



P R E F E I T U R A D E  
**SOBRAL**

Secretaria da Ouvidoria, Controladoria e Gestão – SECOGE

# **Realinhamento Planejamento Estratégico 2017 - 2020**

**2018**

---

***“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*  
*Erisson 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.*

---





## 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.

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.



Figura 1: Mapa Estratégico da SECOGE

### 3 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.

## 1.1. AVALIAÇÃO GERAL DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2018

Tabela 1: Desempenho das coordenadorias da **Erro! Fonte de referência não encontrada.** em 2018

% Execução da meta	COTEC	OUVI- DORIA	COPAG	COAFI	COGEP	COINT	ASEMA	Total de iniciativas	Desempenho da SECOGE
100%	5	6	2	2	3	4	2	24	70,6%
80%		1						1	2,9%
70%			1					1	2,9%
60%				1				1	2,9%
0%					1	2	2	5	14,7%
Ainda no prazo					2			2	5,9%
Total de iniciativas	5	7	3	3	6	6	4	34	
Desempenho da coordenadoria	100%	97%	90%	86%	75%	66%	50%		81,6%

Fonte: **Erro! Fonte de referência não encontrada.** – Ref.: 12/2018

Dados obtidos em: janeiro de 2019

## 1.2. REALINHAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O ANO DE 2019

Para o ano de 2019, foram estabelecidas as seguintes metas e novos Projetos e Ações:

Tabela 2: Planejamento para 2019 da iniciativa Resultado para a Sociedade (RS)

### Resultados para a Sociedade (RS)

#### Objetivo Estratégico: RS01 - Garantir transparência com tempestividade

Iniciativa	Meta	Responsável	Projetos / Ações
1. Manter atualizados os sítios eletrônicos institucionais da Prefeitura de Sobral.	100% até dez/2019	Ouvidoria	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir procedimentos de controle de conteúdo e atualizações. <b>LUCAS</b></li> </ul>
1. Definir Procedimentos para o ODP - Observatório de Despesa Pública.	100% até dez/2019	COINT	<ul style="list-style-type: none"> <li>Normatizar os processos de trabalho e prover estrutura física e lógica para a implantação ODP. <b>REINALDO</b></li> </ul>
2. Desenvolver novo Portal da Transparência, de acordo com a LAI e requisitos dos órgãos de controle.	100% até dez/2019	Ouvidoria	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolver novo Portal da transparência, com base em pesquisas sobre o estado da arte em transparência pública, visando <b>tirar nota 10</b> na avaliação de 2019, da CGU. <b>LUCAS</b></li> <li>Propor e elaborar rotinas de controle do conteúdo de forma tempestiva. <b>LUCAS</b></li> </ul>
3. Elaborar normativos que tratem da Ouvidoria (2) e do acesso à informação (2) no âmbito municipal.	100% até mar/2019	Ouvidoria	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implantar a gerencia de Acesso a Informação e transparência, normatizando pelo menos 4 Procedimentos dos serviços a serem prestados. <b>KAREN</b></li> </ul>
4. Divulgar e avaliar a Carta de Serviços do Município à sociedade.	100% até dez/2019	Ouvidoria	<ul style="list-style-type: none"> <li>Divulgar a Carta e Serviços dos órgãos/entidades da PMS e monitorar suas atualizações e avaliações. <b>KAREN</b></li> </ul>

#### Objetivo Estratégico: RS02 - Ouvidoria de excelência

Iniciativa	Meta	Responsável	Projetos / Ações
1. Implantar a Ouvidoria Ativa.	100% até dez/2019	Ouvidoria	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir metodologias, processos e ferramentas necessárias à implantação de Ouvidoria Ativa, para subsidiar políticas públicas. <b>KAREN</b></li> <li>Prover canais diversificados de relacionamento com a sociedade. <b>KAREN</b></li> <li>Criar, em ambiente WEB, painéis de consolidação de manifestações para compartilhamento com as áreas demandadas e retorno aos cidadãos. <b>ALCIDES</b></li> </ul>

## Resultados para a Sociedade (RS)

2. Implantar ações de fomento ao Controle Social.	100% até dez/2019	Ouvidoria	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibilizar setores da sociedade sobre importância do envolvimento do cidadão na melhoria da gestão pública. <b>KAREN</b></li> <li>Utilizar a mídia, de forma intensiva, para divulgação dos canais de acesso para manifestações sobre a PMS. <b>KAREN</b></li> </ul>
3. Implementar melhorias e gerenciar atendimento de serviços centralizados da PMS no Vapt-Vupt.	100% até dez/2019	Ouvidoria	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilizar serviços públicos aos cidadãos, de forma descentralizada. <b>KAREN</b></li> <li>Divulgar os serviços disponibilizados no Vapt-Vupt. <b>KAREN</b></li> </ul>

Fonte: **Erro! Fonte de referência não encontrada.** – Ref.: 12/2018

Dados obtidos em: janeiro de 2019

Tabela 3: Planejamento para 2019 da iniciativa Modernização Administrativa (MA)

## Modernização Administrativa (MA)

### Objetivo Estratégico: MA01 - Implantar as melhores práticas de Controladoria

Iniciativa	Meta	Responsável	Projetos / Ações
1. Implantar o Controle Interno Preventivo, baseado em Gestão de Processos.	100% até dez/2019	COINT	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar capacitação em mapeamento e modelagem de processos organizacionais. <b>JAIRO</b></li> <li>Definir e implantar metodologias para o monitoramento de processos. <b>JAIRO</b></li> </ul>
2. Implantar auditorias especiais de obras públicas.	100% até dez/2018	COINT	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar capacitação em auditoria de obras públicas, por meio de cursos e visitas técnicas. <b>ROBERTO</b></li> <li>Definir e implantar metodologias para auditoria de obras públicas. <b>ROBERTO</b></li> </ul>
3. Implantar auditorias de Tecnologia da Informação e Comunicação.	50% até dez/2018	COINT	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir metodologias, processos e ferramentas necessárias à implantação de auditorias de TIC. <b>ALCIDES</b></li> </ul>
4. Implantar auditorias de processo com foco em riscos.	100% até dez/2019	COINT	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir metodologias, processos e ferramentas necessárias à implantação de auditorias com foco em riscos. <b>SILVIA/ROBERTO</b></li> </ul>
5. Padronizar Instrumentos de Auditorias: Matriz de Risco, Procedimentos e Relatórios.	100% até dez/2019	COINT	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implantar o sistema de Gestão de Risco da MPOG. <b>ALCIDES</b></li> <li>Definir metodologias, processos e ferramentas para auditorias. <b>ROBERTO</b></li> </ul>

## Modernização Administrativa (MA)

### 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.	90% até dez/2019	COTEC	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento de sistemas<sup>1</sup>. <b>ALCIDES</b></li> </ul>
2. Implementar ações do Plano Diretor de TIC da PMS.	80% até dez/2019	COTEC	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar projetos, definir procedimentos, especificar, adquirir e instalar equipamentos. <b>ALCIDES</b></li> </ul>
3. Reestruturar o Data Center e otimizar o uso da infraestrutura de comunicação de voz e dados da Prefeitura.	70% até dez/2019	COTEC	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investir aproximadamente R\$ 2 milhões, para melhorias do Data Center. <b>ALCIDES</b></li> </ul>
4. Documentar e divulgar procedimentos de suporte de atendimento ao Parque Tecnológico da Prefeitura.	100% até jun/2019	COTEC	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitorar a Central de Suporte Técnico (níveis 1 e 2). <b>REINALDO</b></li> <li>Definir metas para avaliações e divulgar na Intranet. <b>REINALDO</b></li> </ul>
5. Realizar melhorias na infraestrutura do Paço Municipal.	100% até dez/2019	COAFI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modernização da central telefônica. <b>MÁRCIO</b></li> <li>Modernização da subestação (R\$ 148 mil). <b>MÁRCIO</b></li> <li>Modernização do elevador (R\$ 124 mil). <b>MÁRCIO</b></li> <li>Instalação de novo elevador (R\$ 150 mil). <b>MÁRCIO</b></li> <li>Ampliar vídeo monitoramento do Paço Municipal (R\$ 5 mil). <b>MÁRCIO</b></li> <li>Melhoria na segurança do Paço Municipal (R\$ 100 mil). <b>MÁRCIO</b></li> </ul>

### Objetivo Estratégico: MA03 - Implantar as melhores práticas de Gestão

Iniciativa	Meta	Responsável	Projetos / Ações
1. Definir e documentar os processos de Gestão de Pessoas.	100% até dez/2019	COGEP	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implantar o ponto eletrônico. <b>NARGILA</b></li> <li>Sistematizar a folha de pagamento. <b>NARGILA</b></li> <li>Recadastramento dos servidores. <b>NARGILA</b></li> <li>Revisar o Regime Jurídico dos Servidores. <b>NARGILA</b></li> <li>Implantar a Mesa de Negociação Permanente. <b>NARGILA</b></li> </ul>

<sup>1</sup> Sistema de Gestão de Cargos, Sistema de regulação da saúde, Sistema de contratos (Integração SIAF, Sala de situação, Portal de Compras, 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), Talonário eletrônico (Guarda Municipal).

## Modernização Administrativa (MA)

2. Definir e documentar os processos de Gestão de Frota.	100% até dez/2019	COPAG	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de manutenção preventiva dos veículos. <b>EMILIANE</b></li> <li>• Capacitação dos motoristas para desempenho das atividades. <b>EMILIANE</b></li> <li>• Melhoria no Sistema de compartilhamento de veículos. <b>MÁRCIO</b></li> <li>• Implantação do novo sistema para controle da frota. <b>EMILIANE</b></li> </ul>
3. Definir e documentar os processos de Gestão de Compras Governamentais.	100% até dez/2019	COPAG	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir e implantar o portal de compras do Município. <b>EMILIANE</b></li> <li>• Implantação e suporte da cotação eletrônica. <b>EMILIANE</b></li> <li>• Informatizar o plano anual de compras. <b>EMILIANE</b></li> <li>• Definir e implantar metodologia de controle das compras do Município. <b>EMILIANE</b></li> </ul>
4. Definir e documentar os processos de Gestão de Patrimônio.	100% até dez/2019	COPAG	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar o levantamento dos bens móveis e imóveis da PMS. <b>EMILIANE</b></li> <li>• Implantar o arquivo público. <b>EMILIANE</b></li> </ul>
5. Definir e documentar os processos de Gestão da Tecnologia da Informação.	100% até jun/2019	COTEC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controle integrado dos almoxarifados. <b>EMILIANE</b></li> <li>• Definir e documentar os procedimentos dos serviços de TIC. <b>ALCIDES</b></li> </ul>

Fonte: **Erro! Fonte de referência não encontrada.** – Ref.: 12/2018

Dados obtidos em: janeiro de 2019

Tabela 4: Planejamento para 2019 da iniciativa Excelência Profissional (EP)

## 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.	80% até dez/2019	COGEP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar plano de capacitação técnica dos servidores. <b>NÁRGILA</b></li> <li>• Realizar parcerias com instituições de formação. <b>NÁRGILA</b></li> <li>• Pasta virtual do servidor. <b>NÁRGILA</b></li> <li>• Capacitar e desenvolver pessoas nas práticas de gestão e liderança de pessoas. <b>NÁRGILA</b></li> </ul>
2. Aprimorar a integração e a comunicação institucional.	100% até dez/2019	ASEMA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar instrumentos de melhoria da comunicação organizacional (Intranet, Comitês) e trabalho em equipe. <b>NÁRGILA</b></li> <li>• Implantar Intranet na PMS. <b>NÁRGILA</b></li> </ul>

## Excelência Profissional (EP)

3. Desenvolver mecanismos de medição e avaliação de desempenho.	100% até dez/2019	COGEP	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implantar a avaliação de desempenho de servidores. <b>NÁRGILA</b></li> <li>Elaborar plano de cargos, carreiras e salários. <b>NÁRGILA</b></li> <li>Criar a Escola de Gestão Pública de Sobral. <b>NÁRGILA</b></li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>Criar o Programa de Qualidade de Vida do servidor. <b>NÁRGILA</b></li> <li>Implantar a Gerência de Perícia Médica. <b>NÁRGILA</b></li> </ul>

**Objetivo Estratégico: EP02 - Implementar Governança da Erro!** Fonte de referência não encontrada.

Iniciativa	Meta	Responsável	Projetos / Ações
1. Estabelecer as estruturas de governança da <b>Erro! Fonte de referência não encontrada.</b> (Conselhos, Comitês, Escritório de Governança, etc.).	50% até dez/2019	ASEMA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Criar instâncias de tomada de decisão na <b>Erro! Fonte de referência não encontrada.. SILVIA</b></li> </ul>
2. Mapear e otimizar 02 processos e documentar 12 procedimentos internos de trabalho da <b>Erro! Fonte de referência não encontrada..</b>	50% até dez/2019	ASEMA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Padronizar e documentar os processos internos da <b>Erro! Fonte de referência não encontrada.,</b> sob a supervisão da ASEMA. <b>SILVIA</b></li> </ul>

Fonte: **Erro! Fonte de referência não encontrada.** – Ref.: 12/2018

Dados obtidos em: janeiro de 2019

Tabela 5: Planejamento para 2019 da iniciativa Sustentabilidade (SU)

## 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.	100% até dez/2019	COAFI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implantar centro de custo. <b>MÁRCIO</b></li> <li>Otimizar a execução orçamentária. <b>MÁRCIO</b></li> <li>Implantar redução de custos nas contas de água, luz e telefone. <b>MÁRCIO</b></li> </ul>

## Sustentabilidade (SU)

### Objetivo Estratégico: SU02 - Implementar ações de Responsabilidade Socioambiental

Iniciativa	Meta	Responsável	Projetos / Ações
1. Implantar ações de responsabilidade socioambiental.	100% até dez/2019	COAFI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantar coleta seletiva. <b>MÁRCIO</b></li> <li>• Implantar medidas para otimização do uso consciente de água e luz. <b>MÁRCIO</b></li> <li>• Perfuração de 03 poços profundos ao redor do Paço Municipal. <b>MÁRCIO</b></li> <li>• Implantar uma central de impressão. <b>MÁRCIO</b></li> <li>• Implantar programa de sensibilização da responsabilidade social para os cidadãos que moram no entorno da PMS. <b>MÁRCIO</b></li> </ul>
2. Implantar programa de qualidade 5S em parceria com a SEUMA.	80% até dez/2019	COGEP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilizar as pessoas e implantar o programa de qualidade 5S. <b>NÁRGILA</b></li> </ul>

Fonte: **Erro! Fonte de referência não encontrada.** – Ref.: 12/2018

Dados obtidos em: janeiro de 2019