio do modelo de Contrato de Gestão	NGE
6.2.3. Difundir o conhecimento acerca do planejamento	NGE
6.2.4. Realizar um diagnóstico quantitativo e de processos na PGE/MS	NGE



PROCESSOS INTERNOS

6.3. Estruturar a Gestão por Competências

Ação	Responsável
6.3.1. Criar um plano próprio de Gestão por Competências	NGE
6.3.2. Priorizar o processo de seleção para comissionados	GAB

PROCESSOS INTERNOS

7 - TORNAR MAIS EFETIVA A COMUNICAÇÃO ENTRE OS SETORES DA PGE/MS

DESCRIÇÃO DO OBJETIVO

Melhorar os fluxos de comunicação, tornando-os mais ágeis, mantendo sua credibilidade e minimando a desinformação e o retrabalho. Contribuir também para a uniformidade da atuação jurídica do Estado.

INDICADORES

- Percentual de execução do Plano de Comunicação
- Índice de Satisfação sobre a comunicação interna

INICIATIVAS

7.1. Elaborar e implantar o Plano de Comunicação

Ação	Responsável
7.1.1. Estruturar um Plano de Comunicação para a PGE/MS	PAG
7.1.2. Aproximação da Sede com as Regionais	GAB

7.2. Informativo e revista eletrônica

Ação	Responsável
7.2.1. Estruturar e publicar informativo periódico	ESAP
7.2.2. <i>Workshops</i> e/ou outros eventos periódicos para discussão de temas e teses relevantes	ESAP
7.2.3. Revista eletrônica com os pareceres, peças e artigos jurídicos relevantes	ESAP

7.3. Manuais, orientações e afins

Ação	Responsável
7.3.1. Manuais de rotinas. Ex.: protocolo, tramitação, autuação, arquivamento, correspondência oficial, etc.	PAG



PROCESSOS INTERNOS

8 - DESBUROCRATIZAR E OTIMIZAR PROCESSOS E ROTINAS DA PGE/MS

DESCRIÇÃO DO OBJETIVO

Otimizar processos e rotinas gerais. A otimização envolve o mapeamento, redesenho e implementação dos processos, além da articulação com outros entes em processos que envolvam partes distintas.

INDICADORES

- Percentual de processos otimizados
 - Indicador de apoio: Número de processos e rotinas mapeados

INICIATIVAS

8.1. Otimizar processos e rotinas administrativas

Ação	Responsável
8.1.1. Mapeamento e otimização de processo e rotina de Compras da PGE	COPGE; NGE
8.1.2. Mapeamento e otimização de processo e rotina de Recursos Humanos da PGE	COPGE; NGE
8.1.3. Mapeamento e otimização de processo e rotina da Gestão Financeira da PGE/MS	COPGE; NGE
8.1.4. Mapeamento e otimização de processo e rotina de pagamento de precatórios	PCSP; NGE
8.1.5. Mapeamento e otimização de processo e rotina de cobrança administrativa e judicial da Dívida Ativa	PCDA; PAT; NGE

resolução de conflitos
legitimidade
constitucional

comprometimento

Partes Interessadas

legalidade
patrimônio público
resolução de conflitos
legitimidade
defesa constitucional
exclusiva
patrimônio público
futuro
institucional
proatividade
defesa ética
eficiência
modernidade
consultiva

PARTES INTERESSADAS

9 - BUSCAR QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO

DESCRIÇÃO DO OBJETIVO

Melhorar o atendimento ao cidadão, procurando diminuir o tempo gasto por ele ao procurar a PGE/MS, e ser mais resolutivo no atendimento de suas demandas.

INDICADORES

- Quantidade de serviços disponibilizados *on-line*
- Número de acessos aos serviços digitais
- Satisfação do cidadão no atendimento

INICIATIVAS

9.1. Virtualização dos processos de atendimento

Ação	Responsável
9.1.1. Implementar um sistema de informática que possibilite ao contribuinte realizar parcelamentos	PCDA
9.1.2. Expandir a emissão do Documento de Arrecadação Estadual de Mato Grosso do Sul (DAEMS) e a consulta da dívida <i>on-line</i> para todas as suas origens	PCDA

9.2. Capacitação para melhor atendimento

Ação	Responsável
9.2.1. Capacitar os servidores no atendimento ao cidadão	ESAP

9.3. Melhorar a estrutura de atendimento

Ação	Responsável
9.3.1. Centros de atendimento remoto	PCDA; Ouvidoria
9.3.2. Centros de atendimento físico	PCDA; Ouvidoria



PARTES INTERESSADAS

10 - ZELAR PELA TRANSPARÊNCIA E MELHOR COMUNICAÇÃO COM O PÚBLICO EXTERNO

DESCRIÇÃO DO OBJETIVO

Disponibilizar ao público informações relevantes passíveis de serem publicizadas, de forma comunicativa e acessível, bem como tornar conhecido e reconhecido o papel da PGE/MS na sociedade, fortalecendo sua posição e dando à sua atuação maior impacto ao conseguir disseminar seus atos e posições.

INDICADORES

- N° de acessos aos parâmetros jurídicos da PGE/MS (total de acessos aos pareceres, informativos e orientações)
- N° de parâmetros jurídicos publicizados

INICIATIVAS

10.1. Adequar a estrutura administrativa sobre comunicação externa

Ação	Responsável
10.1.1. Criar um setor de relações públicas/assessoria de comunicação da PGE/MS para relacionamento com a sociedade	ESAP
10.1.2. Identificar estratégias e mapear canais para divulgação das ações da PGE/MS	ESAP
10.1.3. Adequar o <i>site</i>	ESAP

10.2. Divulgação das ações da PGE/MS

Ação	Responsável
10.2.1. Melhor disponibilização das teses	ESAP

PARTES INTERESSADAS

10.3. Transparência da atuação

Ação	Responsável
10.3.1. Zelar pela transparência disponibilizando 100% das despesas no Portal da Transparência do Estado	COPGE
10.3.2. Elaboração de um Código de Ética dos procuradores e servidores	CGPGE

10.4. Fortalecer a Corregedoria e a Ouvidoria da PGE/MS

Ação	Responsável
10.4.1. Propor alterações legislativas que estabeleçam a competência da Corregedoria-Geral e da Ouvidoria-Geral da PGE/MS, bem como aperfeiçoem seus procedimentos	CGPGE; Ouvidoria
10.4.2. Aperfeiçoar o Regimento Interno da Corregedoria-Geral e da Ouvidoria-Geral da PGE/MS	CGPGE; Ouvidoria



PARTES INTERESSADAS

11 - AMPLIAR A PARTICIPAÇÃO NA ELABORAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

DESCRIÇÃO DO OBJETIVO

Ampliar a participação na elaboração de políticas públicas estaduais em todas as suas fases, desde a discussão de qual política pública será implementada até de que forma isso ocorrerá. Busca-se, com isso, diminuir o número de ocorrências judiciais decorrentes de avaliações e execuções equivocadas.

INDICADORES

- Índice de participação da PGE/MS em políticas públicas do Contrato de Gestão do Governo do Estado

INICIATIVAS

11.1. Fortalecer a atividade de assessoria no dia a dia dos Secretários de Estado

Ação	Responsável
11.1.1. Consolidar a atividade direta de assessoria das Coordenadorias Jurídicas no dia a dia dos Secretários de Estado	PGAE Consultivo

PARTES INTERESSADAS

12 - FORTALECER E DEFENDER AS PRERROGATIVAS INSTITUCIONAIS DA PGE/MS

DESCRIÇÃO DO OBJETIVO

Fortalecer e defender as prerrogativas institucionais da PGE/MS, por meio de gestão financeira própria (autonomia financeira – art. 5º, LC 95/2001), do controle jurídico da administração estadual e do fortalecimento do poder de requisição de documentos para outros órgãos e entes estaduais.

INDICADORES

- Porcentual da administração direta com serviços jurídicos assumidos pela PGE/MS
- Tempo médio de resposta à requisição de documentos
- Porcentual de licitações da PGE/MS feitas pela própria COPGE
- Porcentual de etapas do Recursos Humanos da PGE/MS feitas pela própria COPGE

INICIATIVAS

12.1. Garantir a autonomia financeira já prevista em lei (art. 5º, LC 95/2001)

Ação	Responsável
12.1.1. Ter 100% das operações de execução financeira e licitações da PGE/MS realizadas pela própria COPGE	PGE; PGAE Contencioso

12.2. Garantir o controle jurídico total da administração direta já previsto em lei

Ação	Responsável
12.2.1. Coordenadorias Jurídicas obterem 100% do controle jurídico da administração direta	PGE; PGAE Consultivo

12.3. Expandir a atuação jurídica para a administração indireta

Ação	Responsável
12.3.1. Jurídico unificado na administração indireta por meio de alteração legislativa	PGE; PGAE Consultivo



PARTES INTERESSADAS

12.4. Defender o poder de requisição

Ação	Responsável
12.4.1. Orientar as secretarias e outros órgãos a dar prioridade às solicitações de dados da PGE/MS	PAG
12.4.2. Ofício Circular do Governador para as secretarias comunicando o poder de requisição da PGE/MS	PAG
12.4.3. Estabelecimento de uma rotina de responsabilização por descumprimento de requisições da PGE/MS	GAB

12.5. Realizar o processo de Recursos Humanos dentro da PGE/MS

Ação	Responsável
12.5.1. Obter autonomia na gestão da área de Recursos Humanos	PGE; PGAE Contencioso

12.6. Realizar todo o processo de licitação dentro da PGE/MS

Ação	Responsável
12.6.1. Obter autonomia na execução das licitações da instituição	PGE; PGAE Contencioso

PARTES INTERESSADAS

13 - BUSCAR MELHOR INTEGRAÇÃO COM OUTROS ÓRGÃOS E ENTES ESTADUAIS

DESCRIÇÃO DO OBJETIVO

Promover melhorias no fluxo de informações e aumento na cooperação entre a PGE/MS e os órgãos e entes estaduais na entrega de resultados para a população, por meio de parcerias, integração entre sistema, estruturação de áreas de relacionamento e maior participação em grupos e comitês interinstitucionais.

INDICADORES

- Índice de participação em grupos e comitês do Estado
- Porcentual de crescimento do número de parcerias e convênios com outros órgãos e instituições

INICIATIVAS

13.1. Parcerias e Convênios

Ação	Responsável
13.1.1. Fomentar parcerias e convênios com outras instituições e órgãos	GAB

13.2. Grupos, Comitês e Relação Direta com os servidores de outros órgãos

Ação	Responsável
13.2.1. Definir “Pontos Focais” nas outras Secretarias de Estado para acesso às informações	PAG
13.2.2. Levantar o rol de grupos e comitês do Estado nos quais a PGE/MS poderia participar	PAG
13.2.3. Aproximar a PGE/MS de órgãos públicos de controle com o objetivo de evitar fraudes na área da saúde	CJUR/SES
13.2.4. Fomentar a criação do Comitê Interinstitucional de Recuperação de Ativos (CIRA)	PAT



resolução de conflitos
legitimidade
constitucional

comprometimento

Estado e Sociedade

legalidade
patrimônio público
resolução de conflitos
legitimidade
defesa constitucional
exclusiva
patrimônio público
futuro
institucional
proatividade
legalidade
defesa ética
eficiência
modernidade
consultiva

ESTADO E SOCIEDADE

14 - INCREMENTAR A RECUPERAÇÃO DO CRÉDITO PÚBLICO E BUSCAR A EFICIÊNCIA DOS GASTOS

DESCRIÇÃO DO OBJETIVO

Aumentar a recuperação do crédito público por meio da arrecadação da Dívida Ativa e do Crédito Fiscal, bem como atuar de forma mais proeminente em ações de lesão ao Erário.

INDICADORES

- Índice anual de recuperação dos créditos ajuizados, na Capital e no interior, da Dívida Ativa Segregada
 - Indicador de apoio: valor anual arrecadado com créditos ajuizados
- Índice anual de recuperação dos créditos não ajuizados
 - Indicador de apoio: valor anual arrecadado com créditos não ajuizados
- Número de ações de lesão ao Erário ajuizadas
 - Indicador de apoio: valor de condenações favoráveis ao Estado
- Valor economizado por meio do pagamento de precatórios com deságio em acordo direto na Câmara Administrativa de Solução de Conflitos (CASC)

INICIATIVAS

14.1. Incrementar a arrecadação da Dívida Ativa não ajuizada

Ação	Responsável
14.1.1. Gestão estratégica da carteira de Dívida Ativa não ajuizada inspirada nas melhores práticas	PCDA
14.1.2. Incremento da arrecadação por meio da negativação de devedores, inclusive de outros Estados	PCDA



ESTADO E SOCIEDADE

14.2. Incrementar a arrecadação da Dívida Ativa ajuizada

Ação	Responsável
14.2.1. Gestão estratégica da carteira de Dívida Ativa ajuizada inspirada nas melhores práticas	PAT
14.2.2. Aumentar a Arrecadação da Dívida Ativa ajuizada	PAT; Regionais
14.2.3. Ampliar o monitoramento das execuções fiscais dos grandes devedores ativos	PAT; Regionais
14.2.4. Levantamento de todas as garantias	PAT; Regionais
14.2.5. Baixar o volume de Dívida Ativa ajuizada já prescrita	PAT; Regionais

14.3. Otimizar a atuação da Procuradoria de Imposto de Transmissão *Causa Mortis* e Doações (PITCD)

Ação	Responsável
14.3.1. Acompanhamento da reformulação da legislação sobre o ITCD e orientação aos atores envolvidos com o tributo quanto às recentes alterações	PGAE Contencioso; PITCD
14.3.2. Solicitação de processos administrativos dos cartórios extrajudiciais para fiscalização do pagamento de ITCD	PITCD; Regionais

14.4. Baixar o valor gasto com precatórios

Ação	Responsável
14.4.1. Pagamento de precatório com deságio (Emenda Constitucional nº 69, de 29.3.2012) mediante acordos diretos firmados na Câmara Administrativa de Solução de Conflitos (CASC)	PCSP

ESTADO E SOCIEDADE

14.5. Aumentar o valor recebido em ações de lesão ao Erário

Ação	Responsável
14.5.1. Implementar o Núcleo de Recuperação de Ativos	GAB
14.5.2. Criar um GT de Lesão ao Erário	GAB
14.5.3. Firmar Termos de Cooperação Técnica para fins de perícia técnica	PAA; PAG
14.5.4. Definir rol de profissionais necessários para o Núcleo de Perícia da PGE/MS	Núcleo de Recuperação de Ativos
14.5.5. Melhorar o sistema de documentos sigilosos (tratamento da informação)	PAG
14.5.6. Remodelar a Resolução/PGE/MS nº 202, de 19 de setembro de 2011 (análise da ação regressiva quando do trânsito em julgado)	PJ
14.5.7. <i>Workshops</i> e/ou outros eventos com órgãos que detenham <i>expertise</i> em ações de lesão ao Erário	ESAP



ESTADO E SOCIEDADE

15 - APROFUNDAR A ATUAÇÃO CONSULTIVA E PREVENTIVA

DESCRIÇÃO DO OBJETIVO

Promover a atuação consultiva e preventiva, por meio da consultoria e assessoria jurídica, no sentido de viabilizar e acelerar a implementação de políticas públicas, bem como prevenir inconformidades (controle de legalidade) e desperdícios (eficiência nos gastos).

INDICADORES

- Comparativo trimestral do ano atual com o ano anterior do nº de ações novas contra o Estado em concursos públicos
 - Indicador de apoio: comparativo trimestral do ano atual com o ano anterior do nº de ações em que o Estado esteja no polo passivo
- Taxa de políticas públicas paralizadas por ações judiciais (concursos, compras e obras)
- Nº de pareceres e orientações de cunho normativo/abstrato (com efeitos para toda a administração) e minutas padrão de editais e outros emitidos
- Tempo médio de resposta às consultas administrativas

INICIATIVAS

15.1. Ampliação das áreas de atuação e redefinição das funções das Coordenadorias Jurídicas (CJUR's)

Ação	Responsável
15.1.1. Criar Coordenadorias Jurídicas em todas as secretarias	PGE
15.1.2. Organização do quadro dos agentes jurídicos do Poder Executivo	PGAE Consultivo; NGE
15.1.3. Criar Coordenadorias Jurídicas na administração indireta	PGE
15.1.4. Melhorar a definição das funções das CJUR's, deixando claro que a assessoria e consultoria serão feitas pela PGE/MS	PGAE Consultivo

ESTADO E SOCIEDADE

15.2. Ampliar a atuação da PGE/MS no controle prévio de legalidade

Ação	Responsável
15.2.1. Participação da PGE/MS, principalmente por meio das Coordenadorias Jurídicas, em todos os processos licitatórios	PGAE Consultivo
15.2.2. Realizar a análise prévia dos contratos e editais do Estado	CJUR's; PAA
15.2.3. Atuação junto ao PROFISCO	PAA; GAB

15.3. Incrementar peças e atividades

Ação	Responsável
15.3.1. Ampliar a utilização dos pareceres com efeitos genéricos	PP; PAA; CJUR's
15.3.2. Levantamento de temas recorrentes	PP; PAA; CJUR's
15.3.3. Otimizar a atuação de acordo com os processos e rotinas das secretarias: manuais, <i>check lists</i> para os setores das secretarias, minutas padrão, etc	PAA; CJUR's
15.3.4. Capacitação para outros órgãos realizada pela PGE/MS	PAA; CJUR/ SEDHAST
15.3.5. Reestruturar as peças de consultivo com definição de nomenclatura	PGAE Consultivo



ESTADO E SOCIEDADE

16 - INCREMENTAR A REPRESENTAÇÃO JUDICIAL DO ESTADO

DESCRIÇÃO DO OBJETIVO

Incrementar a representação judicial, aplicando práticas modernas de advocacia pública, visando atingir uma melhor performance na defesa dos direitos do Estado, bem como dar suporte à gestão dos recursos públicos, fortalecendo a defesa dos casos de demandas de massa, os Grupos de Trabalho (GT's) e a uniformização de teses.

INDICADORES

- Índice de Vitórias da PGE/MS (decisões favoráveis)
- Diferença percentual atinente ao proveito econômico decorrente do acolhimento, pelo Judiciário, de impugnações a pedidos de expedição de precatórios
- Variação anual da quantia de dispêndio em decisões judiciais (redução do valor); [Decisões que incluem: Requisição de Obrigação de Pequeno Valor - ROPV, Inscrição em Precatórios e dispêndios na área de Saúde (compra de medicamentos e sequestro)]
- Variação anual da quantia recebida em decisões judiciais
- Comparativo trimestral do ano atual com o ano anterior do nº de novas ações de massa contra o Estado (ex.: antigos casos da URV, FETEMS e TUST/TUSD)

INICIATIVAS

16.1. Atuar preventivamente em ações judiciais de massa

Ação	Responsável
16.1.1. Levantar casos de potencial demanda de massa com priorização da atuação nos primeiros casos	PJ; PAT; PP; PCSP; CJUR/SES; CJUR/SEFAZ
16.1.2. Utilizar o incidente de uniformização de jurisprudência	PJ; PAT; PP; PCSP; CJUR/SES; CJUR/SEFAZ
16.1.3. Ajuizar Ações Diretas de Inconstitucionalidade (ADI) e Ações Diretas de Constitucionalidade (ADCON)	PJ; PAT; PP; PCSP; CJUR/SES
16.1.4. Memoriais para casos do art. 332 do Código de Processo Civil (CPC)	PAT; PP; CJUR/SES

ESTADO E SOCIEDADE

16.2. Fomentar a gestão de resultados na área judicial

Ação	Responsável
16.2.1. Levantar a Taxa de Sucesso da PGE/MS em suas ações (diferença do valor pedido em ações contra o Estado e o valor da efetiva condenação após a defesa estatal)	NGE
16.2.2. Levantar o custo médio anual das ações da PGE/MS	NGE
16.2.3. Levantar o Índice de Vitórias da PGE/MS (percentual de decisões favoráveis ao Estado)	NGE
16.2.4. Aumentar a diferença percentual atinente ao proveito econômico decorrente do acolhimento, pelo Judiciário, de impugnações a pedidos de expedição de precatórios	PCSP

16.3. Grupos de Trabalho (GT's) e uniformização de teses de defesa

Ação	Responsável
16.3.1. Normatizar e fortalecer os Grupos de Trabalho temáticos (GT's)	PGAE Contencioso
16.3.2. Criar um banco de teses na área da Saúde	CJUR/SES
16.3.3. Emitir orientações para o contencioso judicial	PGAE Contencioso; CGPGE

16.4. Redefinir funções e adequar a estrutura administrativa

Ação	Responsável
16.4.1. Criar o Núcleo de Perícia Técnica na PGE/MS, com definição de modelo para contratação de profissionais	GAB
16.4.2. Incrementar o setor de cálculos (PCSP)	GAB; PCSP
16.4.3. Criar o Núcleo de Investigação para suporte na área de execução fiscal e lesão ao Erário	GAB



ESTADO E SOCIEDADE

16.5. Foco em casos de grande repercussão

Ação	Responsável
16.5.1. Criação de forças-tarefa multidisciplinares para casos específicos de grande repercussão	GAB

16.6. Ações pré-definidas

Ação	Responsável
16.6.1. Levantamento, pelos GT's, de temas recorrentes para posteriores reuniões com as equipes das Secretarias	GT's (todos)
16.6.2. Formulação de pedido, judicial e administrativo, de ressarcimento de despesas junto à União e aos Municípios, em decorrência de ações na área da Saúde	CJUR/SES

ESTADO E SOCIEDADE

17 - ESTIMULAR A SOLUÇÃO ADMINISTRATIVA DE CONFLITOS

DESCRIÇÃO DO OBJETIVO

Utilizar a solução administrativa de conflitos visando racionalizar e diminuir a quantidade de processos judiciais da própria PGE/MS (demandas em curso e futuras), bem como mitigar atos administrativos equivocados, e tornar mais célere o reconhecimento de direitos do cidadão em face do Estado. A Câmara Administrativa de Solução de Conflitos (CASC) é a principal ferramenta que compõe este objetivo.

INDICADORES

- Valor economizado com acordos extrajudiciais
- Percentual de resolutividade
- Quantidade de casos submetidos

INICIATIVAS

17.1. Câmara Administrativa de Solução de Conflitos (CASC)

Ação	Responsável
17.1.1. Estruturação normativa da CASC	PAG
17.1.2. Estruturação física e de pessoal da CASC	GAB
17.1.3. Ampliar a CASC para todos os setores: pagamento de precatórios com deságio, área da saúde, etc.	PAG



resolução de conflitos
legitimidade
constitucional

comprometimento

**MODELO
DE GESTÃO**

legalidade
patrimônio público
resolução de conflitos
legitimidade
defesa constitucional
exclusiva
patrimônio público
futuro
institucional
proatividade
legalidade
defesa ética
eficiência
modernidade
consultiva

Modelo de Gestão

Como levantado anteriormente, o Planejamento Estratégico é o primeiro passo para a implementação da gestão para resultados dentro da PGE/MS, tornando-se, portanto, essencial a operacionalização de um modelo de gestão robusto capaz de realizar este feito. Esse modelo basear-se-á em Contratos de Gestão, que correspondem a acordos de entregas e resultados dos setores e servidores da PGE/MS para com o Procurador-Geral do Estado. Tais acordos, traduzidos em iniciativas a serem realizadas anualmente, serão um desdobramento do Planejamento Estratégico e possibilitarão que as ações previstas nele sejam efetivadas. Para isso, duas unidades básicas gerenciarão e darão suporte ao modelo: o Comitê de Gestão Estratégica e o Núcleo de Gestão Estratégica.

Compete ao Comitê de Gestão Estratégica deliberar sobre qualquer alteração nos componentes do Planejamento Estratégico, tais quais: Objetivos Estratégicos, Indicadores, Metas e Iniciativas. Também deliberará sobre o modelo de gestão estratégica, podendo alterar funções, rotinas de reuniões e agenda para a revisão do Planejamento. Deverá acompanhar o desempenho da PGE/MS, verificando a realização dos objetivos, a evolução dos indicadores, o alcance das metas e a realização das iniciativas.

O Núcleo de Gestão Estratégica é um órgão ligado ao gabinete da PGE/MS responsável pelo desenvolvimento, coordenação e operacionalização da gestão estratégica. Cabe a ele alinhar e comunicar a estratégia, tanto entre os diversos setores da PGE/MS como, externamente, propor alterações no modelo de gestão e nos componentes do Planejamento Estratégico, além de viabilizar o acompanhamento da execução do mesmo. Sua atuação se debruça sobre cinco áreas: Gestão do Planejamento; Escritório de Projetos Estratégicos; Escritório de Processos Estratégicos; Inteligência e Estatística; e Disseminação e Engajamento no Modelo de Gestão.



resolução de conflitos
legitimidade
constitucional

comprometimento

GLOSSÁRIO

legalidade
patrimônio público
resolução de conflitos
legitimidade
defesa constitucional
exclusiva
patrimônio público
futuro
institucional
proatividade
legalidade
defesa ética
eficiência
modernidade
consultiva

Ação	Tarefa ou atividade empreendida visando concretizar uma Iniciativa, um Projeto ou um Processo.
Alta administração	Conjunto de gestores que integram o nível estratégico da organização com poderes para estabelecer as políticas, os objetivos e a direção-geral da organização. Equivale ao conceito de “dirigente” do setor privado. No setor público, compõem a “alta administração” os principais dirigentes da organização (ex.: Ministros e secretários de Estado, secretários-executivos, secretários ou autoridades equivalentes, presidentes de tribunais, presidentes e diretores de agências nacionais, autarquias, fundações mantidas pelo Poder Público, presidentes de empresas públicas e sociedades de economia mista).
Ameaças	São características que podem ser combatidas e colocam em risco a sobrevivência e o crescimento da instituição. Ex.: Concorrente com preço imbatível; Nova tributação criada pelo governo; Endividamento da população; Falta de cultura para adquirir o produto.
Análise S.W.O.T.	Técnica de gestão usada para analisar cenários (ambientes organizacionais). O termo S.W.O.T. significa Forças (<i>Strengths</i>), Fraquezas (<i>Weaknesses</i>), Oportunidades (<i>Opportunities</i>) e Ameaças (<i>Threats</i>). As forças e fraquezas relacionam-se ao ambiente interno, enquanto que as oportunidades e ameaças são antecipações do futuro e estão relacionadas a fatores externos. O ambiente interno pode ser controlado, já o ambiente externo está totalmente fora do controle da organização, o que não impede de ser conhecido e monitorado.
Atividade	Ação, em geral repetitiva, que permite gerar um determinado produto (bens e serviços), estendendo-se por tempo indeterminado.
Balanced Scorecard	Sistema de gestão estratégica que utiliza, de modo balanceado, indicadores financeiros e não-financeiros.
Clima organizacional	Clima é a percepção coletiva que os colaboradores têm do ambiente da organização para a qual trabalham. Este ambiente é influenciado pela cultura, ou seja, pelos valores, crenças, normas e princípios. O clima indica o grau de satisfação dos colaboradores em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como políticas de Recursos Humanos, modelo de gestão, missão da empresa, valorização profissional e identificação com a empresa. Alguns autores defendem que o clima organizacional está diretamente ligado com a motivação dos funcionários.
Colaboradores	Compreende toda a força de trabalho da organização (ex.: Servidores, funcionários temporários e prestadores de serviços individuais), à exceção dos membros da alta administração e dos demais gestores.
Competências	Compreende o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes resolutivas que tornam um indivíduo capaz de realizar com êxito determinado trabalho ou para desempenhar papéis especializados ou gerenciais.



Competências organizacionais	Conjunto das melhores práticas para o cumprimento da missão e a construção da visão de futuro da organização. São as competências singulares e essenciais que distinguem a organização no seu negócio e ambiente de atuação.
Contrato de Gestão	Modelo de gestão estratégica baseado na pactuação periódica de entregas e resultados dos setores, gestores e colaboradores com a alta gestão da organização.
Desempenho	Resultados definidos numericamente, que permitem a avaliação comparativa com as metas estabelecidas.
Diagnóstico institucional	Estudo da situação atual da instituição e de seu sistema de gestão, objetivando identificar os pontos fortes e vulneráveis, bem como identificar a melhor forma de aproveitar as oportunidades e os recursos existentes para superar as dificuldades e aumentar a competitividade da organização.
Diretrizes estratégicas	Conjunto de indicações, de caráter amplo, que direcionam o comportamento da organização como um todo e orientam o processo de decisões, detectando os sinais de mudança, identificando as oportunidades, a fim de planejar de forma sintonizada com o negócio e criar condições para as ações proativas, visando o alcance dos objetivos estratégicos. São baseadas na visão, missão e valores da organização.
Efetividade	Relação entre os resultados alcançados e os objetivos que motivaram a atuação organizacional, entre o impacto previsto e o impacto real de uma atividade.
Eficácia	Grau de alcance das metas programadas, em um determinado período de tempo, independentemente dos custos e dos recursos implicados. A eficácia é a comparação entre o que se pretendia fazer e o que efetivamente se conseguiu realizar.
Eficiência	Relação entre os produtos (bens e serviços) gerados por uma atividade e os custos dos insumos empregados para tal em um determinado período de tempo. Se a quantidade de produto está predeterminada, procura-se minimizar o custo total; se o gasto total está previamente fixado, procura-se otimizar a combinação de insumos para maximizar o produto. Em ambos os casos a qualidade deve ser mantida. Essa dimensão, portanto, mede o esforço do processo de transformação de insumos em produtos. A eficiência significa a correta utilização dos recursos (meios de produção) disponíveis.
Equipe	Grupo de pessoas responsáveis pela execução das ações do Projeto ou Processo.
Escopo	É o objetivo que se pretende atingir. É sinônimo de fim, propósito ou desígnio.

Estratégia	Caminho pré-definido a ser seguido para garantir a legitimidade e sobrevivência da organização a longo prazo. É o conjunto de ações de médio e longo prazos necessárias ao cumprimento da missão organizacional e ao alcance da visão de futuro da organização. A visão de futuro define o destino a ser alcançado para concretização dessa missão.
Estrutura organizacional	Forma pela qual as atividades desenvolvidas por uma organização são divididas, organizadas e coordenadas. Num enfoque amplo inclui a descrição dos aspectos físicos (ex.: instalações), humanos, financeiros, jurídicos, administrativos e econômicos.
Forças - S.W.O.T.	Também conhecido como Pontos Fortes, são características positivas internas e controláveis, que propiciam condições favoráveis para a organização atingir suas metas. Referem-se às habilidades, capacidades e competências básicas da organização que atuam em conjunto para ajudá-la a alcançar suas metas e objetivos.
Fraquezas - S.W.O.T.	Também conhecido como Pontos Fracos, são características negativas internas e controláveis, que representam riscos ao alcance das metas planejadas pela organização. São características que podem inibir ou restringir o desempenho da organização. Referem-se à ausência de capacidades e/ou habilidades críticas. São, portanto, deficiências e características que devem ser superadas ou contornadas para que a organização possa alcançar o nível de desempenho desejado.
Gestão	Ato de gerir, administrar. Considerando como fato a interferência direta e ampla dos gestores nos sistemas e procedimentos institucionais, gestão pode ser definida como o gerenciamento do conjunto de ações e estratégias nas organizações, de maneira holística, visando atingir seus objetivos.
Gestão de riscos	Atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere ao risco. Compreendem os processos envolvidos com a identificação, a análise e as respostas ao risco.
Gestão estratégica	Forma de gerir toda uma organização com base em um conjunto de princípios, metodologias e mecanismos capazes de direcionar a atuação para o alcance efetivo de sua estratégia.
Gestão participativa	De maneira abrangente, é uma filosofia ou doutrina que valoriza a participação das pessoas no processo de tomar decisões sobre diversos aspectos da administração das organizações. Constitui uma forma de gestão onde as pessoas têm reais possibilidades de questionar, discutir, sugerir, modificar, questionar uma solução, um projeto ou uma simples proposta. As pessoas são envolvidas e estimuladas a contribuir, em um clima de confiança mútua, especialmente entre gerentes e colaboradores. Esta participação visa obter o total comprometimento de todos com a eficácia e a qualidade dos resultados.



Gestão por competências	Programa sistematizado e desenvolvido no sentido de definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio organizacional, identificando pontos de excelência e de carência, objetivando suprimir lacunas e agregar conhecimento.
Indicador	É um dado numérico pelo qual podemos medir resultados, identificando se a meta estabelecida em um objetivo estratégico está, ou não, sendo atingida, possibilitando a análise crítica do desempenho da organização, subsidiando o processo decisório em tempo de permitir o replanejamento.
Indicador de apoio	É um indicador de grande relevância para determinado objetivo estratégico, porém, sozinho não reflete adequadamente a realidade que o objetivo pretende impactar, geralmente sendo um indicador de tendência.
Indicador de tendência	Indicadores que medem os meios, as ações e as causas antes do efeito se confirmar, permitindo a correção de rumos frente a possíveis desvios.
Iniciativas estratégicas	Conjunto de ações específicas necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos, desempenhando um papel fundamental na transição entre a performance atual e as metas futuras. Normalmente se confundem com projetos e programas.
Mapa estratégico	Conjunto de objetivos subdivididos em temas e distribuídos em perspectivas (dimensões), que podem seguir o BSC (<i>Balanced Scorecard</i>).
Melhores práticas	Atividades ou processos que comprovadamente obtiveram sucesso quando usados em várias organizações.
Meta	Nível de desempenho pretendido ou taxa de melhoria. Metas devem ser sempre quantificadas.
Missão	Por que existimos? O motivo da existência de uma organização, estando, por isso, ligada diretamente aos seus objetivos organizacionais e aos motivos pelos quais ela foi criada. É a finalidade mais ampla ou objetivo maior que engloba a contribuição da organização para a sociedade.
Modelo de gestão	É um modo de referência para a administração de uma instituição.
Monitoramento	Verificação, supervisão, observação crítica ou identificação da situação, executadas de forma contínua, a fim de identificar mudanças no nível de desempenho requerido ou esperado. Monitoramento pode ser aplicado a riscos, a controles, à estrutura de gestão de riscos e ao processo de gestão de riscos.
Necessidades	Conjunto de requisitos, expectativas e preferências dos clientes/cidadãos ou das demais partes interessadas.
Negócio	Determina o âmbito de atuação de uma organização. Representa o ramo de atividades no qual a organização atua, indicando o foco dos benefícios que ela irá gerar para sua clientela.

Nível estratégico	É composto pelas posições da alta administração da instituição, onde concentra-se a tomada de decisão que impactam sobre toda a organização.
Nível operacional	Neste nível os envolvidos são os responsáveis pela execução das tarefas de rotina e produção da instituição. Envolve aqueles que executam as ações e metas traçadas pelo nível tático para atingir os objetivos das decisões estratégicas.
Nível tático	Envolve o nível departamental, onde acontecem as tomadas de decisão que envolvem boa parte dos processos principais da instituição, sendo responsável por tornar aplicável e real as direções definidas no nível estratégico.
Objetivo estratégico	Conjunto de resultados que uma instituição busca atingir, podendo ser de longo, médio ou curto prazos, conforme a temporalidade do Plano Estratégico. Para que os objetivos exerçam sua função, devem ser: específicos, passíveis de serem alcançados, flexíveis, mensuráveis e conter prazos.
Oportunidades - S.W.O.T.	Condições decorrentes de variáveis externas e não controláveis que podem criar circunstâncias favoráveis ao alcance das metas planejadas pela organização, desde que se tenha meios e interesse de usufruí-las. São aspectos positivos capazes de melhorar o desempenho da organização quando aproveitados.
Partes interessadas	Indivíduos ou grupo de indivíduos com interesse no desempenho da organização. As partes envolvidas podem incluir fornecedores; clientes diretos do produto do projeto; clientes indiretos ou consumidores; parceiros; fundações, tais como instituições financeiras; subcontratados, organizações fornecedoras de produtos às organizações responsáveis pelo projeto; sociedade, tais como órgãos jurídicos ou legais e o público em geral; pessoal interno, tal como membros da equipe do projeto. Também são conhecidos como <i>stakeholders</i> .
PGAE	Procurador(a)-Geral Adjunto do Estado.
PGE.Net	Sistema de Tecnologia da Informação utilizado na PGE/MS.
Planejamento estratégico	Processo racional, sistemático e analítico de inteligência organizacional que, por meio da análise quantitativa e qualitativa do ambiente interno e externo da organização, visa à tomada de decisão em relação ao direcionamento estratégico e aos objetivos a serem alcançados pela organização em um determinado período de tempo.
Plano de ação	Conjunto de ações a serem executadas após coleta e análise de dados, com a finalidade de especificar atividades, responsabilidades, prazos e recursos para o alcance do objetivo e/ou das metas. É formado por um conjunto de medidas de ação direta (não-desdobráveis) encadeadas de forma lógica ao alcance da meta.



Plano de comunicação	Documento que descreve os procedimentos que serão utilizados para gerenciar todo o processo de comunicação com as partes envolvidas do projeto a ser executado.
Plano de diretrizes	Plano anual que contém um conjunto de diretrizes estabelecidas para determinado período, representando o ponto de partida dentro do processo de desdobramento para elaboração dos planos diretores, os quais admitem, também, desdobramentos subsequentes. São definidas após a elaboração dos objetivos estratégicos, de um diagnóstico de ambiente e da análise dos projetos em andamento.
Plano estratégico	Plano de médio e longo prazos que contém a estratégia, os objetivos estratégicos e as metas da organização, elaborados após um diagnóstico de ambiente, interno e externo.
Processo administrativo de rotina	Sequência de ações, com início e fim, mas que se repetem periodicamente (ex.: diário, mensal, trimestral, semestral, anual) em ciclos, visando um resultado não necessariamente exclusivo.
Processo operacional	Conjunto de atividades executadas de forma sequencial e contínua, necessárias e suficientes para obtenção de produtos e serviços capazes de satisfazer as necessidades, explicitadas a nível de segmentos, dos clientes de uma organização. Envolve mão de obra, medidas, método de trabalho, equipamentos, meio ambiente e recursos.
Projeto	Esforço temporário, com começo e fim bem definidos, medidas planejadas para serem executadas com responsabilidade de execução definida, objetivos determinados, abrangência definida, prazo limitado e recursos específicos. Sua principal característica é criar um novo produto, serviço ou processo, visando um resultado exclusivo, ou seja, diferente de outros similares.
Stakeholders	Grupo de interesse.
Valores	Conjunto de crenças e princípios que orientam as atividades de uma organização. São elementos motivadores que direcionam as ações das pessoas na organização, contribuindo para a unidade e a coerência do trabalho. Sinalizam o que se persegue em termos de padrão de comportamento de toda a equipe na busca da excelência.
Visão	Para onde vamos? Onde a organização almeja chegar. É estabelecida sobre os fins da organização e corresponde à direção suprema que a organização busca objetivamente alcançar num prazo determinado.
Workshop	É um tipo de encontro voltado para a aprendizagem por meio da concretização de atividades práticas sobre o tema abordado. Tem características semelhantes a palestras e seminários na parte oral, acrescentando a demonstração de produtos e/ou serviços.

resolução de conflitos
legitimidade
constitucional

comprometimento

**NOTAS DE FIM
E REFERÊNCIAS
BIBLIOGRÁFICAS**

legalidade
patrimônio público
resolução de conflitos
legitimidade
defesa constitucional
exclusiva
patrimônio público
futuro
institucional
proatividade
legalidade
defesa ética
eficiência
modernidade
consultiva

Notas de Fim

01. Lista de Procuradores do Estado de Mato Grosso do Sul em atividade na data de 29 de agosto de 2018.
02. Lista de Servidores da PGE/MS referente a todos os servidores administrativos não pertencentes à carreira de Procurador do Estado e em atividade na PGE/MS, excetuados os servidores cedidos para outros órgãos ou Poderes e voluntários.
03. VILHENA, Renata; NOGUEIRA, Thaner. Inovações gerenciais no governo do Mato Grosso do Sul, Brasil. 2016. Trabalho apresentado no XXI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile, 2016.
04. BRASIL. Levantamento acerca da Governança de Tecnologia da Informação na Administração Pública Federal. Tribunal de Contas da União; Brasília: TCU, Secretaria de Fiscalização de Tecnologia da Informação, 2008.
05. BRASIL. Levantamento de Governança de TI 2012. Tribunal de Contas da União; Brasília: TCU, Secretaria de Fiscalização de Tecnologia da Informação, 2012.
06. OTA, Eric Tatsuya. Os desafios para o uso do planejamento estratégico nas organizações públicas: uma visão de especialistas. Rio de Janeiro: FGV, 2014. 112 f. Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. Rio de Janeiro, 2014.
07. Autores citados em: OTA, Eric Tatsuya. Obra citada.
08. Autor citado em: OTA, Eric Tatsuya. Obra citada.
09. CAMPOS, Wagner. O que é a gestão estratégica? 2009. Disponível em: www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-que-e-a-gestao-estrategica/28653/. Acesso em: 10 de julho de 2018.
10. CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. Estratégias para competitividade. São Paulo: Futura, 2003. v. 1.



11. KAPLAN, Robert S.; NORTON, David. P.. The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance, Harvard Business Review (January - February 1992).
12. GHELMAN, Silvio; COSTA, Stella Regina Reis da. Adaptando o BSC para o setor público utilizando os conceitos de efetividade, eficácia e eficiência. 2006. Trabalho apresentado no XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 2006.
13. BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Orçamento Federal. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. Indicadores - Orientações Básicas Aplicadas à Gestão Pública. Brasília: MP, 2012.

Referências Bibliográficas

BRASIL. Levantamento acerca da Governança de Tecnologia da Informação na Administração Pública Federal. Tribunal de Contas da União; Brasília: TCU, Secretaria de Fiscalização de Tecnologia da Informação, 2008.

BRASIL. Levantamento de Governança de TI 2012. Tribunal de Contas da União; Brasília: TCU, Secretaria de Fiscalização de Tecnologia da Informação, 2012.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Orçamento Federal. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. **Indicadores - Orientações Básicas Aplicadas à Gestão Pública.** Brasília: MP, 2012.

CAMPOS, Wagner. **O que é a gestão estratégica?** 2009. Disponível em: www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-que-e-a-gestao-estrategica/28653/. Acesso em: 10 de julho de 2018.

CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. **Estratégias para competitividade.** São Paulo: Futura, 2003. v. 1.

GHELMAN, Silvio; COSTA, Stella Regina Reis da. **Adaptando o BSC para o setor público utilizando os conceitos de efetividade, eficácia e eficiência.** 2006. Trabalho apresentado no XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 2006.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David. P.. **The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance,** Harvard Business Review (January - February 1992).

OTA, Eric Tatsuya. **Os desafios para o uso do planejamento estratégico nas organizações públicas: uma visão de especialistas.** Rio de Janeiro: FGV, 2014. 112 f. Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. Rio de Janeiro, 2014

VILHENA, Renata; NOGUEIRA, Thaner. **Inovações gerenciais no governo do Mato Grosso do Sul, Brasil.** 2016. Trabalho apresentado no XXI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile, 2016.



Realização

Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul

Procuradoria-Geral Adjunta do Estado do Contencioso

Procuradoria de Assessoria ao Gabinete

NGE - Núcleo de Gestão Estratégica

José Victor Gonçalves Martins

Simone Cosme Dantas

Arte da capa e das folhas de rosto

Guido Brey Junior

Setembro de 2018

PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO
2018-2023
PGE/MS



PGE-MS
PROCURADORIA-GERAL
DO ESTADO DE
MATO GROSSO DO SUL