



PGE
PROCURADORIA-GERAL
DO ESTADO DO PARÁ



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2023/2024

DEZEMBRO 2022



PGE
PROCURADORIA-GERAL
DO ESTADO DO PARÁ



RICARDO NASSER SEFER
PROCURADOR-GERAL DO ESTADO (PGE)

ADRIANA FRANCO BORGES GOUVEIA
PROCURADORA-GERAL ADJUNTA ADMINISTRATIVA

ANA CAROLINA LOBO GLÜCK PAÚL
PROCURADORA-GERAL ADJUNTA CONTENCIOSO

ROLAND RAAD MASSOUD
CORREGEDOR-GERAL (CG)

IÊDA ANDRADE FERNANDES ALVETTI
NÚCLEO DE PLANEJAMENTO (NUPLAN)

MARIA CLARA DE AZEVEDO FONSECA
COORDENADORIA ADMINISTRATIVA (COAD)

CONSULTORES:
FELIPE SOUSA CARDOSO
THADEU DA COSTA REIS
NÁDIA RODRIGUES QUARESMA
RAFAEL LEAL DA SILVA

Elaborado por: DEXTRO CONSULTORIA.

1º Revisão Dez/2022

Plano Estratégico da Procuradoria Geral do Estado do Pará. : 2023-2024.

Edição 2022 - PA/PGE, Procuradoria Geral do Estado.



SUMÁRIO

1 - NOTA DE ABERTURA	03
2 - INTRODUÇÃO	04
3 - SOBRE A PGE	05
• Estrutura Organizacional	07
4 - METODOLOGIA	08
• Metodologia	09
• Modelo CANVAS	10
5 - DIAGNÓSTICO INTERNO	25
• Diagnóstico Interno PGE PA	26
6 - IDENTIDADE ESTRATÉGICA	28
• Identidade Estratégica	29
7 - MAPA ESTRATÉGICO	30
• Perspectivas	31
• Mapa Estratégico	32
8 - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	33
• Objetivos Estratégicos	34
9 - INDICADORES E METAS	36
• Indicadores e Metas	37
10 - ACOMPANHAMENTO DA ESTRATÉGIA	60
• Acompanhamento da Estratégia	61
• Bibliografia	62



NOTA DE ABERTURA



A construção do planejamento estratégico é considerada exitosa quando o produto é obtido com a participação de toda comunidade envolvida, destinatária das reflexões e ideias que permitirão o aprimoramento dos serviços prestados pela instituição. Em outras palavras, pensar criticamente o dia-a-dia de afazeres é tarefa que compete primordialmente aos seus próprios atores, sendo essa a chave do sucesso para as novas dinâmicas de trabalho.

A PGE/PA iniciou, com muita competência e engajamento, a caminhada de reflexão crítica sobre a qualidade dos seus serviços, modernidade de métodos e adequação das rotinas de trabalho.

Humildade intelectual e profissional são os alicerces que servirão como norteadores a permitir a construção de um plano de ação, com indicadores e critérios de avaliação que facilitem o monitoramento dos resultados. O objetivo é satisfazer as necessidades e corresponder às expectativas de todos aqueles que fazem a PGE/PA. Hoje, é seguro dizer, que temos uma fotografia de nossa instituição e a ousadia de traçar planos para seguirmos melhorando.

Os próximos passos são mais desafiadores, colocar os planos em prática, engajar as lideranças no monitoramento, controlar e aperfeiçoar as ações necessárias para a construção do nosso futuro. Embora o desafio seja enorme, acredito na capacidade de todos dentro da nossa comunidade. Juntos alcançaremos os objetivos definidos neste documento institucional.

Deixar legado no período que ocupo o cargo de Procurador-Geral do Estado sempre foi um motivador pessoal, liderar esse trabalho me faz acreditar estar contribuindo para contínua construção de um futuro próspero, inovador e vitorioso para a PGE/PA, conto com todos para seguir em frente nesse desafio coletivo.

Ricardo Nasser Sefer
Procurador Geral do Estado



INTRODUÇÃO

O processo de construção do PEI-Planejamento Estratégico Institucional estabelece as principais diretrizes da nossa estratégia, bem como o plano de ação e indicadores de acompanhamento que facilitem a tomada de decisão, aplicação e alocação dos nossos recursos disponíveis, de modo a atender as necessidades e melhorar cada vez mais a entrega a quem pretendemos servir.

O PEI é uma ferramenta dinâmica, e para ser bem-sucedido deve nascer de dentro da estrutura com construção e gestão participativa, constantemente monitorado e avaliado em ciclo PDCA. Para torná-lo efetivo, é importante que haja janelas para revisita-lo, medir seus avanços, identificar novas oportunidades de aperfeiçoamento, e traçar novas estratégias e metas para o alcance da visão de futuro.

Para o acompanhamento dos resultados deste planejamento será montada uma comissão multidisciplinar para seu acompanhamento e constante revisão para tornar a metodologia aderente com a velocidade das mudanças que vivemos em nosso dia a dia.

O presente trabalho discorrerá sobre a metodologia escolhida pela PGE para a construção do seu planejamento com todos os relatos e apresentação de ferramentas até a construção do Mapa Estratégico, Indicadores e Plano de Ação do primeiro ciclo.

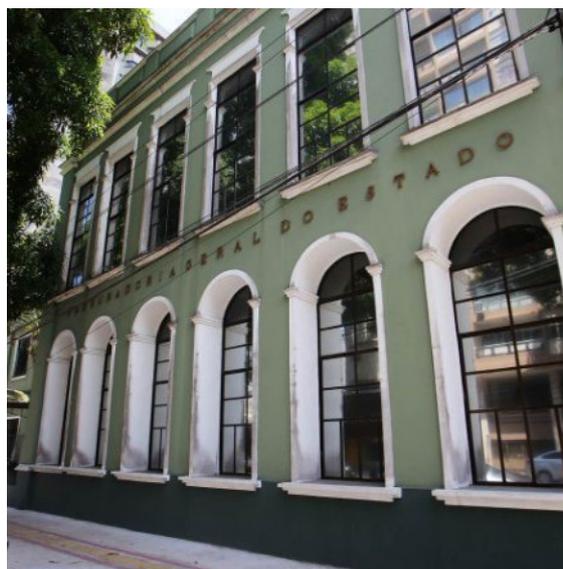




SOBRE A PGE

A Procuradoria-Geral do Estado do Pará (PGE/PA) é instituição permanente de representação e consultoria jurídica do Estado do Pará (art. 132 da Constituição Federal e art. 187 da Constituição do Estado do Pará), foi criada por meio da Emenda Constitucional nº 18, de 11 de maio de 1983, e institucionalizada com a edição da Lei Complementar Estadual nº 002, de 26 de dezembro de 1985, eis que até então a defesa estatal era de responsabilidade do Ministério Público do Estado.

Em 5 de janeiro de 1987, realizou-se o primeiro concurso para o cargo de Procurador do Estado, do qual resultou a nomeação e posse de 14 (catorze) Procuradores. Desde então, o órgão cresceu em atribuições, qualificação e importância no Estado do Pará. Em 1994, foi aprovada a Lei Complementar Estadual nº 024, de 7 de julho de 1994, que reestruturou o órgão e deu início ao processo de especialização das subprocuradorias.



Com o advento da Lei Complementar Estadual nº 041, de 29 de agosto de 2002, a PGE/PA experimentou notável avanço, com a instituição da carreira de Procurador do Estado em níveis e a reestruturação completa do órgão por Coordenadorias especializadas.

Posteriormente, foi aprovada a Lei Estadual nº 6.813, de 25 de janeiro de 2006, que organizou o quadro permanente de pessoal de apoio e criou cargos em comissão. Atualmente, a PGE/PA tem Regimento Interno próprio, instituído por meio do Decreto Estadual nº 1.395, de 22 de março de 2021. Com a sede própria na Capital, inaugurada em 1998, e a expansão para Brasília, Santarém e Marabá, seus espaços físicos se encontram plenamente ocupados.

Por outro lado, a evolução e o crescimento do Estado trouxeram a PGE/PA para um novo eixo central, no auxílio à viabilização e implementação das mais diversas políticas públicas, em diversas áreas, tais como: saúde, educação, infraestrutura, meio ambiente, agrária, fiscal, entre outras.



Nesse viés, ampliou-se seu foco de atuação, mediante a lotação de Procuradores junto às Secretarias de Estado, Casa Civil, Defensoria Pública e Instituto de Terras do Pará (ITERPA). Esse modelo teve início com a criação do Núcleo Consultivo da Administração Direta (NUCAD) e tem por finalidade orientar e acompanhar as demandas diárias que necessitem de apoio e orientação jurídica. Com essa medida, aprimorou-se a unificação e consolidação do entendimento do corpo jurídico estatal sobre os temas apresentados.



Releva suscitar a criação da Câmara de Negociação, Conciliação, Mediação e Arbitragem da Administração Pública (CAMPGE), de acordo com a alteração introduzida pela Lei Complementar Estadual nº 121, de 11 de junho de 2019, que já conta com cerca de 7.000 (sete mil) acordos celebrados, todos efetivamente cumpridos.

Recentemente, a PGE/PA passou a contar com sua própria escola, denominada Escola Superior da Advocacia Pública (ESAP), criada pela alteração promovida pela Lei Complementar Estadual nº 139, de 1º de dezembro de 2021. A unidade se volta ao estabelecimento de um centro de excelência para a constante capacitação dos Procuradores e servidores, além do fomento a cursos e pesquisas nas áreas de interesse.

Destaca-se, ainda, o papel relevante e de sucesso que a atuação da PGE/PA alcançou em inúmeras demandas, judiciais ou não, dentre as quais se pode citar o processo de privatização da Rede Celpa, o conflito que discutiu os limites geográficos entre os Estados do Pará e Mato Grosso, a condução do acordo celebrado entre a União e os Estados para compensação dos prejuízos advindos da Lei Kandir, a reconstrução da ponte do rio Moju, sem qualquer custo para o erário público.

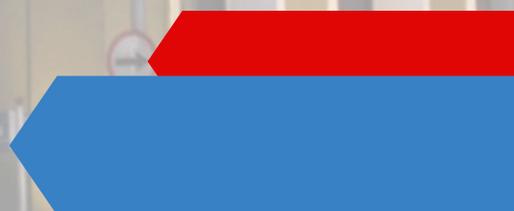
Nesse contexto, a trajetória da PGE/PA ao longo dos anos registra sua participação em processos e demandas altamente estratégicas e relevantes para a sociedade e à implementação das políticas de Estado, como instituição que se volta, precipuamente, à defesa do interesse público.



PGE
PROCURADORIA-GERAL
DO ESTADO DO PARÁ



METODOLOGIA





METODOLOGIA

A metodologia adotada foi a Metodologia Dextro de condução de consultoria de planejamento estratégico, que por sua vez, é embasada na construção participativa e fundamentada em cenários de referência e ferramentas de diagnóstico, em especial a Matriz SWOT e o Balanced Scorecard (BSC) para a revisão do planejamento estratégico adaptado ao setor público, para que se tornasse a estratégia tangível, como orientação para sua execução, auxiliando a organização na construção dos seus objetivos, indicadores e metas.

ANÁLISE SWOT	CANVAS	DINÂMICAS DE GRUPO	FORMAÇÃO DE CONSENSO
Pontos Fortes Pontos Fracos Oportunidades Ameaças	Construção de indicadores de desempenho (KPI's) Conceito SMART	Dinâmicas alinhadas com o objetivo dos eventos da revisão estratégica da PGE	Debates Workshops

Tabela 1 - Ferramentas e técnicas utilizadas no processo de condução da construção do Planejamento Estratégico

A primeira etapa da construção do Plano iniciou-se com a realização de diagnóstico por departamento, onde foram entrevistados cerca de 35 lideranças, entre chefias de setores, lideranças de associações e ex-PGEs, sendo utilizado o modelo da ferramenta CANVAS, adaptada para o setor público, para aplicação das perguntas que serviram para nortear o processo de planejamento estratégico a partir do levantamento dos pontos fortes e fracos, e das oportunidades e ameaças que contribuíram no momento de se estabelecerem as estratégias da organização.





MODELO CANVAS

DIAGNÓSTICO POR DEPARTAMENTO

<p>Parceiros</p> <p>Relacione os Parceiros Externos que contribuem para a execução das principais atividades</p>	<p>Principais Atividades</p> <p>Relacione as principais atividades do seu setor.</p>	<p>Produto</p> <p>Descreva o(s) produtos entregue para os clientes em função da execução das principais atividades.</p>	<p>Clientes</p> <p>Relacione os clientes dos seus produtos ou serviços.</p> <p>Requisitos</p> <p>Relacione os critérios de aceite para cada produto ou serviço.</p>
<p>Requisitos (Parceiros)</p> <p>Insira os seus critérios de aceite com relação aos seus parceiros</p>	<p>Principais Recursos</p> <p>Insira os principais recursos internos que apoiam a realização das atividades chaves tais como pessoas, bens e informações.</p>	<p>Ciclo Temporal</p> <p>Informe a temporalidade com que as atividades principais são executadas</p>	<p>Canais de Atendimento (Clientes)</p> <p>Insira os canais de comunicação com os seus clientes</p>
<p>Canais de Atendimentos (Parceiros)</p> <p>Insira os canais de comunicação com os parceiros</p>			

Modelo CANVAS adaptado ao sistema público para diagnóstico inicial por departamento.



Para os diagnósticos dos setores além sede, foram realizadas entrevistas por vídeo conferência com as chefias das duas regionais - Marabá e Santarém - e a setorial Brasília, desse modo, integrando os diversos braços da PGE no processo de diagnóstico.







A etapa seguinte às entrevistas, de consolidação e construção, foi realizada a partir de workshops e dinâmicas, denominado Workshop de Identidade Estratégica, onde foram formados grupos heterogêneos e mesclados dos diversos setores e departamentos que muito contribuiu não apenas para a construção do direcionamento estratégico e dos indicadores, como também para integrar as diferentes percepções de cada setor da própria instituição.

Os grupos de trabalho foram formados levando em consideração determinada quantidade máxima de pessoas por cada grupo, para que fosse possível contar com a participação de todos durante as atividades. Estabeleceram-se quatro (4) grupos de trabalho a serem trabalhados um de cada vez por semana, em dois dias intercalados. Ainda, cada grupo de trabalho foi dividido em quatro (4) equipes internas para a melhor condução das atividades, atentando-se para o critério de mesclagem dos diversos participantes para que as equipes fossem o mais heterogêneas possível.

No primeiro dia de trabalho foi apresentado um vídeo inicial com o trecho do filme "Fome de Poder" para exemplificação do processo de construção do planejamento. Em seguida, foi utilizada a ferramenta de Direcionamento Estratégico, onde cada equipe deveria apontar quais seriam os principais desafios da PGE segundo a perspectiva do respondente em relação a quatro grandes áreas - Fluxo organizacional, Pessoas, Tecnologia, e Competências.

 <p>FERRAMENTA DE DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO</p> 			
FLUXOS ORGANIZACIONAIS	PESSOAS	TECNOLOGIA	COMPETÊNCIAS
- DESAFIOS:			



Ainda no primeiro dia de trabalho também foi realizada a dinâmica do "Leilão", onde se apresentou para cada equipe uma lista com cerca de 20 palavras que representavam os valores da PGE até então. Foi pedido às equipes que escolhessem uma certa quantidade de palavras que a equipe em consenso considerasse como as mais importantes para eles. Em seguida as equipes teriam que disputar as palavras que mais se repetiram entre elas em formato de leilão, onde quem desse o maior lance ficaria com a palavra. Para isso foram utilizadas moedas de valor simbólico - uma determinada quantidade, a mesma para cada equipe.

Com isso, se tentou exemplificar quais as palavras que tinham mais "valor" para as equipes, e demonstrar a capacidade destas de gerir os recursos disponíveis em relação a demanda coletiva. Ao final da dinâmica, as palavras que mais receberam lances foram marcadas para que o grupo de trabalho - representado por todas as quatro equipes - escolhesse cinco que mais eram representativas como valores para a PGE.

<p>GRUPO 1 Equipe 1 ÉTICA, EXCELÊNCIA, TRANSPARÊNCIA, INOVAÇÃO PROFISSIONALISMO</p>	<p>GRUPO 2 Equipe 1 EXCELÊNCIA, CREDIBILIDADE, PROFISSIONALISMO, HUMANIZAÇÃO PROATIVIDADE</p>	<p>GRUPO 3 Equipe 1 COMUNICAÇÃO, ÉTICA, MOTIVAÇÃO, PROFISSIONALISMO, EFICIÊNCIA PROATIVIDADE</p>	<p>GRUPO 4 Equipe 1 COMUNICAÇÃO, ÉTICA, MOTIVAÇÃO, PROFISSIONALISMO, EFICIÊNCIA PROATIVIDADE</p>
<p>Equipe 2 EXCELÊNCIA, TRANSPARÊNCIA, ÉTICA, PROFISSIONALISMO, HUMANIZAÇÃO INOVAÇÃO</p>	<p>Equipe 2 EXCELÊNCIA, CREDIBILIDADE, PROFISSIONALISMO, HUMANIZAÇÃO PROATIVIDADE</p>	<p>Equipe 2 COMUNICAÇÃO, ÉTICA, MOTIVAÇÃO, PROFISSIONALISMO, EFICIÊNCIA PROATIVIDADE</p>	<p>Equipe 2 COMUNICAÇÃO, ÉTICA, MOTIVAÇÃO, PROFISSIONALISMO, EFICIÊNCIA PROATIVIDADE</p>
<p>Equipe 3 EXCELÊNCIA, TRANSPARÊNCIA, ÉTICA, PROFISSIONALISMO, HUMANIZAÇÃO, INOVAÇÃO</p>	<p>Equipe 3 EXCELÊNCIA, CREDIBILIDADE, PROFISSIONALISMO, HUMANIZAÇÃO, PROATIVIDADE.</p>	<p>Equipe 3 EXCELÊNCIA, ÉTICA, MOTIVAÇÃO, CIDADANIA, CREDIBILIDADE</p>	<p>Equipe 3 EXCELÊNCIA, ÉTICA, MOTIVAÇÃO, CIDADANIA, CREDIBILIDADE</p>
<p>Equipe 4 EXCELÊNCIA, TRANSPARÊNCIA, ÉTICA, PROFISSIONALISMO, HUMANIZAÇÃO, INOVAÇÃO</p>		<p>Equipe 4 EXCELÊNCIA, ÉTICA, MOTIVAÇÃO, CIDADANIA E CREDIBILIDADE</p>	<p>Equipe 4 EXCELÊNCIA, ÉTICA, MOTIVAÇÃO, CIDADANIA E CREDIBILIDADE</p>



Dessa forma, os valores que mais se repetiram na votação realizada pelas equipes dos grupos de trabalho foram:

- ÉTICA 8;
- EXCELÊNCIA 9;
- TRANSPARÊNCIA 4;
- INOVAÇÃO 5;
- PROFISSIONALISMO 9;
- HUMANIZAÇÃO 6;
- CREDIBILIDADE 5;
- PROATIVIDADE 5;
- MOTIVAÇÃO 4;
- EFICIÊNCIA 2;
- COMUNICAÇÃO 2

No segundo dia de trabalho, foi realizada a finalização da construção da identidade estratégica com a utilização da ferramenta "Construção de Pontes" onde, de maneira visual através da analogia de uma ponte, com a ajuda das informações apresentadas no primeiro dia sobre os desafios identificados, as equipes construíram e apresentaram o que acreditavam que seria a missão da PGE, e qual a sua visão de futuro para a instituição.





CONSTRUINDO NOSSA PONTE

MISSÃO	INDICADORES E AÇÕES	VISÃO
VALORES		

Separadamente, os grupos de trabalho elencaram as seguintes informações quanto a missão, visão e valores da PGE:

MISSÃO:

- **Grupo de trabalho 1:** "Atuar na representação judicial e extrajudicial do Estado. Além disso, dar suporte jurídico para as políticas públicas em benefício da sociedade paraense."
- **Grupo de trabalho 2:** "Criar soluções jurídicas que viabilizem a implementação de políticas públicas no Estado do Pará."
- **Grupo de trabalho 3:** "Exercer a advocacia pública na defesa dos interesses públicos, na constituição e efetivação das políticas públicas do Estado, com vista à promoção da justiça e harmonia social."
- **Grupo de trabalho 4:** "Promover a defesa judicial do Estado, atuando também, preventivamente, na orientação dos diversos órgãos da administração pública, visando conferir maior segurança jurídica aos gestores públicos, responsabilidade no dispêndio de recursos, em busca da justiça social."

VISÃO:

- **Grupo de trabalho 1:** "Intensificar a atuação preventiva do Estado de modo a reduzir a litigiosidade da atuação estatal, buscando otimizar a aplicação dos recursos do erário. Protagonizar a elaboração de políticas públicas a partir do uso e/ou constituição de novas teses jurídicas."



- **Grupo de trabalho 2:** "Ser instrumento de realização das políticas públicas através da atuação judicial e extrajudicial, inclusive de forma preventiva."
- **Grupo de trabalho 3:** "Ser referência de excelência na busca de soluções jurídicas e eficientes. E, além disso, ser visto como um órgão de gestão e disseminação de conhecimento jurídico para a sociedade em geral."
- **Grupo de trabalho 4:** "Ampliar o papel, hoje desenvolvido pelo órgão, como instrumento facilitador do desenvolvimento e patrocinador da defesa do Estado, a fim de melhor resguardar o interesse público."

Logo após, munidos da identidade estratégica e das informações da ferramenta de direcionamento estratégico, as equipes construíram os indicadores das ações apresentadas no primeiro dia referente às soluções dos desafios apontados.

Durante todo o processo de revisão da Identidade Estratégica e elaboração das ações e indicadores, os integrantes dos grupos de trabalho foram incentivados a sempre partir da ideia e percepção individual, para o compartilhamento em conjunto, e a construção coletiva, a partir do consenso entre os participantes, fazendo com que o plano fosse construído de maneira democrática e participativa com engajamento de todos.









A terceira etapa do processo, de formação de consenso, consistiu na realização de workshop de validação das informações, onde foram reunidos todos os participantes dos grupos de trabalho para validarem a identidade estratégica construída separadamente em grupos.













PGE
PROCURADORIA-GERAL
DO ESTADO DO PARÁ



DIAGNÓSTICO INTERNO

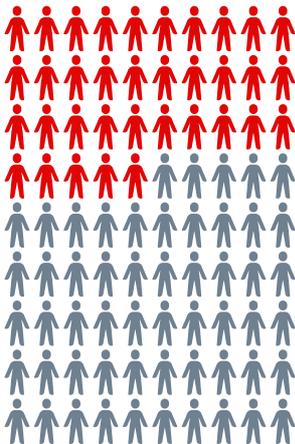




DIAGNÓSTICO INTERNO PGE PA

OBJETIVO:

Entender e construir os Objetivos Estratégicos que são os norteadores 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 do Mapa Estratégico.



QUANTIDADE DE PESSOAS ENTREVISTADAS:

35

A AVALIAÇÃO FOI CONDUZIDA NO PERÍODO COMPREENDIDO ENTRE OS DIAS 27/07 E 07/09/2022 COM A PARTICIPAÇÃO DE CERCA DE 10% DO QUADRO FUNCIONAL DA PGE.

Principais temas identificados durante as entrevistas:

- Aperfeiçoar a consultoria e o assessoramento jurídico
- Ampliar e promover a melhoria da atuação institucional.
- Contribuir para a profissionalização do serviço público.
- Atuar na prevenção e repressão da improbidade
- Melhorar a qualidade de vida dos servidores
- Melhorar o clima organizacional entre área meio e fim
- Promover crescimento profissional da área meio
- Desenvolver capital intelectual institucional
- Aprimorar o uso e funcionamento do SAJ
- Aperfeiçoar a gestão estratégica de pessoas.
- Aperfeiçoar a gestão do conhecimento.
- Uniformizar a orientação jurídica.
- Promover a redução da litigiosidade.
- Fomentar a profissionalização do serviço público.
- Colaborar para o aperfeiçoamento da gestão pública.
- Ampliar e fortalecer os sistemas de controle interno
- Aperfeiçoar a gestão e a recuperação da dívida ativa



- Fortalecer as Representações Regionais.
- Desenvolver sistema de controle interno integrado.
- Atuar na simplificação e qualidade normativa.
- Ampliar atuação na recuperação dos ativos financeiros.
- Advocacia pública eficiente e participativa
- Promover a integração dos serviços jurídicos.
- Fortalecer a gestão orçamentária e financeira.
- Recompôr e adequar os quadros técnico-jurídicos e administrativos.
- Aperfeiçoar a comunicação institucional.
- Consolidar a gestão estratégica.
- Melhorar a infraestrutura física e tecnológica.
- Aperfeiçoar a gestão administrativa.
- Fortalecer a advocacia pública.
- Colaborar para o aperfeiçoamento da gestão pública.
- Aperfeiçoar a representação judicial e extrajudicial do Estado.



PGE
PROCURADORIA-GERAL
DO ESTADO DO PARÁ



IDENTIDADE ESTRATÉGICA





IDENTIDADE ESTRATÉGICA

A identidade estratégica se configura no cerne do planejamento estratégico, uma vez que representa a configuração da instituição a partir da construção da sua razão de existir, ou seja, a sua missão, os seus valores, e o que a instituição pretende alcançar, sua visão.

Na etapa de formação de consenso do planejamento estratégico, a construção da identidade estratégica da PGE entregou os seguintes resultados:

MISSÃO:

"Exercer a representação jurídica e o assessoramento na construção de políticas públicas do Estado, sendo instrumento de promoção da justiça e desenvolvimento social."

VISÃO:

"Ser modelo de advocacia pública, especialmente na atuação preventiva, conciliatória e multiplicadora de conhecimento jurídico."

VALORES:

- Ética;
- Excelência;
- Humanização;
- Inovação;
- Profissionalismo;
- Transparência





PGE
PROCURADORIA-GERAL
DO ESTADO DO PARÁ



MAPA ESTRATÉGICO





PERSPECTIVAS

Com base em uma visão integrada da organização, o Balanced Scorecard (BSC) descreve a estratégia de forma balanceada em perspectivas representadas no Mapa Estratégico. As perspectivas, por sua vez, são subdivididas em temas, que permitem orientar de forma dinâmica o desenvolvimento dos mapas estratégicos. Para este trabalho, adaptou-se a ferramenta para que se configurasse o mais próximo possível da realidade de uma instituição pública.

No processo de revisão do Plano Estratégico Institucional, foram estabelecidas as seguintes perspectivas:

- **Aprendizagem e crescimento:** Procura identificar os recursos e as infraestruturas que a organização necessita para criar um desenvolvimento sustentado a longo prazo, isto é, pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Nessa perspectiva constam os seguintes temas: conhecimento, pessoas, e infraestrutura.
- **Processos internos:** Estabelece o modo de operação para execução da estratégia institucional. Concebe condições para que a PGE promova a melhor forma de maximizar o alcance dos resultados.
- **Estado e sociedade:** Indica os resultados que a PGE deve atingir para cumprir sua missão institucional com o objetivo de atingir sua visão de futuro, atendo-se aos valores elencados para corresponder às expectativas do Estado e da sociedade.
- **Financeira:** Reúne os desafios alinhados à garantia financeira para que a organização cumpra adequadamente suas atividades.



MAPA ESTRATÉGICO

PGE/PA 2023-2024

MISSÃO

Exercer a representação judicial e extrajudicial do Estado, sendo instrumento de promoção da justiça e do desenvolvimento da sociedade.

VISÃO

Ser referência de excelência em advocacia pública e atuação preventiva, e reconhecida como órgão disseminador de conhecimento jurídico.

VALORES

Ética | Excelência | Humanização | Inovação | Profissionalismo | Transparência

PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS

1 - APRENDIZAGEM
E CRESCIMENTO

2 - ESTADO E
SOCIEDADE

3 - PROCESSOS

4 - FINANCEIRO

1.1 - Aperfeiçoar a gestão estratégica de pessoas

2.1 - Fortalecer meios alternativos de solução de conflitos

3.1 - Fortalecer e ampliar a atuação consultiva e a representação judicial e extrajudicial do Estado

4.1 - Fortalecer a gestão orçamentária

1.2 - Desenvolver competências promovendo a alta performance dos servidores

2.2 - Fortalecer a relação interinstitucional da PGE

3.2 - Melhorar critério de governança

4.2 - Fortalecer a gestão financeira

1.3 - Desenvolver clima organizacional

2.3 - Fortalecer relação entre PGE e sociedade

3.3 - Aprimorar a comunicação interna e externa

4.3 Aprimorar gestão do FUNPGE.

1.4 - desenvolver capital intelectual e gestão do conhecimento

3.4 - Implantar programa de melhoria contínua de segurança virtual e infraestrutura tecnológica

1.5 - Promover condições para melhoria e eficiência do exercício das atividades jurídicas e administrativas



PGE
PROCURADORIA-GERAL
DO ESTADO DO PARÁ



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS





OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Os objetivos estratégicos se configuram nas ações a serem realizadas em resposta aos desafios levantados no diagnóstico e assumidos para se alcançar a visão estratégica estabelecida. No método BSC, cada objetivo estratégico é distribuído de acordo com a perspectiva que se planeja trabalhar, sem que se dissociem entre si. Assim, os objetivos estratégicos construídos de acordo com os desafios apontados pela instituição se configuram da seguinte forma:



1 - APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO

1.1 - Objetivo 1: Aperfeiçoar a gestão estratégica de pessoas.

1.2 - Objetivo 2: Desenvolver competências promovendo a alta performance dos servidores.

1.3 - Objetivo 3: Desenvolver clima organizacional favorável.

1.4 - Objetivo 4: Desenvolver capital intelectual e gestão do conhecimento.

1.5 - Objetivo 5: Promover condições para melhoria e eficiência do exercício das atividades jurídicas e administrativas.

2 - ESTADO E SOCIEDADE

2.1 - Objetivo 1: Fortalecer meios alternativos de solução de conflitos.

2.2 - Objetivo 2: Fortalecer a relação interinstitucional da PGE.

2.3 - Objetivo 3: Fortalecer a relação entre PGE e sociedade.



3 - PROCESSOS

3.1 - Objetivo 1: Fortalecer e ampliar a atuação consultiva e a representação judicial e extrajudicial do Estado.

3.2 - Objetivo 2: Melhorar critério de governança.

3.3 - Objetivo 3: Aprimorar a comunicação interna e externa.

3.4 - Objetivo 4: Implantar programa de melhoria contínua de segurança virtual e infraestrutura tecnológica.

4 - FINANCEIRA

4.1 - Objetivo 1: Fortalecer a gestão orçamentária.

4.2 - Objetivo 2: Fortalecer a gestão financeira.

4.3 - Objetivo 3: Aprimorar gestão do FUNPGE.



PGE
PROCURADORIA-GERAL
DO ESTADO DO PARÁ



INDICADORES E METAS





INDICADORES E METAS

A adoção do BSC permitiu um planejamento balanceado com objetivos, agrupados em temas e distribuídos em perspectivas para alcançar os resultados institucionais. Cada objetivo tem seu alcance mensurado por, no mínimo, um indicador. Para cada indicador deverá haver uma meta a ser alcançada. Os indicadores avaliam e comunicam a performance da organização em relação ao resultado da execução da estratégia.



Eles são valores mensuráveis utilizados para representar, da forma mais fiel possível, o alcance das metas e representam um elo entre os objetivos estratégicos e a execução das ações na organização. A meta, por sua vez, é um alvo claramente definido e que pode ser mensurado em um determinado tempo e espaço, que viabiliza o acompanhamento da execução do Plano e a correção tempestiva de rumos.

Por fim, as iniciativas estratégicas são também associadas a cada indicador e visam impulsionar os resultados dos mesmos. Elas indicam o conjunto de medidas ou ações a serem implementadas no curto, médio e longo prazos para preencher as lacunas existentes entre o desempenho atual da organização e o desejado, de modo a assegurar o alcance dos objetivos estabelecidos no mapa estratégico.

AÇÕES ESTRATÉGICAS + METAS ESTRATÉGICAS =		INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
<p>Eficientes Intuitivos Orientados à gestão e ao alcance dos objetivos.</p>	<p>Factíveis (metas irrealis promovem descrédito); Desafiadoras (metas difíceis porém possíveis, promovem engajamento); Orientadas ao alcance dos objetivos estratégicos.</p>	<p>As iniciativas estratégicas são os meios propostos pela organização para traduzir a visão em resultados práticos.</p>

A seguir, serão apresentadas as Iniciativas Estratégicas, as Metas e os Indicadores de Desempenho da PGE para o período do planejamento, agrupados pelas perspectivas estabelecidas no BSC.



1.1 OBJETIVO ESTRATÉGICO: APERFEIÇOAR A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Ações Estratégicas

Redimensionar e adequar o quadro de pessoal

Fazer levantamento de competências

Implementar cultura de feedback

Indicador

Índice de necessidades atendidas por área

Descrição	Mede o percentual de necessidades atendidas do total de necessidades mapeadas em cada área.			
Fórmula	Total de necessidades atendidas/Total de necessidades da área			
Unidade de medida	Percentual de 0 a 100%.			
Periodicidade da apuração	Semestral.			
Área responsável pela apuração	DAF, GRH,COAD NUPLAN			
Período	1º sem 2023	2º sem 2023	1º sem 2024	2º sem 2024
Meta	45%	55%	75%	>85%



1.2 DESENVOLVER COMPETÊNCIAS PROMOVEDO A ALTA PERFORMANCE DOS SERVIDORES.

Ações Estratégicas

Criar e implantar PDIS em todos os níveis hierárquicos.

Atualizar plano de valorização profissional e remuneração variável por resultados.

Criar plano de avaliação de competências técnicas.

Promover cultura de cooperação e resultados.

Indicador

Avaliação de performance individual

Descrição	Mede o percentual de produtividade durante um determinado período	
Fórmula	Total de tarefas concluídas/Total de tarefas atribuídas.	
Unidade de medida	Percentual	
Periodicidade da apuração	Semestral	
Área responsável pela apuração	DAF, GRH, COAD NUPLAN	
Período	2023	2024
Meta	>70%	>80%



1.3 OBJETIVO ESTRATÉGICO: DESENVOLVER CLIMA ORGANIZACIONAL FAVORÁVEL

Ações Estratégicas

Fortalecer Pesquisa de Clima Organizacional

Implantar Política de Saúde e Segurança do Trabalho.

Promover ações voltadas a integração e melhoria do bem-estar dos servidores.

Indicador

Índice de clima organizacional

Descrição	Mede a percepção do corpo funcional em relação ao ambiente da organização, por meio de pesquisa para este fim.			
Fórmula	Resultado correspondente ao apurado na pesquisa.			
Unidade de medida	Percentual de 0 a 100%.			
Periodicidade da apuração	Semestral.			
Área responsável pela apuração	DAF, COAD, NUPLAN, NSS			
Período	1º sem 2023	2º sem 2023	1º sem 2024	2º sem 2024
Meta	>45%	55%	>65%	>65%



1.4 APRIMORAR CAPITAL INTELECTUAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO.

Ações Estratégicas

Ampliar a autonomia da ESAP

Ampliar o escopo de atuação da ESAP

Promover plano de disseminação de conhecimento interinstitucional

Disponibilizar manuais necessários para subsidiar a tomada de decisões técnica.

Aprimorar a gestão de arquivos e documentos para consulta mais ágil.

Indicador

Percentual de cursos promovidos internamente por área.

Descrição	Calcula a quantidade de cursos promovidos pela ESAP classificados por área.	
Fórmula	Total de cursos por área/Total de cursos.	
Unidade de medida	Percentual	
Periodicidade da apuração	Semestral	
Área responsável pela apuração	ESAP, GDOC	
Período	2023	2024
Meta	Fixar Base	+25%



Indicador

Quantidade de Cursos Elaborados pela ESAP

Descrição	Calcula a quantidade de cursos elaborados e aplicados pela Escola Superior de Advocacia Pública.	
Fórmula	Total de Cursos	
Unidade de medida	Número	
Periodicidade da apuração	Semestral	
Área responsável pela apuração	ESAP	
Período	2023	2024
Meta	Fixar Base	+20%

Indicador

Nível de satisfação interna com relação ao acesso das informações em arquivos.

Descrição	Mede o quão satisfeito a equipe está em relação a disponibilidade e acesso de documentos físicos/digitais arquivados.	
Fórmula	Resultado Pesquisa	
Unidade de medida	Percentual	
Periodicidade da apuração	Semestral	
Área responsável pela apuração	ESAP/GD	
Período	2023	2024
Meta	Fixar Base	+10%



1.5 PROMOVER CONDIÇÕES PARA MELHORIA E EFICIÊNCIA DO EXERCÍCIO DAS ATIVIDADES JURÍDICAS E ADMINISTRATIVAS.

Ações Estratégicas

Redimensionar e adequar infraestrutura física

Aperfeiçoar a infraestrutura tecnológica

Indicador

Nível de satisfação interno em relação a estrutura física de trabalho.

Descrição	Mede o grau de satisfação da equipe interna acerca da estrutura física interna.	
Fórmula	Resultado Pesquisa	
Unidade de medida	Percentual	
Periodicidade da apuração	Semestral	
Área responsável pela apuração	DTIGD, NUPLAN	
Período	2023	2024
Meta	Fixar Base	>50%



Indicador

Nível de satisfação interno em relação a estrutura de tecnologia (hardware e software)

Descrição	Mede o grau de satisfação da equipe interna acerca da estrutura de tecnologia disponível (hardware e software).	
Fórmula	Resultado Pesquisa	
Unidade de medida	Percentual	
Periodicidade da apuração	Semestral	
Área responsável pela apuração	DTIGD, NUPLAN	
Período	2023	2024
Meta	Fixar Base	>50%



2.1 FORTALECER MEIOS ALTERNATIVOS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS

Ações Estratégicas

Ampliar a atuação da CAMPGE

Incentivar campanhas de mutirão

Criar ferramenta de controle de processos com ações em duplicidade

Indicador

Número de acordos celebrados

Descrição	Mede a quantidade de acordos celebrados com êxito.			
Fórmula	Dado quantitativo apurado por relatório.			
Unidade de medida	Número.			
Periodicidade da apuração	Semestral.			
Área responsável pela apuração	CAMPGE			
Período	1º sem 2023	2º sem 2023	1º sem 2024	2º sem 2024
Meta	Fixar base	+ 5%	+ 5%	+ 5%



2.2 FORTALECER AS RELAÇÕES INTERINSTITUCIONAIS DA PGE.

Ações Estratégicas

Aprimorar o tempo de resposta da PGE em relação a consultas e pareceres.

Promover oficinas jurídicas de capacitação para órgãos da adm. direta, indireta e núcleos.

Indicador

Índice de consultas/processos respondidos para poder executivo

Descrição	Mede o percentual de quantas consultas e processos foram respondidos ao gabinete.	
Fórmula	Total de consultas processos gabinete /Total consultas e processos Globais Mensal.	
Unidade de medida	Percentual	
Periodicidade da apuração	Bimestral	
Área responsável pela apuração	GAB, PCON, PGOV, ESAP	
Período	2023	2024
Meta	Fixar Base	-



Indicador

Índice de processos respondidos para ADM direta.

Descrição	Mede o percentual de quantas consultas e processos foram respondidos para adm direta.	
Fórmula	Total de consultas processos adm direta /Total consultas e processos Globais Mensal.	
Unidade de medida	Percentual	
Periodicidade da apuração	Mensal	
Área responsável pela apuração	PGA-ADM, PCAD, PCON, PGOV	
Período	2023	2024
Meta	Fixar base	>50%

Indicador

Índice de consultas/processos respondidos para adm indireta e núcleos.

Descrição	Mede o percentual de quantas consultas e processos foram respondidos para adm indireta e núcleos.	
Fórmula	Total de consultas processos adm indireta e núcleos /Total consultas e processos Globais Mensal.	
Unidade de medida	Percentual	
Periodicidade da apuração	Bimestral	
Área responsável pela apuração	GAB, PCON, PGOV, PCAD, PGA-ADM	
Período	2023	2024
Meta	Fixar Base	-



2.3 FORTALECER RELAÇÃO ENTRE PGE E SOCIEDADE.

Ações Estratégicas

Criar e estruturar área de atendimento ao público.

Alinhar as ações estratégicas da PGE com as ODS 11 e 16 da ONU.

Indicador

Índice consultas ao público atendidas.

Descrição	Mede o percentual de quantas consultas foram atendidas do total de consultas recebidas.	
Fórmula	Total de consultas respondidas/Total de consultas recebidas	
Unidade de medida	Percentual	
Periodicidade da apuração	Mensal	
Área responsável pela apuração	NUPLAN,DAF	
Período	2023	2024
Meta	>80%	>90%



Indicador

Nível de satisfação do público em relação a ao atendimento de solicitações

Descrição	Mede o grau de satisfação do público em relação ao atendimento prestado, tempo de reposta e qualidade da entrega.	
Fórmula	Resultado Pesquisa	
Unidade de medida	Percentual	
Periodicidade da apuração	Semestral	
Área responsável pela apuração	NUPLAN	
Período	2023	2024
Meta	Fixar Base	>50%



3.1 FORTALECER E AMPLIAR A ATUAÇÃO CONSULTIVA E A REPRESENTAÇÃO JUDICIAL E EXTRAJUDICIAL DO ESTADO.

Ações Estratégicas

Atuar na Simplificação e Qualidade Normativa

Uniformizar a orientação Jurídica

Desenvolver Manuais de Pareceres para Processos Repetitivos

Indicador

Índice De Pareceres Repetitivos

Descrição	Mede o percentual de quantos pareceres se repetem em relação a todos os indicadores.	
Fórmula	Total de Pareceres Repetitivos Mensais/Total Pareceres Globais Mensal	
Unidade de medida	Percentual	
Periodicidade da apuração	Mensal	
Área responsável pela apuração	PGA-ADM, PGOV, PCON	
Período	2023	2024
Meta	>30%	>50%



Indicador

Percentual de pareceres referenciais

Descrição	Mede o percentual de quantos pareceres se repetem em relação ao número total de pareceres.	
Fórmula	Total de Pareceres Repetitivos Mensais/Total Pareceres Globais Mensal	
Unidade de medida	Percentual	
Periodicidade da apuração	Mensal	
Área responsável pela apuração	PGA-ADM, PCON, PGOV	
Período	2023	2024
Meta	>30%	>50%



3.2 MELHORAR CRITÉRIO DE GOVERNANÇA

Ações Estratégicas

Implantar reunião geral de Procuradores Gerais Adjuntos e Gabinete.

Melhorar a disseminação das decisões tomadas em diretoria para as áreas interessadas.

Monitorar a estratégia e o desempenho institucional com foco no planejamento.

Revisar e modernizar o regimento interno.

Estruturar escritório de gerenciamento de projetos (PMO) para gestão do PEI-PGE e outros projetos futuros.

Estabelecer manuais e rotinas obrigatórias diárias.

Indicador

Índice de maturidade institucional.

Descrição	Mede o quão maduro as áreas da Procuradoria estão em relação a gestão de processos, projetos e cultura organizacional.	
Fórmula	Pesquisa	
Unidade de medida	Percentual	
Periodicidade da apuração	Anual	
Área responsável pela apuração	NUPLAN, CRI	
Período	2023	2024
Meta	50%	70%



Indicador

Percentual de alcance geral do planejamento concluído.

Descrição	Mede o acompanhamento das ações do planejamento conforme forem classificadas como “concluídas”	
Fórmula	Soma de ações concluídas/Total de ações.	
Unidade de medida	Percentual	
Periodicidade da apuração	Mensal	
Área responsável pela apuração	NUPLAN	
Período	2023	2024
Meta	60%	85%

Indicador

Percentual de execução da revisão do regimento interno

Descrição	Mede o acompanhamento das ações previstas em cronograma de revisão regimento interno.	
Fórmula	Soma de ações concluídas/Total de ações.	
Unidade de medida	Percentual	
Periodicidade da apuração	Mensal	
Área responsável pela apuração	CRI	
Período	2023	2024
Meta	100%	-



Indicador

Percentual de execução da implantação dos manuais e rotinas

Descrição	Mede o acompanhamento das ações previstas em cronograma da implantação dos manuais e rotinas internas.	
Fórmula	Soma de ações concluídas/Total de ações.	
Unidade de medida	Percentual	
Periodicidade da apuração	Mensal	
Área responsável pela apuração	NUPLAN, COAD	
Período	2023	2024
Meta	100%	-



3.3 APRIMORAR COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA

Ações Estratégicas

Criar boletim informativo institucional.

Desenvolver vídeo institucional.

Atualizar e manter atualizado o site institucional.

Implantar comunicação interna por meio de painel de notícias.

Indicador

Número de matérias produzidas e enviadas aos veículos de comunicação e redes sociais.

Descrição	Mede quantas notícias/matérias foram enviadas as diversas plataformas de divulgação.	
Fórmula	Dado quantitativo por veículo.	
Unidade de medida	Número de matérias (não repetidas).	
Periodicidade da apuração	Mensal	
Área responsável pela apuração	ASCOM	
Período	2023	2024
Meta	70	120



Indicador

Número de matérias produzidas e divulgadas internamente.

Descrição	Mede o quantas notícias/matérias foram enviadas as as diversas plataformas de divulgação interna.	
Fórmula	Dado quantitativo por veículo.	
Unidade de medida	Número	
Periodicidade da apuração	Mensal	
Área responsável pela apuração	ASCOM	
Período	2023	2024
Meta	100	140

Indicador

Índice de matérias positivas na imprensa

Descrição	Mede o quantas notícias/matérias publicadas na imprensa sobre a PGE tem cunho positivo a imagem da instituição.	
Fórmula	$(\text{Número de matérias positivas} + \text{Número de matérias neutras}) / \text{Número de Matérias.}$	
Unidade de medida	Número	
Periodicidade da apuração	Mensal	
Área responsável pela apuração	ASCOM	
Período	2023	2024
Meta	100	140



3.4 IMPLANTAR PROGRAMA DE MELHORIA CONTÍNUA DE SEGURANÇA VIRTUAL E INFRAESTRUTURA TECNOLÓGICA

Ações Estratégicas

Fazer levantamento de vulnerabilidades.

Implantar banco de dados em nuvem.

Adquirir sistema de gestão estratégica.

Indicador

Percentual de conclusão do cronograma de execução do projeto.

Descrição	Mede o percentual de conclusão das ações de execução do projeto.	
Fórmula	Número de ações concluídas / Total de ações.	
Unidade de medida	Percentual.	
Periodicidade da apuração	Mensal	
Área responsável pela apuração	DTI	
Período	2023	2024
Meta	55%	100%



4.1 FORTALECER A GESTÃO ORÇAMENTÁRIA

Ações Estratégicas

Acompanhar Gestão Orçamentária e Financeira

Assegurar recursos para execução das atividades previstas no planejamento estratégico LOA/PPA.

Indicador

Índice de Execução Orçamentária

Descrição	Mede o percentual de execução do orçamento em relação ao previsto no PPA.	
Fórmula	Executado/ Previsto	
Unidade de medida	Percentual.	
Periodicidade da apuração	Mensal	
Área responsável pela apuração	NUPLAN, COFIN	
Período	2023	2024
Meta	55%	100%



4.3 APRIMORAR GESTÃO DO FUNPGE

Ações Estratégicas

Vincular projetos previstos no planejamento estratégico ao FUNPGE

Realizar captação de recursos externos

Indicador

Índice de Execução Orçamentária

Descrição	Mede o percentual de execução do orçamento com recursos provenientes do FUNPGE.	
Fórmula	Recursos Fundo / Todos os Recursos.	
Unidade de medida	Percentual.	
Periodicidade da apuração	Trimestral	
Área responsável pela apuração	DAF, NUPLAN, GAB	
Período	2023	2024
Meta	-	-



PGE
PROCURADORIA-GERAL
DO ESTADO DO PARÁ



ACOMPANHAMENTO DA ESTRATÉGIA





ACOMPANHAMENTO DA ESTRATÉGIA

O Plano Estratégico foi desenhado de forma participativa e democrática com ideias e sugestões heterogêneas e incorpora as ideias e projetos da organização, materializando-se em um conjunto de ideias que deverão ser executadas nos próximos períodos, buscando uma nova postura organizacional face aos desafios que são necessários, com o objetivo de simplesmente melhorar a sua atuação.

Exatamente nesse contexto reside o grande desafio da maioria dos planos estratégicos, por não trazerem o compromisso necessário a execução, faltando ferramentas e métodos de gerenciamento de tarefas e monitoramento de resultados, assim como a falta de recursos e planejamento orçamentário.

A gestão do plano estratégico será sempre um desafio para o qual a organização deverá se preparar com afinco e dedicação. Nesse contexto, a estratégia refletida no plano estratégico 2022 necessita de acompanhamento e de compromisso na execução e ser constantemente avaliada por tratar-se de um instrumento dinâmico.

Assim, para garantir o alcance dos objetivos e das metas indicadas, seria importante a criação de um comitê de gestão estratégica com a responsabilidade e competência, dentre outras atribuições, de garantia do pleno cumprimento do plano estratégico, assim como a estruturação da hierarquia de acompanhamento da estratégia, definindo os principais interessados e atores do acompanhamento.

Imprescindível destacar a utilização de um sistema de acompanhamento das ações estratégicas que permita a visualização do andamento das ações e indicadores em tempo real, além da realização de avaliações constantes, assim como o monitoramento da implantação do presente plano, através de reuniões de análise e avaliação que permitirão adaptar e rever os resultados e indicadores, levando em conta sempre a evolução e influência dos fatores internos e externos.

Muito importante ainda que o processo de avaliação englobe o fator qualitativo que permita perceber o alcance da evolução dos dados quantitativos e com isso demonstrar a evolução dos resultados alcançados na busca da melhoria e na qualidade dos serviços prestados.



BIBLIOGRAFIA

Balanced Scorecard. Total Quality Management & Business Excellence, 18(7), Pp.771-791.

CARRASCO, Luiz Carlos, Business Model Canvas a partir da visão de empreendedores. SEMINÁRIO NACIONAL DE PARQUES TECNOLÓGICOS E INCUBADORAS DE EMPRESAS, WORKSHOP. Belém: Anprotec, 2014. p. 1 - 17. Adaptação Dextro Consultoria,

Kaplan, RS; Norton, DP. Having trouble with your strategy? Then map it, 2000.

Kaplan, RS; Norton, DP. Measuring the strategic readiness of intangible assets, 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. A estratégia em Ação: Balanced Scorecard. 20ª Edição. Tradução de Luiz Euclides T. F. Filho. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

Norton, D.; Kaplan, R. Organização Orientada Para A Estratégia: Como As Empresas Que Adotam O Balanced Scorecard Prosperam No Novo Ambiente De Negócios. 13. Ed. São Paulo: Elsevier (2000).

Moreira, P. F. Indicadores De Desempenho E Sua Medição: Contribuições Do Balanced Scorecard. Mestrado Em Administração, Fundação Getúlio Vargas (2002).

Faria A. Cristina, Fernandes F. Carlos, Balanced Scorecard (BSC) na Gestão Pública, XV Congresso Brasileiro de Custos - Curitiba - PR, Brasil, 12 a 14 de novembro de 2008.

Robert S. Kaplan, Norton, David P. The Execution Premium. Boston: Harvard Business Press (2008).

MACROPLAN. Avaliação Estratégica: Análise SWOT. Macroplan® - Prospectiva, Estratégia & Gestão, março, 2007

MAXIMIANO, A. C. A. Teoria Geral da Administração – da Escola Científica à Competitividade na Economia Globalizada. São Paulo: Ed. Atlas, 2ª Ed., 2000