



Secretaria da Ouvidoria, Controladoria e Gestão – SECOGE

Planejamento Estratégico 2017 - 2020

2017

“Planejamento de longo prazo não lida com decisões futuras, mas com o futuro de decisões presentes.”
(Peter Drucker)

Ivo Ferreira Gomes

PREFEITO

Christianne Marie Aguiar Coelho

VICE-PREFEITA

David Gabriel Ferreira Duarte

CHEFE DE GABINETE

Silvia Kataoka de Oliveira

SECRETÁRIA DA OUVIDORIA, CONTROLADORIA E GESTÃO

COORDENADORES:

Emiliane de Oliveira Santos
Erison Araújo de Moraes
Márcio Diego Aguiar Guimarães
Nargila Vidal Loiola

COLABORADORES

Jairo Ferreira Alves
Julio Cezar Fernandes Duarte
Karen Parente Oliveira
Liana Lira Mesquita Sales
Lucas Tandy do Nascimento Silva
Reinaldo Duailibe Mendonça Junior
Thiago Matias Veras

Gratidão aos técnicos da SECOGE que trabalharam com afinco, sistematizando as informações e colaborando com a construção deste Planejamento Estratégico. Nosso agradecimento especial ao Sr. Alexandre, da empresa Exultar, que nos apoiou no início do trabalho.

SUMÁRIO

1	Introdução.....	3
2	Apresentação	3
3	Metodologia de Planejamento	4
3.1	<i>Modelo de Negócio (Canvas).....</i>	5
3.2	<i>Detalhamento do Modelo de Negócio.....</i>	7
3.3	<i>Cadeia de Valor</i>	10
3.4	<i>Análise SWOT</i>	11
3.4.1	Análise de Cenário	12
3.4.2	Matriz SWOT.....	14
3.5	<i>Planejamento Estratégico.....</i>	15
3.5.1	Missão	15
3.5.2	Visão.....	15
3.5.3	Valores da SECOGE	15
3.5.4	Mapa Estratégico (Balanced Scorecard – BSC).....	15
4	Fatores críticos para o sucesso	17
5	Plano Estratégico.....	17
6	Metodologia de Monitoramento e Análise dos Indicadores.....	20
6.1	<i>Principais Indicadores de acompanhamento e Monitoramento</i>	22
6.2	<i>Responsabilidades e Atribuições</i>	23
7	Iniciativas do Plano Estratégico	24
8	Indicadores de Monitoramento	34

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Plano estratégico - Resultados para a Sociedade (RS).....	18
Tabela 2: Plano estratégico - Modernização Administrativa (MA).....	19
Tabela 3: Plano estratégico - Excelência Profissional (EP)	19
Tabela 4: Plano estratégico - Sustentabilidade (SU).....	20
Tabela 5: Principais indicadores de acompanhamento e monitoramento dos planos de ação	22
Tabela 6: Responsabilidades e atribuições	23

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Elementos sequenciados e correlacionados que nortearam o processo de elaboração do PE da SECOGE 2017/2020	4
Figura 2: Canvas do Modelo de Negócio.....	6
Figura 3: Cadeia de Valor da SECOGE	11
Figura 4: Análise de cenário	13
Figura 5: Matriz SWOT	14
Figura 6: Mapa Estratégico da SECOGE.....	16

1 INTRODUÇÃO

A Secretaria de Ouvidoria, Controladoria e Gestão - SECOGE, da Prefeitura Municipal de Sobral - PMS, apresenta o **Planejamento Estratégico - PE**, que tem a finalidade de operacionalizar o que foi definido como importante para o Desenvolvimento Institucional da Pasta. O Planejamento Estratégico 2017-2020 explicita nosso horizonte maior, a razão pela qual existimos, nossa missão, nossos valores, nossa visão de futuro e compromissos com a sociedade.

O PE é um processo dinâmico e interativo para estruturar de forma estratégica, tática e operacional as ações que deveremos realizar na SECOGE, considerando as diretrizes de Gestão Municipal, nossos recursos e missão institucional. O PE propõe-se, a partir da análise da situação atual, gerar projetos e ações coerentes, coordenados e harmônicos, visando alcançar uma situação desejável, dentro do seu prazo de vigência. Trataremos das questões estratégicas da Prefeitura quanto à oitiva aos cidadãos, ações de controle interno dos órgãos/entidades, bem como, provimento de soluções corporativas de Processos e TI para a gestão municipal.

Este documento é resultado do diagnóstico da situação atual e apresenta em seu contexto, os projetos priorizados pela alta administração da PMS. Iniciaremos pela apresentação da análise do ambiente externo com a identificação de oportunidades e ameaças, seguido pela análise do ambiente interno com suas forças e fraquezas - matriz SWOT. A partir dessa análise da SWOT definimos os objetivos estratégicos, fizemos o *Balanced Scorecard* - BSC e finalizamos o Planejamento Estratégico com o Plano Estratégico da SECOGE, onde foram definidas iniciativas para os objetivos estratégicos estabelecidos. Apresentaremos as etapas realizadas para o PE, no período de 2017 a 2020.

2 APRESENTAÇÃO

Apresentamos o **Planejamento Estratégico da SECOGE**, projeto de grande importância para garantir o atingimento de metas, que terá como resultado uma ferramenta de monitoramento dos projetos definidos para a melhoria dos serviços prestados pela SECOGE.

Durante aproximadamente 5 (cinco) dias, servidores e colaboradores da SECOGE, dedicaram-se com profissionalismo à elaboração deste Planejamento Estratégico para o marco temporal de 2017 até 2020. Para a preparação e execução deste PE contamos com a colaboração da Alta Administração da PMS, exigindo da equipe técnica da SECOGE firme propósito de buscar o melhor resultado possível, analisando as necessidades condizentes ao novo cenário que se propõe para o município de Sobral e buscando melhorias para os processos internos da secretaria. Além disso, foram definidas metas alinhadas aos objetivos, buscando garantir êxito no trabalho em equipe para o alcance da visão de futuro pretendida.

Iniciamos o trabalho pela compreensão do modelo de negócio e da cadeia de valor da SECOGE, posteriormente elaboramos análise SWOT e finalizamos com a definição de uma metodologia que iremos utilizar para monitorar/acompanhar a execução das ações.

Ressaltamos ainda que este PE é apenas o início do grande desafio para a SECOGE que visa ser reconhecida como instituição de referência em ouvidoria, controle interno e gestão. Dessa forma inicia-se agora uma grande concentração de esforços e priorização de iniciativas por meio de uma efetiva gestão de processos e projetos, observadas em todas as metas estabelecidas no PE. Contamos com o comprometimento e a habilidade de todos os gestores e técnicos da SECOGE, assim como o patrocínio indispensável da Chefia de Gabinete para a execução das atividades previstas, que certamente contribuirão para gerar valor para as diversas áreas da SECOGE.

3 METODOLOGIA DE PLANEJAMENTO

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta gerencial que utiliza conhecimentos técnicos em administração, numa modelagem destinada a criar condições para viabilizar objetivos e adequar a direção estratégica aos ambientes de mudanças, voltados para a obtenção de resultados almejados.

A metodologia do modelo de Planejamento Estratégico que utilizamos em nossa oficina de trabalho iniciou-se pelo diagnóstico da situação atual da SECOGE, seleção das estratégias, definição de objetivos e metas, elaboração de planos de ação e proposta de implementação da sistemática de controle e avaliação dos resultados.

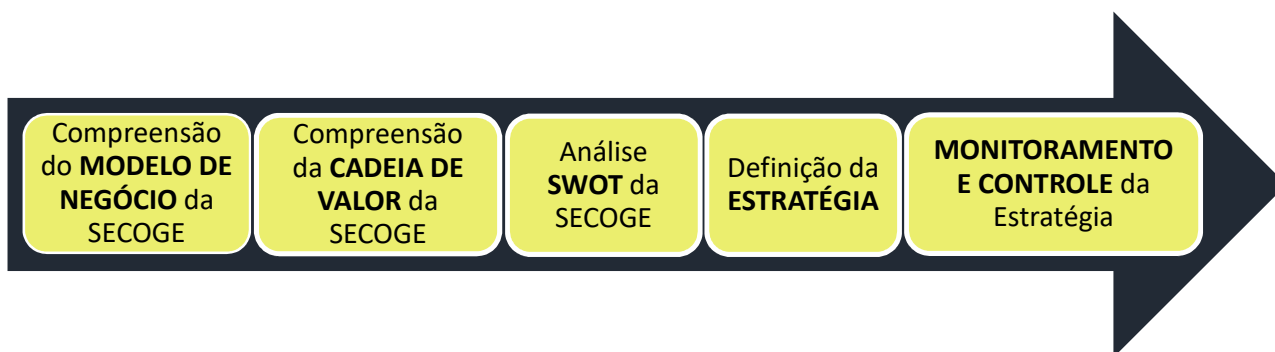


Figura 1: Elementos sequenciados e correlacionados que nortearam o processo de elaboração do PE da SECOGE 2017/2020

A ferramenta do BSC foi definida como base para o nosso PE, pois ela equilibra as perspectivas e aloca os objetivos estratégicos em forma de desafios, considerando a relação de causa e efeito que existem entre eles. Outro fator considerado para essa escolha foi o fato do BSC ser classificado como um sistema de suporte a decisão, pois reuni os elementos-chave para poder acompanhar o cumprimento da estratégia facilitando os processos de comunicação interna na implementação dessa estratégia.

O mapa estratégico, BSC, pode ser utilizado como uma bússola que explicita os desafios previstos para a SECOGE, no período de 2017 a 2020. Esses desafios são objetivos estratégicos que estão distribuídos nas diversas coordenadorias da Secretaria, dentro de 4 grandes perspectivas de nossa estratégia e que deverão ser seguidos por todos os envolvidos até o final de 2020, garantindo assim cumprimento de nossa missão e visão de futuro.

A seguir apresentaremos nosso Planejamento Estratégico, iniciando com a definição de nossa identidade institucional, bem como objetivos e metas a serem alcançados, todos definidos a partir do uso das ferramentas abaixo descritas.

3.1 MODELO DE NEGÓCIO (CANVAS)

O modelo *Canvas*, também conhecido como quadro de modelo de negócios, é uma ferramenta de gerenciamento estratégico, que permite desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou existentes. Trata-se um mapa visual pré-formatado contendo os blocos do modelo de negócios, que devem ser definidos em suas respectivas áreas estratégicas, que são: Clientes, Parceiros Chaves, Atividades Chaves, Proposta de valor, Relacionamento com clientes, Segmentação de mercado, Canais, Estrutura de Custos e Fontes de Renda.

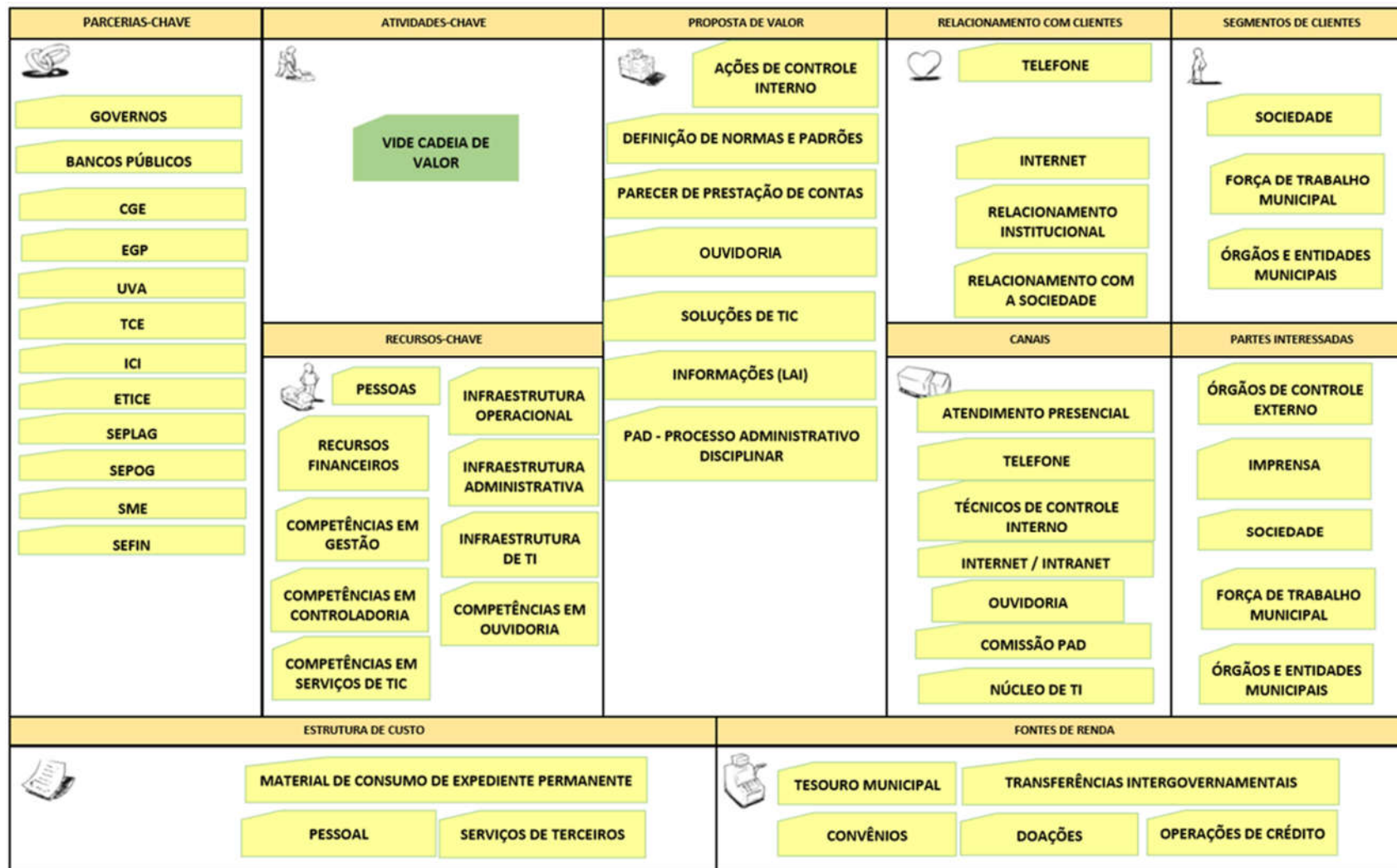


Figura 2: Canvas do Modelo de Negócio

3.2 DETALHAMENTO DO MODELO DE NEGÓCIO

Clientes e Partes Interessadas

Clientes são aqueles que justificam a existência da instituição e, em última instância, consomem os serviços/produtos entregues por ela. As Partes Interessadas são aqueles que, de alguma forma, influenciam, participam ou são impactados pelo negócio.

Sociedade

Principal beneficiado, afinal é quem justifica a existência de quaisquer instituições públicas. Dentre outros valores, a SECOGE contribui para melhoria da gestão pública municipal, o bom uso dos recursos públicos e a disponibilização de informações com transparência para Sociedade.

Força de trabalho municipal

Beneficiam-se de serviços como a administração do pessoal.

Órgãos e entidades municipais

Consumem serviços como: Padrões e normas; fornecimento de soluções de TI, ações de controle interno; pareceres de prestação de contas; processos administrativos disciplinares.

Órgãos de controle interno

A SECOGE realiza Ações de Prestação de Contas.

Imprensa

A Imprensa também consome informações sobre as iniciativas públicas e sobretudo sobre prestação de contas.

Proposta de Valor

Serviços, produtos, soluções entregues pela instituição para suprimir necessidades dos clientes.

Ações de controle interno

Como uma instituição de Controladoria, as ações de controle interno são primárias e executadas pela SECOGE em todo o contexto da Prefeitura Municipal.

Definição de normas e padrões

Definido pela SECOGE para os órgãos e entidades da Prefeitura Municipal.

Parecer de prestação de contas

Apoio da SECOGE aos órgãos e entidades da Prefeitura Municipal.

Soluções de TIC

Serviço prestado pela SECOGE aos órgãos e entidades da Prefeitura Municipal.

Informações (LAI)

A SECOGE disponibiliza à Sociedade e demais interessados informações para cumprimento da lei de acesso à informação.

PAD - Processo Administrativo Disciplinar

Procedimento realizado pela SECOGE. Toda a força de trabalho municipal está sujeita ao PAD em determinados casos.

Ouvidoria

A Ouvidoria faz a ponte entre a Prefeitura e a sociedade, fomentando o controle social.

Canais

Os canais são os meios pelos quais os serviços são entregues aos beneficiados/partes interessadas e consistem de: Atendimento presencial, telefone, técnicos de controle interno, Internet e Intranet, comissão PAD, Ouvidoria e Coordenação de TI.

Relacionamento com Clientes

São meios de interação com os clientes, de modo a gerar engajamento e fornecer informações gerais. Não tem o propósito de entrega da proposta de valor. Composto por: Telefone, Internet, relacionamento com a sociedade e relacionamento institucional.

Fontes de Renda / Recursos Financeiros

São os meios pelos quais os recursos financeiros são captados pela instituição para viabilizar o negócio. Os meios são: Tesouro, convênios, doações, operações de crédito e transferências intergovernamentais.

Recursos-Chave

Recursos indispensáveis para operação do negócio da instituição, formados por: Pessoas, recursos financeiros, competências em ouvidoria, competências em gestão, competências em controladoria, competências em TIC, infraestrutura administrativa e infraestrutura operacional.

Atividades-Chave

Na Cadeia de Valor da instituição constam os macroprocessos que agrupam processos, subprocessos, participantes e tarefas.

Estrutura de Custo

Estrutura de custos recorrentes, necessários para manutenção do negócio e consistem de: Material de consumo e material permanente, pessoal e serviços de terceiros.

Parceiros-Chave

São parceiros que, de alguma forma, ajudam a instituição na execução do seu negócio. Os parceiros identificados são: Governos, bancos públicos, CGE, EGP, UVA, TCE, ETICE, SEPLAG, SEPOG, SME e SEFIN.

3.3 CADEIA DE VALOR

Uma cadeia de valor representa o conjunto de atividades desempenhadas por uma organização desde as relações com os fornecedores e processos de produção, até à fase de entrega de seus produtos ou serviços. Ao decompor uma organização nas suas atividades de relevância estratégica, torna-se possível analisar o comportamento dos custos e as fontes existentes assim como potenciais de diferenciação em cada processo de negócio, otimizando a satisfação do cliente.

A cadeia de valor permite a compreensão do fluxo de agregação de valor ao cliente final no âmbito de uma ou mais unidades de negócio interdependentes, isto é, retrata uma cadeia de atividades situadas em uma ou mais organizações independentes. O conceito de Arquitetura de Processos representa o detalhamento ou o desdobramento de uma cadeia de valor para os níveis tático e operacional.

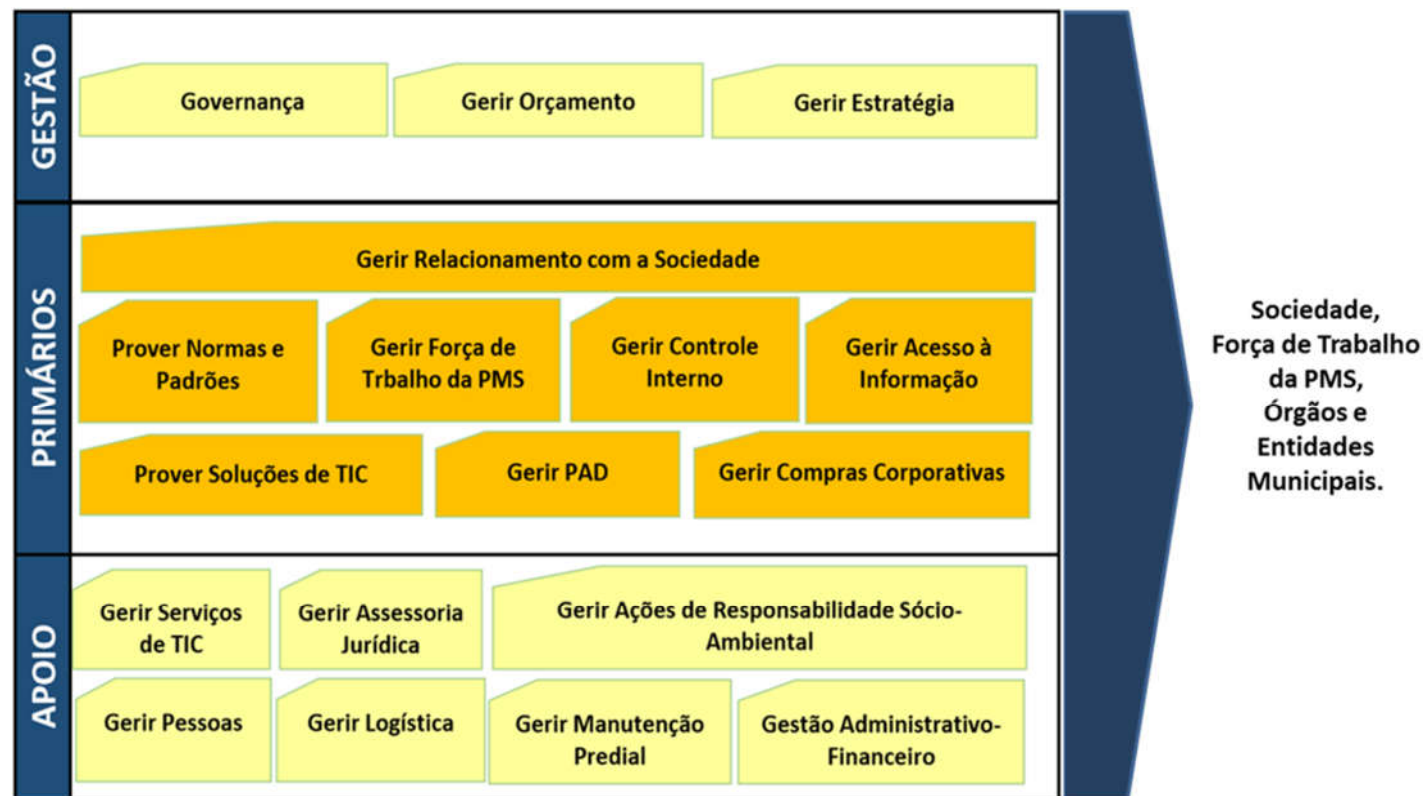


Figura 3: Cadeia de Valor da SECOGE

3.4 ANÁLISE SWOT

A gestão estratégica trata em primeiro lugar da formulação de estratégias que determinam rumos ou formas de atingir objetivos. O PE está alinhado às diretrizes estratégicas da organização. Essas estratégias são geralmente reunidas e descritas em um plano estratégico, que, por sua vez, é concebido didaticamen-

te a partir de uma análise de cenários, culminando com a elaboração de uma matriz que elucide pontos fortes e pontos fracos, ameaças e oportunidades, sob os pontos de vista interno e externo à organização. A partir dessa análise são definidos os objetivos estratégicos que nortearão as iniciativas da instituição.

3.4.1 Análise de Cenário

Na conquista do objetivo		
Ambiente	Interno	Pontos Fortes
		Pontos Fracos
		• Comprometimento dos gestores; • Experiência; • Renovação; • Gestores comprometidos com modernização de TIC da PMS; • Localização; • Estrutura física do prédio; • Equilíbrio financeiro; • Múltiplos canais de comunicação; • Confraternização mensal; • Vontade da administração na melhoria da gestão pública; • Gestão atual focada no planejamento e na qualidade.
		• Falta de capacitação técnica e comportamental; • Precariedade de rede lógica; • Site; • Mobília defasada; • Acessibilidade; • Sociedade desconhece o uso da Ouvidoria; • Portal da Transparência precário; • Desencontro de informações; • Não divulgação das ações; • Falta de engajamento da equipe; • Dificuldade de gerir e suportar problemas; • Falta de priorização dos interesses institucionais; • Ausência de um Modelo de Gestão; • Rotinas não formalizadas; • Estratégia não definida.

Externo	• Alta demanda de TIC em relação aos processos da PMS; • Interesse da administração superior pela informatização dos processos e integração de dados da PMS; • Compartilhamento de recursos de TI entre as secretarias do Município; • Cidade Universitária – qualificação de mão de obra • Reconhecimento / premiação pelos indicadores do Município; • Parceiros dispostos a doar / investir; • Interesse dos gestores na normatização e padronização dos processos.	• Propostas de salários melhores para os técnicos, resultando na evasão de capital intelectual; • Instabilidade da economia atual, podendo afetar os repasses entre esferas do Governo; • Falta de agilidade no processo de aquisições de produtos e serviços; • Descentralização dos serviços de TIC na PMS; • Imprensa partidária; • Corrupção; • Queda da arrecadação municipal.
	Oportunidades	Ameaças

Figura 4: Análise de cenário

A partir das análises do ambiente Interno (com seus Pontos Fortes e Pontos Fracos) e ambiente Externo (Oportunidades e Ameaças), conseguimos identificar os Objetivos Estratégicos que nos ajudarão a mitigar nossas fraquezas e ameaças do ambiente externo e potencializar nossas forças, considerando as oportunidades que surgirão.

3.4.2 Matriz SWOT

	Pontos Fortes (S)	Pontos Fracos (W)
Oportunidades (O)	(Quadrante 01: Ações de Desenvolvimento) • Prover infraestrutura física e tecnológica de qualidade. • Implantar as melhores práticas de gestão.	(Quadrante 03: Ações de Crescimento) • Capacitar e desenvolver força de trabalho. • Implantar melhores práticas de ouvidoria e controladoria. • Garantir transparência com tempestividade.
Ameaças (T)	Quadrante 02: Manutenção das Forças • Implementar governança na SECOGE. • Implantar ações de fomento ao controle social.	Quadrante 04: Ações de Sustentabilidade • Gerir com eficiência o orçamento e recursos financeiros. • Implementar ações de responsabilidade socioambiental.

Figura 5: Matriz SWOT

3.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

3.5.1 Missão

Garantir a correta gestão dos recursos públicos por meio das melhores práticas de controle interno, com transparência e ética, fomentando a participação da sociedade.

3.5.2 Visão

Ser reconhecida como instituição de Referência em Controle Interno.

3.5.3 Valores da SECOGE

ÉTICA: atuação sob os princípios da honestidade, lealdade e dignidade.

TRANSPARÊNCIA: Garantia de Acesso às Informações, ações e decisões institucionais.

COMPROMISSO: Atuação com dedicação, empenho e envolvimento em suas atividades.

INOVAÇÃO: Estimulo à criatividade e à busca de soluções diferenciadas.

RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL: Ações que respeitam o meio ambiente atendendo aos princípios da sustentabilidade.

3.5.4 Mapa Estratégico (Balanced Scorecard – BSC)

Segue o Mapa Estratégico da SECOGE, ferramenta de gestão estratégica que reúne elementos importantes para facilitar e acompanhar o cumprimento dos objetivos que desejamos alcançar. Ele leva a criação de uma rede de desempenho que atinge todos os níveis da Secretaria, tornando-se assim, uma ferramenta para comunicar e promover o comprometimento geral com a estratégia da instituição.



Figura 6: Mapa Estratégico da SECOGE

4 FATORES CRÍTICOS PARA O SUCESSO

Fatores Críticos de Sucesso são requisitos que o órgão necessita para obter os resultados planejados. A ausência de um ou de vários desses requisitos, ou mesmo sua presença de forma precária, gerará impacto na estratégia e, conseqüentemente, nas ações deste PE.

Os fatores levantados como críticos para a efetiva implantação e garantindo obtenção dos resultados previstos pela SECOGE são:

- Tornar o processo de implantação do PE um compromisso da alta direção, dos gestores e da equipe da SECOGE;
- Adequar de forma quantitativa e qualitativa os profissionais da área, buscando as competências necessárias para atender aos objetivos estratégicos definidos no PE;
- Reposicionar a TI da SECOGE institucionalmente, visando consolidar o papel na gestão estratégica e garantir o alinhamento de suas ações às demandas corporativas da PMS;
- Implantar a infraestrutura tecnológica proposta no PE para atender as necessidades da PMS;
- Garantir recursos orçamentários e financeiros para a execução dos objetivos estratégicos do PE;
- Institucionalizar o modelo de governança da SECOGE, proposto no PE.

5 PLANO ESTRATÉGICO

	Objetivo Estratégico	Iniciativa	Meta	Responsável
RS01	Garantir Transparência com Tempestividade	1. Reestruturar os sítios eletrônicos institucionais da Prefeitura de Sobral.	90% até dez/2018	Ouvidoria
		2. Implantar o ODP - Observatório de Despesa Pública.	100% até fev/2018	COINT
		3. Reestruturar o Portal da Transparência, de acordo com a LAI e requisitos dos órgãos de controle.	80% até mar/2018	Ouvidoria
		4. Elaborar normativos que tratem da Ouvidoria e do acesso à informação no âmbito municipal.	100% até mar/2018	Ouvidoria

Objetivo Estratégico		Iniciativa	Meta	Responsável
RS02	Ouvidoria de excelência	5. Disponibilizar a Carta de Serviços do Município à sociedade.	100% até dez/2018	Ouvidoria
		1. Implantar a ouvidoria ativa.	70% até dez/2018	Ouvidoria
		2. Implantar ações de fomento ao controle social.	30% até nov/2018	Ouvidoria
		3. Implantar e gerenciar atendimento de serviços da PMS, no Vapt-Vupt.	100% até abr/2018	Ouvidoria

Tabela 1: Plano estratégico - Resultados para a Sociedade (RS)

Objetivo Estratégico		Iniciativa	Meta	Responsável
MA01	Implantar as melhores práticas de Controladoria	1. Implantar o Controle Interno Preventivo, baseado em Gestão de Processos.	50% até dez/2018	COINT
		2. Implantar auditorias especiais de obras públicas.	10% até dez/2018	COINT
		3. Implantar auditorias de Tecnologia da Informação e Comunicação.	25% até dez/2018	COINT
		4. Implantar auditorias de processo com foco em riscos.	50% até dez/2018	COINT
		5. Padronizar Instrumentos de Auditorias: Matriz de Risco, Procedimentos e Relatórios.	80% até dez/2018	COINT
		6. Modelar, analisar e redesenhar processos e procedimentos operacionais do PAD (Processo Administrativo Disciplinar).	50% até dez/2018	ASEMA
MA02	Prover estrutura física e soluções tecnológicas de qualidade	1. Prover soluções de sistemas corporativos municipais e TIC.	60% até dez/2018	COTEC
		2. Elaborar o Plano Diretor de TIC para a PMS.	100% até jul/2018	COTEC
		3. Reestruturar o Data Center e otimizar o uso da infraestrutura de comunicação de voz e dados da Prefeitura.	25% até dez/2018	COTEC
		4. Estruturar suporte de atendimento ao Parque Tecnológico da Prefeitura.	100% até dez/2018	COTEC
		5. Realizar melhorias na infraestrutura do Paço Municipal.	40% até dez/2018	COAFI

Objetivo Estratégico		Iniciativa	Meta	Responsável
MA03	Implantar as melhores práticas de gestão	1. Definir e documentar os processos de Gestão de Pessoas.	60% até dez/2018	COGEP
		2. Definir e documentar os processos de Gestão de Frota.	60% até dez/2018	COPAG
		3. Definir e documentar os processos de Gestão de Compras Governamentais.	80% até dez/2018	COPAG
		4. Definir e documentar os processos de Gestão de Patrimônio.	80% até dez/2018	COPAG
		5. Definir e documentar os processos de Gestão da Tecnologia da Informação.	70% até dez/2018	COTEC

Tabela 2: Plano estratégico - Modernização Administrativa (MA)

Objetivo Estratégico		Iniciativa	Meta	Responsável
EP01	Capacitar e desenvolver Força de Trabalho	1. Capacitar e desenvolver pessoas nas áreas de Gestão e em práticas de Controle Interno, Ouvidoria e TIC.	30% até dez/2018	COGEP
		2. Aprimorar a integração e a comunicação institucional.	50% até dez/2018	ASEMA
		3. Desenvolver mecanismos de medição e avaliação de desempenho.	50% até dez/2018	COGEP
		4. Implantar a Escola de Gestão do Município de Sobral.	100% até dez/2020	COGEP
		5. Implantar Programa de Qualidade de Vida do servidor e a Unidade de Perícia Médica.	30% até jun/2019	COGEP
EP02	Implementar Governança da SECOGE	1. Estabelecer as estruturas de governança da SECOGE (Conselhos, Comitês, Escritório de Governança, etc.).	50% até dez/2018	ASEMA
		2. Mapear e otimizar processos e procedimentos internos do trabalho da SECOGE.	40% até dez/2018	ASEMA

Tabela 3: Plano estratégico - Excelência Profissional (EP)

Objetivo Estratégico		Iniciativa	Meta	Responsável
SU01	Gerir com eficiência o orçamento e os recursos financeiros	1. Modelar, analisar e redesenhar processos de gestão orçamentária e financeira.	70% até dez/2018	COAFI
SU02	Implementar ações de Responsabilidade Socioambiental	1. Implantar ações de responsabilidade socioambiental (coleta seletiva, otimização no uso de papel, água, luz, etc.).	1000% até dez/2018	ASEMA
		2. Implantar programa de qualidade 5S.	80% até dez/2018	COGEP

Tabela 4: Plano estratégico - Sustentabilidade (SU)

6 METODOLOGIA DE MONITORAMENTO E ANÁLISE DOS INDICADORES

Mesmo sendo um sistema utilizado em grande escala em organizações no mundo todo, o *Balanced Scorecard* não consegue seus resultados de forma isolada, ele requer outros instrumentos em sua implantação para conseguir chegar aos seus objetivos. Dentre eles, é possível citar alguns que foram contemplados no mapa estratégico, como sistemas de informações estruturados, processos otimizados e controlados e o desenvolvimento de competências.

Além disso, outras ações são necessárias como as definições dos Planos de Ação para cada objetivo estratégico (contemplando ações, responsáveis e metas) e a designação de uma equipe técnica para coordenar a execução dessas atividades. Essa equipe será responsável pelo acompanhamento e monitoramento dos indicadores necessários à realização das estratégias definidas para a instituição, sendo que para isso deverá sistematizar os processos de monitoramento e avaliação, cuidando para que as informações sejam geradas, registradas, classificadas e disponibilizadas para todos.

No caso da SECOGE, essa atividade deverá ser desenvolvida na Assessoria de Modernização Administrativa, que coletará as informações e elaborará relatórios gerenciais que serão apresentados aos coordenadores da Pasta, no intuito de mantê-los atualizados sobre o alcance dos resultados obtidos em cada um dos planos de ação.

O acompanhamento e análise da evolução dos indicadores dos planos de ação (tanto os de resultados, como os de execução), deverão ser feitos por meio de reuniões sistemáticas, definidas em calendário corporativo, onde os gerentes dos planos de ação prestarão contas do desenvolvimento de suas ações. Nesse

momento, o coordenador da Assessoria de Modernização Administrativa verifica o cumprimento dos prazos, os resultados obtidos e a definição das ações corretivas, caso sejam necessárias, registrando as justificativas para as não conformidades identificadas.

Já as reuniões de análise crítica deverão acontecer com todos os coordenadores da SECOGE, em período posterior às reuniões dos gerentes de planos de ação, onde o coordenador da Assessoria de Modernização Administrativa apresentará os relatórios de desempenho dos planos de ação e a consolidação dos indicadores e registrará as decisões/ações deliberadas pelos coordenadores.

As conclusões resultantes dessa reunião de análise crítica serão utilizadas para definir ações corretivas e para a identificação de oportunidades de melhorias para a Secretaria. Sendo essa reunião realizada apenas com os coordenadores estratégicos, quando pertinente, os resultados apresentados e as principais decisões adotadas deverão ser comunicados à força de trabalho e aos demais *stakeholders*, buscando envolvimento de todos com o alcance das metas definidas para os objetivos estratégicos da SECOGE. Nessa etapa, ocorre o processo de *feedback*, pois são apresentados os ajustes necessários em função dos desvios identificados na estratégia definida. Isto conduz a um refinamento e evolução do processo de Aprendizado Organizacional, encerrando o ciclo PDCA.

Como última etapa do sistema de monitoramento aqui proposto, deverão ser realizadas reuniões trimestrais com a alta administração e o responsável pela Assessoria de Modernização Administrativa para analisar criticamente o desempenho global, considerando as estratégias e planos, os processos principais, os resultados dos indicadores estratégicos. Nessa reunião, é importante que sejam apresentados os indicadores sobre informações qualitativas, variáveis do ambiente externo e informações comparativas pertinentes.

Nessa reunião de análise crítica do desempenho global, é o momento em que a alta administração deverá se posicionar em relação aos resultados obtidos, às propostas de ajustes apresentadas ao realinhamento dos planos de ação, aos objetivos estratégicos estabelecidos, validando ou sugerindo novas estratégias de solução. Na Tabela 5, abaixo, são apresentados alguns dos principais indicadores para aferir o resultado do acompanhamento e monitoramento dos planos de ação.

6.1 PRINCIPAIS INDICADORES DE ACOMPANHAMENTO E MONITORAMENTO

Nome do Indicador	Objetivo	Descrição	Fórmula de Cálculo
Índice de reuniões realizadas. (reuniões com: gerentes dos planos de ação / gerentes estratégicos / alta administração).	Sistematizar reuniões com gestores para análise dos resultados alcançados.	Para alcançar os resultados desejados é necessário que os indicadores sejam, sistematicamente, acompanhados, monitorados e analisados pelos gerentes dos planos de ação, gestores estratégicos e alta administração.	$\frac{(Qtde\ de\ reuniões\ realizadas)}{(Qtde\ de\ Reuniões\ definidas)} \times 100$
Índice de etapas do plano de ação implementadas.	Identificar o percentual de etapas dos planos de ação implementados.	É de fundamental importância para o gerenciamento dos planos de ação, o conhecimento, de maneira tempestiva, das etapas dos planos de ação implementadas para que se possa adotar ações corretivas.	$\frac{(Qtde\ de\ etapas,\ das\ etapas\ do\ Plano\ de\ Ação\ implementadas)}{(Quantidade\ de\ etapas\ do\ Plano\ de\ Ação\ definidas)} \times 100$
Índice de ajustes realizados. (ações de realinhamento ou corretivas).	Identificar os ajustes necessários de forma a garantir a implementação dos planos de ação.	O acompanhamento da realização das providências necessárias ao realinhamento ou correções das atividades previstas para a execução dos planos de ação, deve ser feito em todas as reuniões com os gestores.	$\frac{(Qtde\ de\ ajustes\ realizados)}{(Qtde\ de\ ajustes\ identificados)} \times 100$
Índice de plano de ação concluído.	Identificar o percentual de planos de ação concluídos.	Para a identificação do atingimento das metas globais é necessário se conhecer o quanto já se avançou em relação aos objetivos estratégicos definidos.	$\frac{(Qtde\ de\ planos\ de\ ação\ concluídos)}{(Qtde\ de\ Planos\ de\ Ação\ definidos)} \times 100$

Tabela 5: Principais indicadores de acompanhamento e monitoramento dos planos de ação

6.2 RESPONSABILIDADES E ATRIBUIÇÕES

Elemento de Gestão	Composição	Responsabilidades e Atribuições
Comitê de Gestão Estratégica	Assessor de Modernização e Secretário da SECOGE	• Deliberar sobre os encaminhamentos do Comitê do Planejamento Estratégico (CPE). • Difundir e consolidar a metodologia de gerenciamento de projetos.
Comitê do Planejamento Estratégico	Assessor de Modernização e Coordenadores da SECOGE	• Prover suporte aos gestores nos processos de gerenciamento de projetos. • Obter, gerar, consolidar e prestar informações sobre os projetos estratégicos da SECOGE. • Assessorar a decisão do Secretário da SECOGE sobre: • Seleção e cancelamento de projetos do Planejamento Estratégico. • Revisões do mapa estratégico e painel de indicadores. • Priorização dos projetos.
Secretário / Coordenador de Projetos	Servidor indicado pelo secretário	• Apurar os dados dos indicadores estratégicos. • Monitorar o andamento dos projetos e respectivas entregas. • Gerenciar a alocação de recursos para os projetos. • Focar eficiência e eficácia dos projetos.
Líder de Projeto	Servidor indicado pelo secretário	• Gerenciar a execução do projeto.

Tabela 6: Responsabilidades e atribuições

7 INICIATIVAS DO PLANO ESTRATÉGICO

Resultados para a Sociedade (RS)

Objetivo Estratégico: RS01 - Garantir transparência com tempestividade

Iniciativa	Meta	Responsável	Projetos / Ações
1. Reestruturar os sítios eletrônicos institucionais da Prefeitura de Sobral.	90% até dez/2018	Ouvidoria	•Desenvolver novos sites institucionais para a Prefeitura e seus órgãos/entidades e definir procedimentos de controle de conteúdo e atualizações.
2. Implantar o ODP - Observatório de Despesa Pública.	100% até fev/2018	COINT	•Fazer adesão à rede nacional do ODP. •Normatizar os processos de trabalho e prover estrutura física e lógica para sua implantação.
3. Reestruturar o Portal da Transparência, de acordo com a LAI e requisitos dos órgãos de controle.	80% até dez/2018	Ouvidoria	•Reestruturar o Portal da transparência, com base em pesquisas sobre o estado da arte em transparência pública. •Propor e elaborar rotinas de controle do conteúdo de forma tempestiva.
4. Elaborar normativos que tratem da Ouvidoria e do acesso à informação no âmbito municipal.	100% até mar/2018	Ouvidoria	•Implantar a gerencia de Acesso a Informação e transparência, normatizando os Procedimentos dos serviços a serem prestados.
5. Disponibilizar a Carta de Serviços do Município à sociedade.	100% até dez/2018	Ouvidoria	•Implantar o Sistema de Carta e Serviços dos órgãos/entidades da PMS.

Resultados para a Sociedade (RS)**Objetivo Estratégico: RS02 - Ouvidoria de excelência**

Iniciativa	Meta	Responsável	Projetos / Ações
1. Implantar a Ouvidoria Ativa.	50% até nov/2018	Ouvidoria	• Definir metodologias, processos e ferramentas necessárias à implantação de Ouvidoria Ativa, para subsidiar políticas públicas. • Prover canais diversificados de relacionamento com a sociedade. • Criar, em ambiente WEB, painéis de consolidação de manifestações para compartilhamento com as áreas demandadas e retorno aos cidadãos.
2. Implantar ações de fomento ao Controle Social.	30% até nov/2018	Ouvidoria	• Sensibilizar setores da sociedade sobre importância do envolvimento do cidadão na melhoria da gestão pública.
3. Implantar e gerenciar atendimento de serviços centralizados da PMS no Vapt-Vupt.	100% até abr/2018	Ouvidoria	• Disponibilizar serviços públicos aos cidadãos, de forma descentralizada.

Modernização Administrativa (MA)

Objetivo Estratégico: MA01 - Implantar as melhores práticas de gestão e ouvidoria

Iniciativa	Meta	Responsável	Projetos / Ações
1. Implantar o Controle Interno Preventivo, baseado em Gestão de Processos.	50% até dez/2018	COINT	•Realizar capacitação em mapeamento e modelagem de processos organizacionais. •Definir e implantar metodologias para o monitoramento de processos.
2. Implantar auditorias especiais de obras públicas.	10% até dez/2018	COINT	•Realizar capacitação em auditoria de obras públicas, por meio de cursos e visitas técnicas. •Definir e implantar metodologias para o auditoria de obras públicas.
3. Implantar auditorias de Tecnologia da Informação e Comunicação.	25% até dez/2018	COINT	•Definir metodologias, processos e ferramentas necessárias à implantação de auditorias de TIC.
4. Implantar auditorias de processo com foco em riscos.	50% até dez/2018	COINT	•Definir metodologias, processos e ferramentas necessárias à implantação de auditorias com foco em riscos.
5. Padronizar Instrumentos de Auditorias: Matriz de Risco, Procedimentos e Relatórios.	80% até dez/2018	COINT	•Definir metodologias, processos e ferramentas para auditorias.

Modernização Administrativa (MA)

6. Modelar, analisar e redesenhar processos e procedimentos operacionais do PAD (Processo Administrativo Disciplinar).	50% até dez/2018	ASEMA	• Documentar os procedimentos do PAD. • Redesenhar o processo do PAD
--	------------------	-------	---

Objetivo Estratégico: MA02 - Prover estrutura física e soluções tecnológicas de qualidade

Iniciativa	Meta	Responsável	Projetos / Ações
1. Prover soluções de sistemas corporativos municipais e TIC.	60% até dez/2018	COTEC	• Desenvolvimento de sistemas (*)
2. Elaborar o Plano Diretor de TIC para a PMS.	100% até jul/2018	COTEC	• Realizar oficina de elaboração do Plano Diretor de TIC para a PMS.
3. Reestruturar o Data Center e otimizar o uso da infraestrutura de comunicação de voz e dados da Prefeitura.	25% até dez/2018	COTEC	• Investir aproximadamente R\$ 2 milhões, para melhorias do Data Center.
4. Estruturar suporte de atendimento ao Parque Tecnológico da Prefeitura.	100% até dez/20018	COTEC	• Definir e implantar a Central de Suporte Técnico (níveis 1 e 2). Investimento de R\$ 100 mil/ano.

Modernização Administrativa (MA)

5. Realizar melhorias na infraestrutura do Paço Municipal.	40% até dez/2018	COAFI	•Modernização da central telefônica. •Modernização da subestação (R\$ 148 mil). •Modernização do elevador (R\$ 124 mil). •Instalação de novo elevador (R\$ 150 mil). •Ampliar vídeo monitoramento do Paço Municipal (R\$ 5 mil). •Melhoria na segurança do Paço Municipal (R\$ 100 mil).
--	------------------	-------	---

(*) Sistema Licitação, Sistema de Seleção, Sistema de frequência eletrônica, Sistema de autorização de empenho, Sistema de Gestão de Cargos, Sistema de regulação da saúde, Sistema de contratos (Integração SIAF), Sistema de helpdesk, Sala de situação, Portal de Compras, Sistema de catálogo eletrônico, Sistema de acesso ao cidadão, Sistema recadastramento de servidores municipais, Sistema dívida ativa e fluxos, Sistema de RH, Sistema de contabilidade, Sistema CIOPs (Guarda Municipal), Sistema centralizado de cadastro de ocorrências e estatísticas de trânsito, Talonário eletrônico.(Guarda Municipal).

Modernização Administrativa (MA)

Objetivo Estratégico: MA03 - Implantar as melhores práticas de ouvidoria e Controladoria

Iniciativa	Meta	Responsável	Projetos / Ações
1. Definir e documentar os processos de Gestão de Pessoas.	60% até dez/2018	COGEP	•Implantar o ponto eletrônico. •Sistematizar a folha de pagamento. •Recadastramento dos servidores. •Revisar o Regime Jurídico dos Servidores.

Modernização Administrativa (MA)

2. Definir e documentar os processos de Gestão de Frota.	60% até dez/2018	COPAG	• Programa de manutenção preventiva dos veículos. • Capacitação dos motoristas para desempenho das atividades. • Sistema de liberação e compartilhamento de veículos. • Abastecimento próprio da frota (diesel). • Definir novo sistema para controle da frota.
3. Definir e documentar os processos de Gestão de Compras Governamentais.	80% até dez/2018	COPAG	• Criar o portal de compras do Município. • Implantação e suporte da cotação eletrônica. • Informatizar o plano anual de compras. • Definir e implantar metodologia de controle das compras do Município.
4. Definir e documentar os processos de Gestão de Patrimônio.	80% até dez/2018	COPAG / COAFI	• Realizar o levantamento dos bens móveis e imóveis da PMS. • Implantar o arquivo público. • Normatizar procedimentos de gestão de contratos de permissionários. • Controle integrado dos almoxarifados.
5. Definir e documentar os processos de Gestão da Tecnologia da Informação.	70% até dez/2018	COTEC	• Definir e documentar os procedimentos dos serviços de TIC (R\$ 50 mil).

Excelência Profissional (EP)

Objetivo Estratégico: EP01 - Capacitar e desenvolver Força de Trabalho

Iniciativa	Meta	Responsável	Projetos / Ações
1. Capacitar e desenvolver pessoas em gestão e em práticas de Controle Interno, Ouvidoria e TIC.	30% até dez/2018	COGEP	•Elaborar plano de capacitação técnica dos servidores. •Realizar parcerias com instituições de formação. •Pasta digital do servidor. •Capacitar e desenvolver pessoas nas práticas de gestão e liderança de pessoas. •Elaborar plano de cargos, carreiras e salários.
2. Aprimorar a integração e a comunicação institucional.	50% até dez/2018	ASEMA	•Criar instrumentos de melhoria da comunicação organizacional (Intranet, Comitês) e trabalho em equipe.
3. Desenvolver mecanismos de medição e avaliação de desempenho.	5% até dez/2018	COGEP	•Implantar a avaliação de desempenho de servidores.
4. Implantar a Escola de Gestão do Município de Sobral.	100% até dez/2020	COGEP	•Criar a Escola de Gestão Pública de Sobral.
5. Implantar Programa de Qualidade de Vida do servidor e a Unidade de Perícia Médica.	30% até jun/2019	COGEP	•Criar o Programa de Qualidade de Vida do servidor e a Gerência de Perícia Médica.

Objetivo Estratégico: EP02 - Implementar Governança da SECOGE

Excelência Profissional (EP)

Iniciativa	Meta	Responsável	Projetos / Ações
1. Estabelecer as estruturas de governança da SECOGE (Conselhos, Comitês, Escritório de Governança, etc.).	50% até dez/2018	ASEMA	•Criar instâncias de tomada de decisão na SECOGE.
2. Mapear e otimizar processos e procedimentos internos de trabalho da SECOGE.	40% até dez/2018	ASEMA	•Padronizar e documentar os processos internos da SECOGE.

Sustentabilidade (SU)

Objetivo Estratégico: SU01 - Gerir com eficiência o orçamento e os recursos financeiros

Iniciativa	Meta	Responsável	Projetos / Ações
1. Modelar, analisar e redesenhar processos de gestão orçamentária e financeira.	70% até dez/2018	COAFI	• Implantar centro de custo. • Otimizar a execução orçamentária. • Implantar redução de custos nas contas de água, luz e telefone.

Objetivo Estratégico: SU02 - Implementar ações de Responsabilidade Socioambiental

Iniciativa	Meta	Responsável	Projetos / Ações
1. Implantar ações de responsabilidade socioambiental.	100% até dez/2018	COAFI	• Implantar coleta seletiva. • Implantar medidas para otimização do uso consciente de água e luz. • Perfuração de 03 poços profundos ao redor do Paço Municipal. • Implantar uma central de impressão. • Implantar programa de sensibilização da responsabilidade social para os cidadãos que moram no entorno da PMS.

Sustentabilidade (SU)**2. Implantar programa de qualidade 5S.****80% até
dez/2018****COGEP****•Sensibilizar as pessoas e implantar o programa de qualidade 5S.**

8 INDICADORES DE MONITORAMENTO

Nome do Indicador	Objetivo	Descrição	Fórmula de Cálculo
Índice de reuniões realizadas. (reuniões com: gerentes dos planos de ação / gerentes estratégicos / alta administração).	Sistematizar reuniões com gestores para análise dos resultados alcançados.	Para alcançar os resultados desejados é necessário que os indicadores sejam, sistematicamente, acompanhados, monitorados e analisados pelos gerentes dos planos de ação, gestores estratégicos e alta administração.	
Índice de etapas do plano de ação implementadas.	Identificar o percentual de etapas dos planos de ação implementados.	É de fundamental importância para o gerenciamento dos planos de ação, o conhecimento, de maneira tempestiva, das etapas dos planos de ação implementadas para que se possa adotar ações corretivas.	
Índice de ajustes realizados. (ações de realinhamento ou corretivas).	Identificar os ajustes necessários de forma a garantir a implementação dos planos de ação.	O acompanhamento da realização das providências necessárias ao realinhamento ou correções das atividades previstas para a execução dos planos de ação, deve ser feito em todas as reuniões com os gestores.	
Índice de plano de ação concluído.	Identificar o percentual de planos de ação concluídos.	Para a identificação do atingimento das metas globais é necessário se conhecer o quanto já se avançou em relação aos objetivos estratégicos definidos.	

Elemento de Gestão	Composição	Responsabilidades e Atribuições
Comitê de Gestão Estratégica	Assessor de Modernização e Secretário da SECOGE	• Deliberar sobre os encaminhamentos do Comitê do Planejamento Estratégico (CPE). • Difundir e consolidar a metodologia de gerenciamento de projetos.
Comitê do Planejamento Estratégico	Assessor de Modernização e Coordenadores da SECOGE	• Prover suporte aos gestores nos processos de gerenciamento de projetos. • Obter, gerar, consolidar e prestar informações sobre os projetos estratégicos da SECOGE. • Assessorar a decisão do Secretário da SECOGE sobre: • Seleção e cancelamento de projetos do Planejamento Estratégico. • Revisões do mapa estratégico e painel de indicadores. • Priorização dos projetos.
Secretário / Coordenador de Projetos	Servidor indicado pelo secretário	• Apurar os dados dos indicadores estratégicos. • Monitorar o andamento dos projetos e respectivas entregas. • Gerenciar a alocação de recursos para os projetos. • Focar eficiência e eficácia dos projetos.
Líder de Projeto	Servidor indicado pelo secretário	• Gerenciar a execução do projeto.