



**ALMT**  
Assembleia Legislativa

GESTÃO ESTRATÉGICA  
VOLTADA PARA RESULTADOS

2019

GESTÃO ESTRATÉGICA  
VOLTADA PARA RESULTADOS

# ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DE MATO GROSSO

**Presidente**  
Eduardo Botelho

**1ª. Vice Presidente**  
Janaina Riva

**2º Vice Presidente**  
João Batista

**1º Secretário**  
Max Russi

**2º Secretário**  
Valdir Barranco

**3º Secretário**  
Valmir Moretto

**4º Secretário**  
Paulo Araújo

## SUMÁRIO

1.	PLANO ESTRATÉGICO – Histórico e Visão Geral .....	2
2.	HISTÓRICO .....	3
3.	METODOLOGIA .....	4
3.1.	A GESTÃO ESTRATÉGICA ORIENTADA PARA RESULTADOS .....	4
3.2.	A GESTÃO ESTRATÉGICA NO SETOR PÚBLICO .....	8
4.	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ASSEMBLEIA LEGILATIVA 2019 - 2024 .....	12
<b>4.1.</b>	<b>Identidade Organizacional</b> .....	<b>12</b>
<b>4.2.</b>	<b>Análise Ambiental</b> .....	<b>13</b>
5.	Perspectivas Estratégicas .....	23
6.	Objetivos Estratégicos .....	24
7.	Mapa Estratégico .....	25
8.	Indicadores Estratégicos, Inciativas e Plano de Ação .....	27
8.1.	Meta .....	27
8.2.	Iniciativas .....	27
8.3.	Plano de Ação .....	28
9.	Referências e Bibliografia .....	29

# Plano Estratégico Longo Prazo 2019 - 2024

## ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DE MATO GROSSO

### **Presidente**

Eduardo Botelho

### **1ª. Vice Presidente**

Janaina Riva

### **2º Vice Presidente**

João Batista

### **1º Secretário**

Max Russi

### **2º Secretário**

Valdir Barranco

### **3º Secretário**

Valmir Moretto

### **4º Secretário**

Paulo Araújo

### **Secretário Geral**

Abiezer Ferreira da Silva

### **Superintendente de Planejamento Estratégico**

Joselito Espirito Santo de Paula

### **Equipe Coordenadora Planejamento Estratégico**

André, Clélia, Pablo

## 1. PLANO ESTRATÉGICO – Histórico e Visão Geral

Plano Estratégico é a prática de pensar no futuro e atender as demandas do público alvo. Desenvolver um Plano Estratégico implica integrar as funções do Parlamento, combinando altos índices de especialização e capacidade de ação coordenada. Empregar modelos de gestão e comunicação avançados, e fortalecer presença junto aos cidadãos

Dentre as atividades exercidas pela Assembleia Legislativa, destaca-se a propriedade de pensar na casa legislativa para o futuro. Sabe-se que a sociedade e as organizações estão mudando e para acompanhar essas mudanças a Assembleia Legislativa precisa estar preparada para implantar ritmo para atender as demandas de seu público alvo. Novos caminhos exigem desta instituição pública um modelo de gestão que gere resultados na prestação de serviços e que a sociedade perceba o valor agregado pela instituição.

Ao desenvolver um Plano Estratégico de longo prazo, a Assembleia Legislativa entendeu que integrar as funções do Parlamento implica adotar estruturas organizacionais que combinem altos índices de especialização e alta capacidade de ação coordenada. Implica, ainda, empregar modelos de gestão e comunicação capazes de dar suporte aos mandatos que ocorrerão neste período e de posicionar o Poder Legislativo no sistema político, fortalecendo sua presença junto aos seus representados, os cidadãos.

O Planejamento Estratégico aqui apresentado é mais do que uma resposta, é um compromisso que a Assembleia Legislativa do Estado do Mato Grosso assume com a sociedade.

## 2. HISTÓRICO

A Superintendência de Planejamento Estratégico na ALMT foi criada pela Lei nº 9185, de 27 de julho de 2009, tendo como finalidade, dentre outras:

- Dar suporte à elaboração, implementação e acompanhamento da Gestão Estratégica da Assembleia Legislativa;
- Promover a integração institucional das diversas unidades da Assembleia Legislativa de Mato Grosso, dos Órgãos dos Poderes Executivos, Judiciários e da Sociedade.

O primeiro Plano Estratégico da ALMT foi elaborado em 2010, para ser executado de 2012 a 2016 (4 anos).

Em 2016, foi iniciado o trabalho de elaboração do novo Plano Estratégico da ALMT. A equipe formada por secretários, superintendentes, procuradores, gerentes e servidores, coordenados pela Superintendência de Planejamento Estratégico, reuniram-se, debateram, sugeriram e elaboraram o Plano Estratégico, para o período de 2019 a 2024.

Para chegar a este plano e ainda assumir a complexidade do tema e a grandiosidade do desafio, exigiu uma mudança de abordagem e reflexão sobre os passos dados no passado e técnicas de gestão para avaliação das tendências futuras. Isto tudo, indicou a necessidade de incremento na metodologia, renunciando o planejamento meramente administrativo para adotar uma visão de conjunto e longo prazo.

O Plano Estratégico aqui apresentado contempla:

- Metodologias de Trabalho
- Diretrizes gerais, objetivos e linhas de ação
- Sistemática de Monitoramento e Avaliação de Desempenho
- Avaliação em tempo real dos atendimentos dos objetivos

### 3. METODOLOGIA

A metodologia adotada no planejamento estratégico da Assembleia Legislativa do Estado de Mato Grosso utilizou conceitos modernos da Governança para Resultados e ferramentas de gestão, como o PDCA, do inglês, Plan (Planejar), Do (Executar), Check (Verificar) e Act (Corrigir/Melhorar), alinhado ao método Balanced Scorecard (BSC). O modelo participativo, envolvendo tanto as áreas finalísticas quanto as áreas de apoio no pensar e agir estratégico, compreende também um grande avanço metodológico.

Além de conter diretrizes gerais, objetivos e linhas de ação, o Planejamento Estratégico da Assembleia Legislativa vem construindo uma sistemática de monitoramento e avaliação do desempenho capaz de avaliar, em tempo real, a evolução e o atendimento dos objetivos.

#### 3.1. A GESTÃO ESTRATÉGICA ORIENTADA PARA RESULTADOS

A Gestão Estratégica Orientada para Resultado é uma abordagem gerencial desenvolvida para enfrentar problemas organizacionais tais como inércia burocrática, atrasos, atenção excessiva a processos internos, pulverização de ações, distanciamento do público-alvo ou incapacidade de produzir e demonstrar resultados.

Os principais desafios que a Assembleia Legislativa de Mato Grosso assume com o Planejamento Estratégico 2019-2024 são de: incorporar avanços importantes de interação com o cidadão, sobretudo na estratégia de criação de valor e diferenciação sob a **Perspectiva da Sociedade**; melhorar a condução dos **Processos Internos** críticos da cadeia de valor, tornando-os mais eficazes e eficientes na geração de valores para a sociedade; aprimorar a gestão do **Aprendizado e Conhecimento** para que os servidores possam atuar de forma rápida e eficaz às

mudanças das variáveis externas, levando em conta os aspectos do desempenho, valorização e reconhecimento e, finalmente, gerenciar a aplicação de recursos orçamentários e **Financeiros** como forma de patrocinar os programas, projetos, iniciativas e ações estratégicas que mantenha a instituição sustentável no rumo à visão.

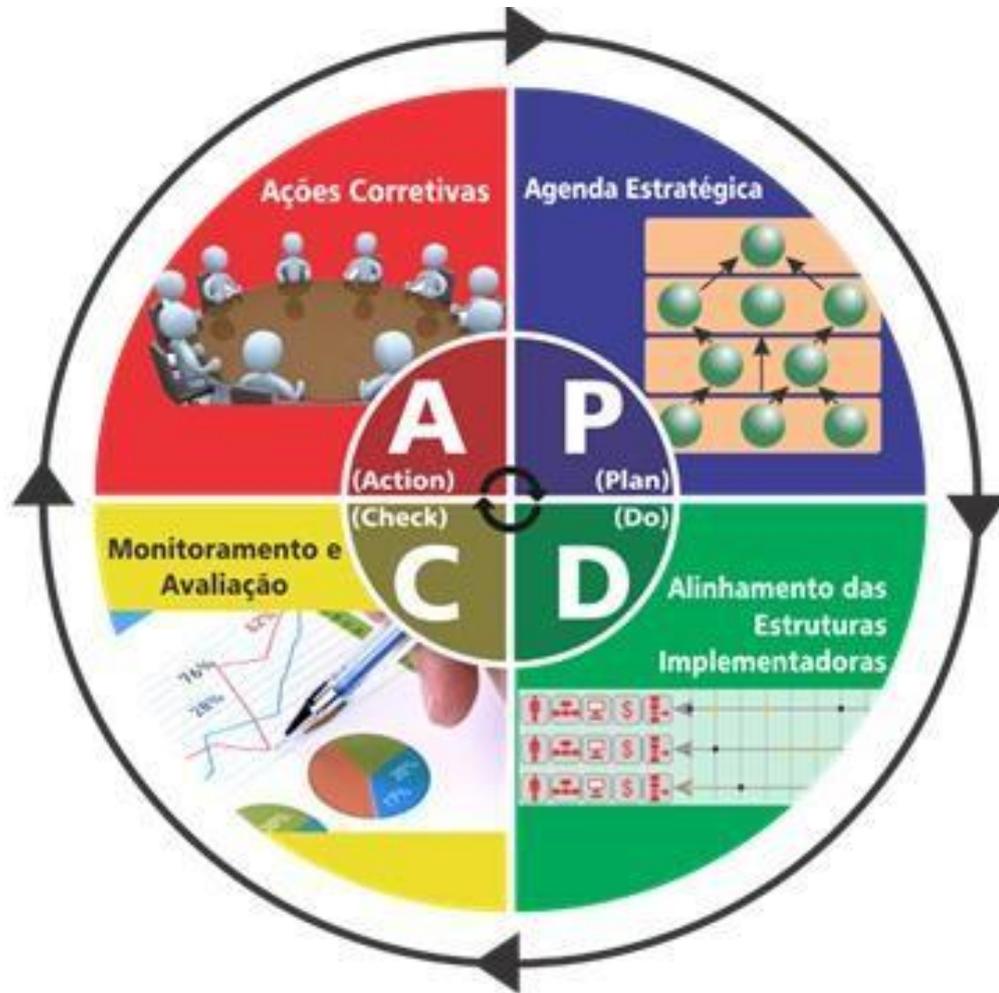
Desafios como esses requerem metodologias e ferramentas gerenciais que mantenham um processo continuado e sistematizado de definição e comunicação da sua razão de existir, visão de futuro, valores e objetivos.

O Planejamento Estratégico constitui-se nesta ferramenta de gestão que possibilita desencadear mecanismos de participação em diversos níveis de decisão e direciona a aplicação dos recursos disponíveis visando atingir seus objetivos. Permite ainda estabelecer um caminho comum a partir do conhecimento das dificuldades e facilidades do ambiente, ou seja, é uma maneira de ajudar a instituição a executar melhor sua missão.

A Gestão Estratégica compreende um conjunto de atividades intencionais e planejadas que completam todo Ciclo do PDCA<sup>1</sup> enquanto que o Planejamento Estratégico compreende apenas sua primeira etapa, de **planejar**. E neste ato de planejar que se constroem um conjunto de propósitos sob a forma da missão, visão, princípios, objetivos denominados de Agenda Estratégica.

Esta agenda constitui-se dos resultados a serem alcançados sob a forma de objetivos, indicadores e metas.

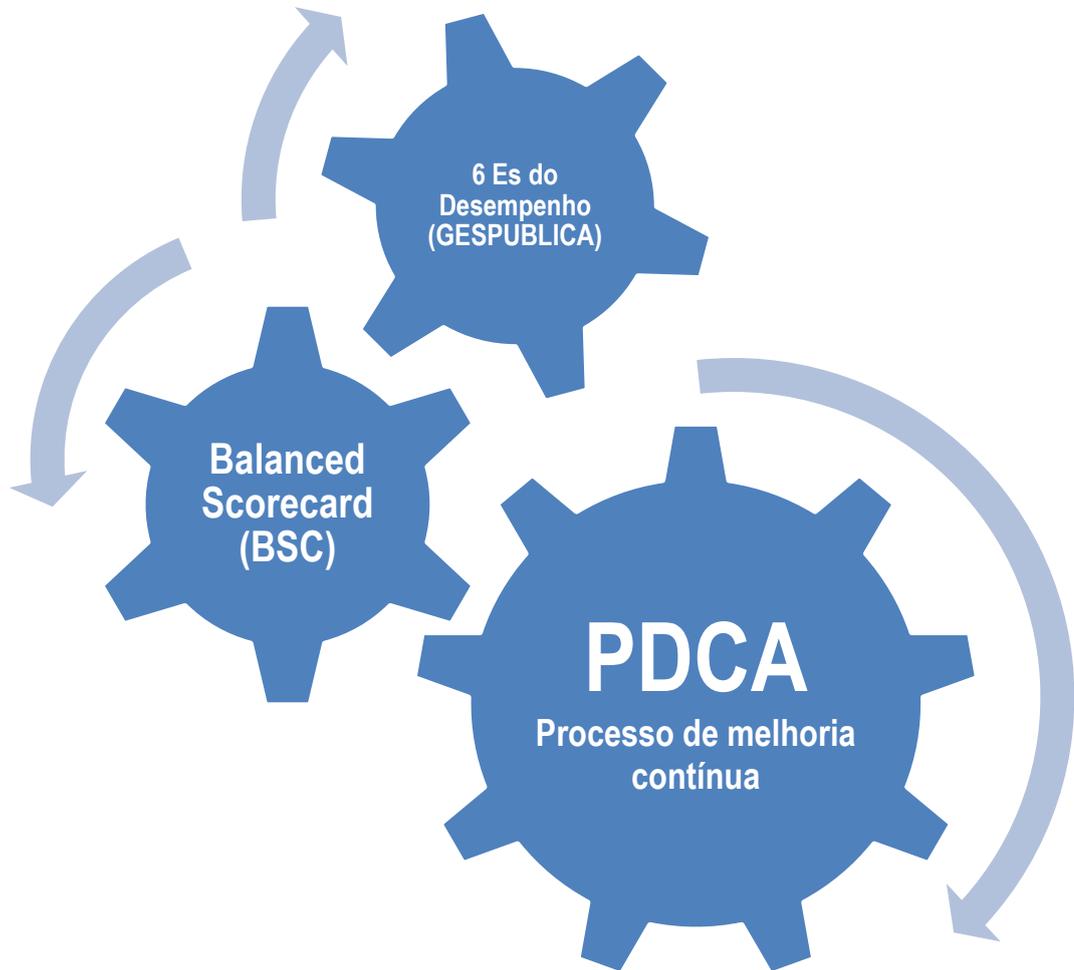
Figura I: PDCA alinhada ao BSC



É essencial que a estratégia seja clara, com objetivos, indicadores e metas realistas e desafiadoras. O Balanced Scorecard (BSC), combinado com o modelo matricial e 6 Es de modelagem de indicadores constitui-se no modelo gerencial proposto para modernização das instituições públicas com métodos modernos e práticos. Por sua vez, a agenda estratégica é composta por um conjunto de ferramentas, entre elas:

- Perspectivas estratégicas;
- Objetivos estratégicos;
- Balanceamento dos objetivos estratégicos - Mapa Estratégico, BSC
- Indicadores estratégicos
- Metas

**Figura II: Combinação de Metodologias para elaboração do Plano Estratégico**

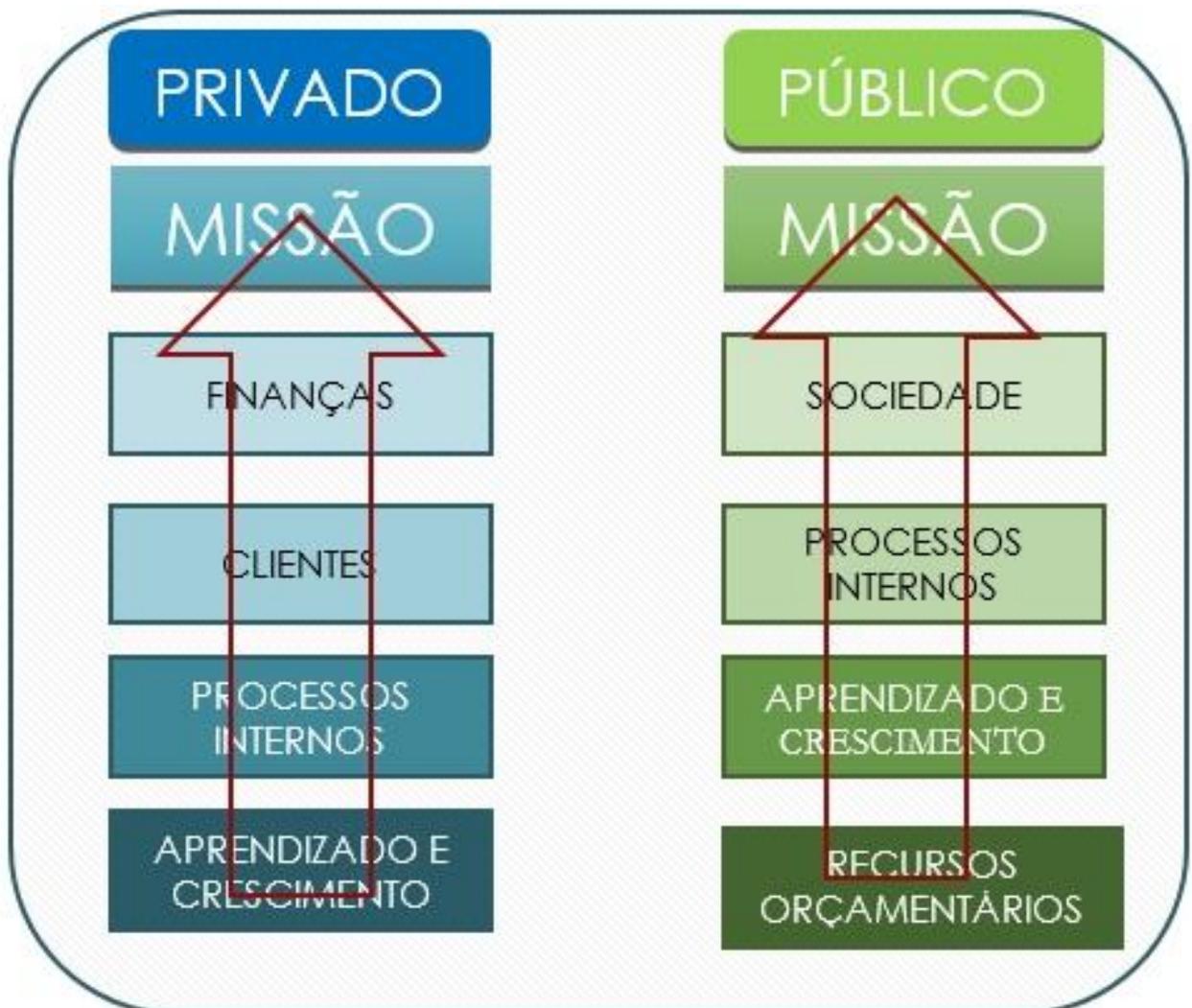


## 3.2. A GESTÃO ESTRATÉGICA NO SETOR PÚBLICO

Para sua aplicação no setor público considerando seu objetivo final, a teoria do Painel Balanceado (BSC) teve que ser adaptada. Deve ser priorizado a entrega de resultados à sociedade, principalmente em termos de efetividade social, ao invés de resultados meramente financeiros.

Marins e Marini, em seu Guia de Governança para resultados ao setor público, propõem essa mudança de perspectiva, considerando a Sociedade com cliente final e alvo dos resultados dos ações das organizações públicas.

**Figura III: Painel Balanceado – Diferença entre Privado e Público**



Quanto ao desempenho dos objetivos estratégicos, a iniciativa GESPÚBLICA, do Governo Federal, propõe uma divisão entre as dimensões de esforço e resultados, Desempenho é um termo sujeito a inúmeras variações semânticas e conceituais, embora existam alguns consensos majoritários em torno de uma definição.

Segundo uma abordagem abrangente, o desempenho pode ser compreendido como esforços empreendidos na direção de resultados a serem alcançados. A equação simplificada é: desempenho = esforços + resultados; ou desempenho = esforços → resultados.

Uma vez definido desempenho, o conceito de gestão do desempenho precisa ser qualificado. A gestão do desempenho constitui um conjunto sistemático de ações que buscam definir o conjunto de resultados a serem alcançados e os esforços e capacidades necessários para seu alcance, incluindo-se a definição de mecanismos de alinhamento de estruturas implementadoras e de sistemática de monitoramento e avaliação.

A mensuração é parte essencial de um modelo de gestão do desempenho. Mas, não é apenas a ação que apura, em sentido estrito, por meio de indicadores, valores ou medidas dos esforços e resultados. Um sistema de mensuração deve ir além da geração de indicadores (que, em princípio, nunca é trivial) e permitir:

a) a geração de indicadores em distintas dimensões de esforços e resultados, com diferentes pesos entre estes (uma vez que representam medidas de distintas importâncias); e

b) a geração de uma nota para cada indicador (o que requererá não apenas apurar o valor do indicador no ato da medição, mas comparar o valor apurado com um valor-meta, seja correspondente a uma meta propriamente dita, seja correspondente a um benchmark), que expresse uma medida relativa (medida atual em relação a uma medida “ideal”).

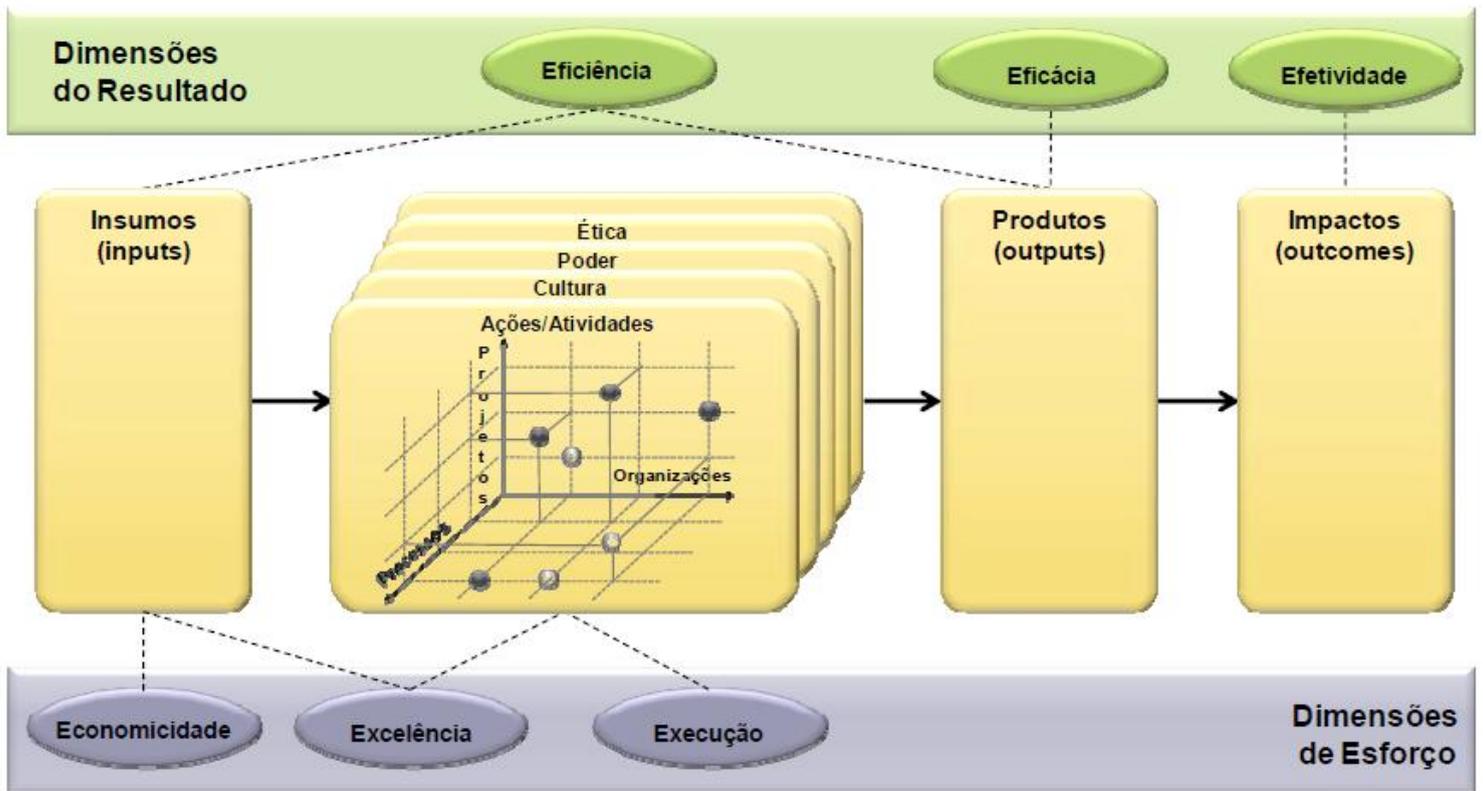
Trata-se, assim de uma mensuração agregada e ponderada que permitirá a geração de uma medida síntese do desempenho, uma nota global, que, de certa forma, carrega consigo um componente avaliativo (do real apurado em relação a um ideal).

Isto implica a definição de variáveis (aspectos ou dimensões) do desempenho que devem ser consideradas, e, portanto, de um modelo lógico-dedutivo, que inclui variáveis sugeridas pela literatura e estabelece uma ordem de causalidade entre elas: desempenho = aspectos relativos aos esforços + aspectos relativos aos resultados; ou seja, um conjunto de esforços que (presumivelmente) causam um conjunto de resultados.

Nesse sentido, foi utilizado como modelo uma concepção de **cadeia de valor** que identifica seis dimensões do desempenho, permitindo que se identifique em cada dimensão distintos objetos de mensuração, oriente a modelagem de indicadores (sem prejuízo de se identificarem, em alguns casos, indicadores já consagrados) e permita a construção de painéis de acompanhamento da gestão. O modelo preconiza assim regras básicas para construção de modelos específicos de mensuração de desempenho.

O modelo **da Cadeia de Valor e os 6Es do Desempenho** permite a construção das definições específicas de desempenho para cada organização de modo a explicitar as dimensões dos resultados (mais a montante da cadeia de valor) e dos esforços (mais a jusante da cadeia de valor), além de sugerir o necessário alinhamento entre ambas as perspectivas. Em síntese, o modelo mensura o que se deve realizar para se produzir um resultado significativo no futuro.

Figura IV: Indicadores GESPÚBLICA – 6Es do Desempenho



O modelo da Cadeia de Valor e dos 6Es do Desempenho constitui-se das dimensões de **esforço** e de **resultado** desdobradas em outras dimensões do desempenho. As dimensões de esforço são economicidade, execução e excelência; e as dimensões de resultado são eficiência, eficácia e efetividade.

No Plano Estratégico da Assembleia Legislativa, será buscado um balanceamento entre metas tanto de resultados quanto de esforço.

## 4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ASSEMBLEIA LEGISLATIVA 2019 - 2024

### 4.1. Identidade Organizacional

A identidade organizacional da Assembleia Legislativa constitui-se na base a partir da qual todos os objetivos, metas e anseios da instituição foram desenhados. Quando se fala em Identidade Organizacional, refere-se a **Missão** (razão da organização existir); a **Visão** (onde a organização se projeta no futuro), e o mais importante, os **Valores** em que se baseia o comportamento na condução das operações. Tendo essas três diretrizes definidas aliadas a uma agenda estratégica adequada, facilita o alcance dos objetivos traçados. Este tema, identidade organizacional, foi tratado amplamente com a equipe da liderança na qual originaram-se os seguintes produtos:

#### Quadro I: Identidade organizacional

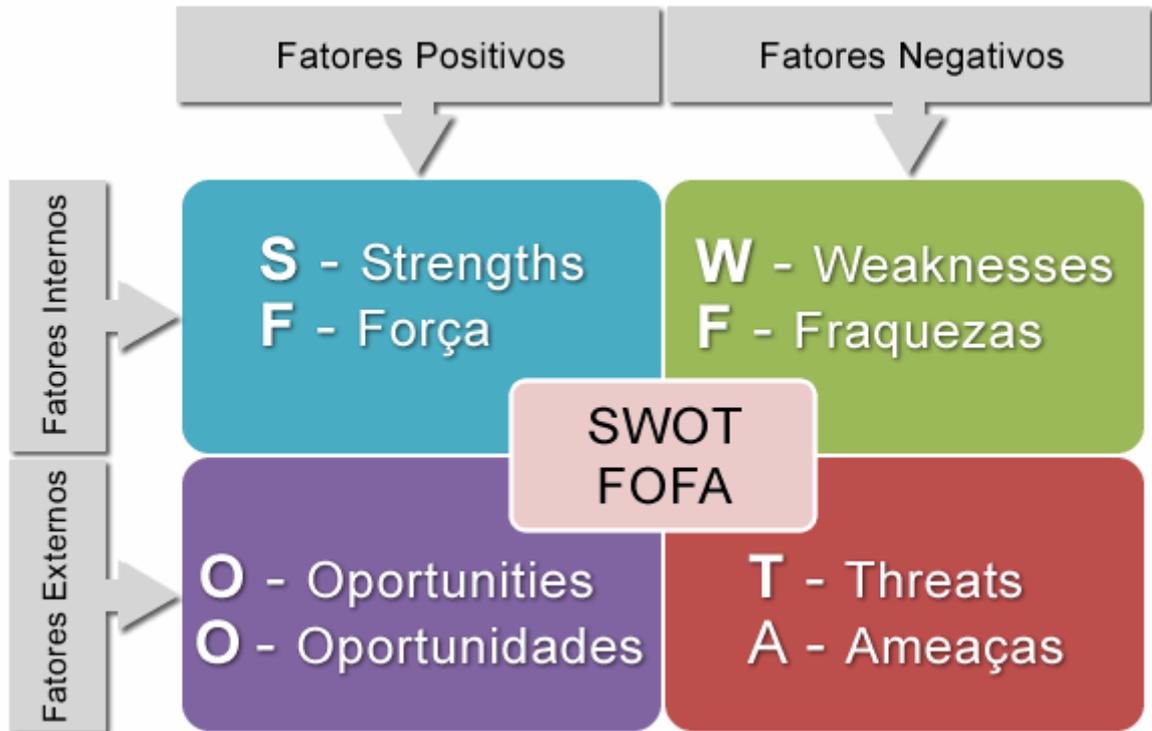
<b>Missão</b>
<i>“Garantir a representação do povo mato-grossense, legislando e fiscalizando a Administração Pública, visando o fortalecimento da democracia e o desenvolvimento do Estado com a participação da população”.</i>
<b>Visão</b>
<i>“Ser reconhecida como instituição de referência na representatividade da sociedade”.</i>
<b>Valores</b>
<i><b>Representatividade</b>, agir de forma interativa, cooperativa e colaborativa na defesa dos interesses sociais. <b>Qualidade</b>, agir com eficiência, eficácia e efetividade nos atos legislativos e de fiscalização. <b>Ética</b>, atuar conforme os princípios da legalidade, impessoalidade, legitimidade e moralidade na ALMT. <b>Transparência</b>, dar publicidade aos atos legislativos e administrativos tempestivamente. <b>Credibilidade</b>, atuar com foco em resultados na busca da excelência. <b>Compromisso</b>, agir com responsabilidade e dedicação com foco no resultado.</i>

## 4.2. Análise Ambiental

Para análise ambiental utilizou-se os princípios da ferramenta da administração denominada de SWOT (que é o acrônimo para *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*, que quando traduzimos para o português temos a sigla FOFA que significa Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) dividindo em o ambiente em dois: Interno e Externo. O primeiro refere-se basicamente a Assembleia Legislativa e conta com as forças e fraquezas que possui. Já o segundo, refere-se as questões externas, ou seja, aspectos que estão fora do controle daquela.

Também conhecida como Matriz FOFA, dentro da Gestão do Desempenho Empresarial, a Análise SWOT é uma das ferramentas mais simples e ao mesmo tempo úteis para entender o ambiente em que está inserido e também criar a base de informações necessárias para planejar o futuro.

A partir destes quatro termos podemos gerar uma matriz como esta



abaixo:

A Matriz SWOT avalia a instituição olhando para suas forças e fraquezas (fatores internos) e também levando em consideração as oportunidades e ameaças (fatores externos) a organização.

Abaixo estão os significados de cada um dos quadrantes da Matriz SWOT.

### **S (*strengths* ou forças)**

Como o próprio nome diz, neste quadrante são elencadas todas as forças, as vantagens internas da instituição em relação a seus concorrentes.

### **W (*weaknesses* ou fraquezas)**

Aqui há o oposto. Neste quadrante é preciso levantar quais as principais desvantagens internas da instituição em relação às concorrentes. É preciso saber quais são as fraquezas da organização que a prejudicam de alguma forma.

### **O (*opportunities* ou oportunidades)**

São as forças externas que influenciam positivamente a instituição, os aspectos com potencial de fazer crescer a vantagem competitiva daquela. Por serem fatores externos, não há como influenciá-los, porém é extremamente importante conhecer cada um deles para que a instituição possa se preparar para aproveitar estas oportunidades.

### **T (*threats* ou ameaças)**

Por fim há os aspectos negativos com potencial de comprometer a vantagem competitiva da instituição, ou seja, o oposto das oportunidades. As ameaças devem ser tratadas com bastante cautela, pois podem prejudicar não apenas o planejamento estratégico, mas também os resultados.

**Análise do ambiente interno:** quando é feita a análise das Forças e Fraquezas, são tratados os fatores internos e gerenciáveis. Ou seja, uma vez que a instituição conheça quais são suas forças, ela pode trabalhar para manter

e tornar estes pontos ainda mais fortes a cada dia. E conhecendo as fraquezas, pode tomar as ações necessárias para corrigi-las ou evitá-las.

**Análise do ambiente externo:** já as Oportunidades e Ameaças são fatores externos à organização e não há como manipulá-los diretamente. Mas nem por isto a instituição deve deixar de monitorar as oportunidades e ameaças. Conhecendo as oportunidades do ambiente em que está inserida, aquela pode atuar pró-ativamente para aproveitá-las. E conhecendo as principais ameaças do cenário em que se encontra, é possível atuar para minimizar os riscos e impedir que elas afetem os resultados da companhia.

### **Matriz de Prioridades (GUT)**

Problemas fazem parte da rotina de qualquer instituição, e se não há como evitar os obstáculos da rotina, a solução é encontrar ferramentas que identifiquem pontos que precisam ser considerados e resolvidos o quanto antes. Em outras palavras, é preciso priorizar a resolução de problemas.

Dentre as ferramentas de priorização, uma eficaz no ranqueamento desses problemas é conhecida como Matriz GUT ou também como matriz de priorização.

A Matriz GUT é uma ferramenta que auxilia na priorização de resolução de problemas (por isso é também conhecida como Matriz de Prioridades). A análise GUT é muito utilizada naquelas questões em que é preciso uma orientação para tomada de decisões complexas que exigem a análise de vários problemas. Para isso, com o sistema GUT é possível classificar cada problema de acordo com a Gravidade, Urgência e Tendência (e assim temos a sigla GUT).

Proposta por dois especialistas em resoluções de questões organizacionais, Charles H. Kepner e Benjamin B. Tregoe, além da resolução de problemas, a matriz GUT é utilizada em situações como estratégias, desenvolvimento de projetos, tomadas de decisão etc.

Na trabalho de Análise Ambiental para o Plano Estratégico da Assembleia Legislativa de Mato Grosso, na maioria das vezes existe a associação do Método GUT com a Matriz SWOT, pois ele é comumente utilizado para analisar a prioridade de resolução de problemas tanto no ambiente interno quanto no externo.

A principal vantagem dessa matriz de priorização está em trazer uma avaliação quantitativa dos problemas de uma área ou da organização como um todo, possibilitando que sejam priorizadas ações corretivas e preventivas para que o problema seja eliminado (parcialmente ou em sua totalidade), além de orientar na prioridade aos planos de ação oriundos do planejamento, de acordo com a Gravidade, Urgência e Tendência.

**Gravidade (G):** trata do impacto que o problema gerará aos envolvidos, podendo ser os colaboradores, processos, tarefas, resultados da empresa, etc. A análise é feita nos efeitos que o problema, caso não seja resolvido, acarretará em médio e longo prazo.

**Urgência (U):** é o prazo ou o tempo disponível para a resolução do problema. Quanto menor o tempo, mais urgente será o problema que deverá ser resolvido. O recomendado é fazer a pergunta: “Isso pode esperar?”

**Tendência (T):** trata da probabilidade (ou do potencial) que o problema tem de crescer com o passar do tempo. Aqui é feita uma previsão da evolução do problema. A pergunta a ser feita é: “Se eu não resolver isso hoje, o problema vai piorar aos poucos ou bruscamente?”

Ao criar um Plano Estratégico é necessário, dentre outras coisas, definir as ações que precisarão ser realizadas de modo a garantir que os objetivos táticos (as metas) sejam alcançadas. A Tabela GUT pode ser usada para priorizar essas ações, garantindo que as metas sejam alcançadas por ordem de prioridade ou mais recursos, evitando desperdícios.

A matriz GUT é utilizada em conjunto com a matriz SWOT para pontuar as situações encontradas, e assim dar valor às mesmas e prosseguir com a

priorização.

Os fatores trabalhados com a Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) são pontuados de 1 a 5, da seguinte forma:

<b>Gravidade:</b>	<b>Urgência:</b>	<b>Tendência:</b>	<b>Pontos</b>
Sem gravidade	Pode esperar	Não irá mudar	1
Pouco grave	Pouco urgente	Irà piorar a longo prazo	2
Grave	Urgente, merece atenção no curto prazo	Irà piorar a médio prazo	3
Muito grave	Muito urgente	Irà piorar a curto prazo	4
Extremamente grave	Necessidade de ação imediata	Irà piorar rapidamente	5

A combinação dessas pontuações definirá quais ações serão prioritárias. Esta combinação é feita com um cálculo de multiplicação dos três fatores (G) x (U) x (T). Para cada problema listado na Tabela GUT, é dada uma pontuação, lembrando que situações menos favoráveis recebem nota máxima (5) e as mais favoráveis recebem nota 1.

Portanto, o resultado com maior pontuação no Método GUT será o de 125 pontos e o menor, 1. O problema que obtiver a pontuação mais alta na Tabela GUT terá prioridade na resolução, uma vez que será mais grave, urgente e com maior tendência a se tornar pior.

Neste trabalho, foi realizada a Análise Ambiental da Assembleia Legislativa através de reuniões com diversos gestores e colaboradores, cujo resultado se mostra abaixo.

**Forças:** Está relacionado as vantagens que a instituição possui e que impulsionam a ALMT na busca dos seus objetivos.

## Quadro II – Aspectos relacionados a “Forças”

1. Programas de Participação da Sociedade com previsão legal (Audiências públicas, Ouvidoria, Comissões, Lei de Acesso à Informação, Assembleia Itinerante).	45
2. Divulgação da tramitação das proposições pelo site.	45
3. Disponibilidade de vários meios de comunicação institucional.	45

4. Disponibilidade de canais no processo democrático através de site, aplicativos e programas – Por Dentro do Parlamento, Programa Ideias).	45
5. Articulação com a sociedade e os Poderes.	45
6. Existência das CPIs e Câmaras Setoriais Temáticas.	45
7. Poder de fiscalização da ALMT.	45
8. Referência em produtos, programas e projetos internos implantados, como: Carta de Serviços ao Cidadão, Controle de Ponto, Assembleia Itinerante, etc.	45
9. Desenvolvimento de ações de fortalecimento da transparência e resgate à credibilidade da imagem da ALMT.	45
10. Planejamento estratégico participativo.	45
11. Incentivo à ação cultural.	27
12. Utilização de ferramenta de apoio administrativo (Ponto Eletrônico, Requisição de Material, Gestão de Gabinete e Diárias).	27
13. Disponibilidade financeira e orçamentária.	25
14. Melhoria dos processos por meio da padronização (manuais, normas e procedimentos).	15
15. Atendimento social através do Espaço Cidadania.	27
16. Melhoria dos processos por meio da padronização (manuais, normas e procedimentos).	15
17. Atratividade e retenção de profissionais.	9

**Fraquezas:** São aptidões que interferem ou prejudicam de algum modo a obtenção dos resultados planejados. As fraquezas encontradas a partir da análise do grupo e tornam-se potenciais informações para compor o Plano de Ação.

### Quadro III – Aspectos relacionados a “Fraquezas”

1. Baixo comprometimento de alguns servidores.	45
2. Excesso de burocracia interna.	45
3. Pouca autonomia da SUPE.	45
4. Equip.de informática desatualizados (software, hardware) de acordo com perfil de utilização.	45
5. Deficiência no controle de acesso a instituição e segurança patrimonial.	45
6. Fragilidade do “Programa Por Dentro do Parlamento”.	45
7. Ausência de programa de acessibilidade e inclusão social em atendimento às exigências legais.	45
8. Falta de participação dos servidores dos gabinetes nas atividades pertinentes.	45
9. Deficiência na gestão organizacional.	45
10. Descontinuidade de ações planejadas a médio e longo prazo.	45
11. Conflito de interesse organizacional entre servidores concursados, estabilizados e comissionados.	45
12. Centralização de processos decisórios e tarefas mais complexas.	45
13. Medição dos resultados dos programas institucionais.	45
14. Dificuldade na comunicação interna e endomarketing das atividades e resultados.	45
15. Paralisação da implantação da gestão por competência.	45

16. Interferência política na gestão administrativa.	45
17. Baixa participação em programa de capacitação e desenvolvimento continuado para lideranças e servidores.	45
18. Falta de clareza na estrutura organizacional;	27
19. Falta de fortalecimento do Programa Sustentabilidade.	27
20. Distribuição inadequada do espaço físico.	27
21. Falta de clareza na distribuição de recursos orçamentários para as Secretarias/Gabinetes.	9
22. Alta rotatividade dos servidores dos gabinetes.	9
23. Falta de disseminação das boas práticas da cultura organizacional.	9
24. Ineficiência no cumprimento e fiscalização efetivos das leis.	9

**Oportunidades:** São forças externas que influenciam positivamente a organização. Não há controle sobre estas forças, pois podem ocorrer de formas diversas:

#### Quadro IV– Aspectos relacionados à “Oportunidades”

1. Normatização (e regulamentação de um) sistema de transição de governança (gestão-unidades);	45
2. Aplicação de ferramentas de gestão ao setor público. Desenvolvimento no mercado de novas ferramentas de gestão aplicada ao setor público.	45
3. Implantação de programas de eficiência na gestão.	45
4. Aumentar eficiência via conscientização dos agentes públicos em geral.	45
5. Maior participação da sociedade nas Comissões Permanentes na discussão dos processos legislativos.	45
6. Controle externo (fiscalização) mais atuante.	45
7. Demanda da sociedade por publicações sobre a atividade político legislativo do Parlamentar da Assembleia Legislativa.	27
8. Ações de combate à corrupção que consomem as verbas públicas.	27
9. Maior participação da sociedade nas discussões e nas elaborações das propostas para o desenvolvimento do Estado.	27
10. Demanda dos setores da sociedade civil organizada por maior espaço na participação em Audiências Públicas.	27
11. Demanda da sociedade por maior transparência e acesso às informações da atividade político legislativa do Parlamentar da Assembleia Legislativa.	27
12. Disposição no mercado de novas tecnologia para comunicação. Utilização de novas tecnologias disponíveis no mercado para comunicação.	27
13. Sociedade mais participativa.	27
14. Cobrança da sociedade por agilidade, eficiência e qualidade dos serviços públicos.	9
15. Maior conscientização da sociedade em relação aos aspectos socioambientais.	9

16. Presença do cidadão em busca por serviços do Espaço Cidadania.	3
17. Fortalecimento das instituições democráticas.	1
18. Pluralidade dos canais de informações.	1

**Ameaças:** ao contrário das oportunidades, são forças externas que influenciam negativamente a instituição. Não há controle sobre estas forças, pois podem ocorrer de formas diversas, porém conhecê-las antecipadamente pode minimizar efeitos sobre os resultados

**Quadro V – Aspectos relacionados a “Ameaças”**

1. Deterioração da imagem institucional e do Parlamentar;	45
2. Deterioração da imagem do servidor público;	45
3. Ingerência do Poder Executivo;	45
4. Desconhecimento da sociedade da atividade político legislativa.	45
5. Baixa participação da sociedade no processo legislativo,	45
6. Intervenção dos órgãos de forma arbitrária (MP, TCE);	45
7. Crise econômica e restrições orçamentárias (ex.: PEC 241 – Congelamento dos gastos; atraso e redução dos repasses – duodécimo e ISSSPL).	27
8. Cultura da corrupção em nível estadual e nacional;	27
9. Descaracterização do papel do agente político para o bem social.	27
10. Controle e manipulação da mídia.	27
11. Crise no sistema de democracia representativa.	27
12. Desarmonia entre os Poderes.	9
13. Conflito entre as classes de servidores dos Poderes Estaduais;	9

## 5. Perspectivas Estratégicas

O *Balanced Scorecard* comunica a estratégia de maneira clara e alinhada em toda organização. O método sugere que o desempenho da Assembleia Legislativa seja traduzido em objetivos distribuídos sob 04 perspectivas de valor que representam o encadeamento lógico da sua atuação.

- **Perspectiva da sociedade/cidadão:** de que maneira a Assembleia Legislativa oferece valor superior em termos de políticas públicas e como poderá oferecer valor superior em termos de qualidade, desempenho, custo e capacidade de resposta ao cidadão.

- **Perspectiva dos processos internos:** de que maneira está a eficácia e eficiência dos processos críticos da cadeia de valor que geram valores para a sociedade e o cidadão. Tem como objetivo melhorar o conjunto de atividades relacionadas aos processos finalísticos e de apoio que geram os serviços demandados pela sociedade.

- **Perspectiva do aprendizado e conhecimento:** de que maneira está a estrutura da Assembleia Legislativa para que seus servidores possam atuar de forma rápida e eficaz às mudanças das variáveis externas. Esta perspectiva refere-se à gestão de pessoas quanto aos aspectos de desempenho, valorização e reconhecimento.

- **Perspectiva financeira:** de que maneira a Assembleia Legislativa gera as receitas para cobrir os custos de seus programas, projetos, atividades e operações especiais e mantém sua sustentabilidade no futuro. E como gerencia a aplicação dos recursos orçamentários- financeiros.

## 6. Objetivos Estratégicos

Os Objetivos Estratégicos no Planejamento Estratégico traduzem os pontos que devem nortear as atividades da Assembleia Legislativa para que sejam geradas as transformações e os benefícios almeçados pelo público-alvo. A construção dos objetivos teve como base a identificação clara desse público e seus anseios. Complementares à missão, os compromissos são, portanto, referências para a atuação institucional.

Os fins a serem perseguidos para o cumprimento da missão e o alcance da visão de futuro traduzem as demandas e os desafios a serem enfrentados, e estão distribuídos de forma balanceada pelas perspectivas. Funcionam ainda como sinalizadores das áreas finalísticas e das áreas meio, cujo o êxito em todos os objetivos é fundamental para o cumprimento da missão institucional da entidade.

### **Área Finalística**

*Estimular a formação da consciência crítica dos cidadãos, para o exercício da cidadania.*

*Fortalecer a interação da Assembleia Legislativa com a sociedade.*

*Tornar a Assembleia Legislativa conhecida pela sociedade.*

*Assegurar a interação do cidadão nas Comissões Permanentes durante a tramitação dos processos legislativos.*

### **Área Meio**

*Melhorar a qualidade na elaboração das propostas legislativas.*

*Aumentar a agilidade e eficiência dos processos internos.*

*Melhorar a comunicação Inter setorial.*

*Assegurar a modernização da gestão da informação, com foco na transparência das ações.*

*Melhorar o desempenho do servidor;*

*Assegurar a valorização e o reconhecimento do servidor;*

*Desenvolver a cultura socioambiental entre os servidores;*

*Fortalecer o planejamento e a execução orçamentária de forma descentralizada.*

*Assegurar o equilíbrio orçamentário e financeiro.*

## **7. Mapa Estratégico**

O Mapa Estratégico da Assembleia Legislativa, baseado no Balanced Scorecard, foca no desempenho institucional sob as quatro perspectivas. O mapa formulado sistematiza o pensamento de causa e efeito na seguinte ordem. Para cumprir a sua missão com a sociedade, utilizará de suas competências técnicas e comportamentais, ajustará os processos internos, manterá suas ações pautadas no aprendizado e conhecimento e utilizará os recursos financeiros para subsidiar estas ações estratégicas.

O mapa estratégico funciona também como um *“painel de controle”* e permite visualizar o desempenho de toda a estrutura organizacional através dos objetivos. Kaplan e Norton (1997), criadores do Balanced Scorecard, utilizam-se de um velho jargão da administração, para justificar a importância da atividade de monitoramento e controle: *“O que não é medido não pode ser gerenciado”*. O principal efeito no uso desta ferramenta é a sua capacidade de permitir aos gestores o poder de *“medir tudo”*. Ela abriga no seu conceito a dimensão de monitoramento e avaliação quantitativa, fazendo com que o desempenho estratégico da Assembleia Legislativa passe a ser medido. Medir a estratégia permite ainda que se confirme e não ponha de lado as ações de causa e efeitos assumidos quando se estabeleceu a estratégia. É uma informação vital. A estratégia está baseada no que se acredita que vai criar valor para a sociedade. Ao medir obtém-se a informação necessária para livrar do fracasso ou confirmar uma boa estratégia.

**Figura V Mapa Estratégico**



## **8. Indicadores Estratégicos, Iniciativas e Plano de Ação**

As boas práticas de gestão pública recomendam o Monitoramento e Avaliação dos resultados prioritários da instituição como forma de garantir o alcance dos objetivos definidos na Agenda Estratégica. Por sua vez, a sistemática de Monitoramento e Avaliação exige um conjunto de indicadores do desempenho estratégico que permitam medir a evolução das metas definidas previamente, e atestar o desempenho da Assembleia Legislativa, fornecendo insumos para a adoção de medidas de redirecionamento.

A seleção de indicadores é algo que não está limitado à etapa de monitoramento, ocorrendo também nas etapas de Diagnóstico, Formulação, Implementação e Avaliação de Políticas Públicas. Cada uma destas etapas pode ser realizada mediante uma criteriosa seleção de indicadores, em que pesem as tipologias e as propriedades de cada indicador.

### **8.1. Meta**

O estabelecimento de uma meta para cada indicador é primordial para comunicar a todos os membros e servidores a velocidade de implementação da estratégia e a amplitude do desafio a ser superado pela gestão no alcance da visão de futuro. Sabe-se que o principal fator de sucesso parte do princípio de que todos na instituição saibam claramente qual é a sua missão e a sua própria visão de como se estabelecer e se estruturar para atender às suas expectativas. Assim, o método BSC cria condições para que as empresas modifiquem a estratégia em função do aprendizado em tempo real. Utilizando a regra de pontuação é possível desenhar o painel de controle no seu respectivo momento.

### **8.2. Iniciativas**

A execução dos projetos estratégicos se traduz em resultados que vão gerar impactos diretos ou indiretos na vida do cidadão, no exercício da representação parlamentar, na administração da Casa e no desenvolvimento do Estado. Assim, a

cada meta de longo prazo estão descritas um conjunto de iniciativas traduzidas em projetos ou programas que correspondente a respectiva Carteira de Projetos das secretarias.

### **8.3. Plano de Ação**

Na estrutura dos indicadores, metas de curto prazo ano de 2019, um conjunto de medidas, ações e atividades foram descritas como forma de alinhar a estrutura implantadora no alcance dos objetivos. A cada ciclo este plano deve ser revisto e reescrito, pois ele está estritamente vinculado com a meta anual, de curto prazo

## 9. Referências e Bibliografia

GESPUBLICA – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização

MARINS e MARINI - Guia de Governança para resultados – 2010

KAPLAN e NORTON – Harvard – 1997 – A Estratégia em Ação

KEPNER e TREGOE – 1997 - O Administrador Racional