

SECRETARIA DO TRABALHO E ASSISTÊNCIA SOCIAL

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2015

SECRETARIA DO TRABALHO E ASSISTÊNCIA SOCIAL

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



Governador do Estado do Tocantins
Marcelo Miranda

Secretária do Trabalho e
Assistência Social
Patrícia Rodrigues do Amaral

Subsecretário do Trabalho e
Assistência Social
Alfredo Branchina

Grupo Técnico:

Thiago Pereira Dourado
Whátina Mota Silva Ribeiro
Carmen Lucia Mattje Feres
Rosana Trindade
Marúzia Carvalho Maia
Suami Matos Oliveira
Halana da Silva S. Magalhães
Mara Nolêto Dorta

Silney Cardoso dos Santos Beck
Aurora Moraes dos Santos Silva
Gildeth Evangelista de Macedo
Pedro Norácio Almeida Vieira
Carmen Lucia Kothe Vendramini
Kleber Wessel de Oliveira
Francisco Peres de Abreu Neto
Darci Mendes Candida Ribeiro
Simony Almeida de Arruda Gonçalves

Andre Luis Nazareno de Aguiar
Rosimeire Santos de oliveira
Lilian Pragida Feitosa
Kellen Cristina Soares Wisniewski
Jaiza Sales de Sousa Leite
Oswaldo Hugo Saunders Moraes

SUMÁRIO

1. FORTALECENDO A CULTURA DE GESTÃO ORIENTADA PARA RESULTADOS
2. O PROCESSO DE PLANEJAMENTO NO ESTADO DO TOCANTINS
3. A SECRETARIA
4. AGENDA ESTRATÉGICA DA SECRETARIA
 - 4.1 MATRIZ SWOT
 - 4.2 A DECLARAÇÃO DOS COMPONENTES ESTRATÉGICOS DA ORGANIZAÇÃO
 - 4.3 DEFININDO OBJETIVOS SOB A FORMA DE UM MAPA ESTRATÉGICO
 - 4.4 MEDINDO E VALORANDO O DESEMPENHO: INDICADORES E METAS
 - 4.5 O PLANO DE AÇÃO
5. O DESAFIO DA IMPLEMENTAÇÃO

1. FORTALECENDO A CULTURA DE GESTÃO ORIENTADA PARA RESULTADOS

Debate sobre o papel das instituições e a necessidade de seu fortalecimento para o alcance de objetivos de desenvolvimento não é novo. A Organização das Nações Unidas, por exemplo, desde os anos 70 inclui o tema do desenvolvimento institucional em suas estratégias de redução da pobreza no mundo. O desafio de promover transformações de qualquer natureza (nacional, regional, setorial) pressupõe:

- I. Definir claramente a situação desejada a partir dos principais resultados a alcançar.
- II. Conhecer, em profundidade, a situação atual, objeto de transformação, a partir da identificação das principais potencialidades e limitações.
- III. Estabelecer um plano de intervenção incluindo a definição de ações e projetos que promovam a mudança da situação atual na direção da situação desejada.

Para isto torna-se fundamental promover uma cultura de gestão orientada para resultados.

Gerir resultados significa defini-los (a partir de um planejamento abrangente), alcançá-los (a partir do fortalecimento da capacidade de implementação), e monitorá-los & avaliá-los (a partir de “controles”, acompanhamentos e ajustes decorrentes). Em outras palavras, trata-se, pois, de um conjunto de iniciativas que busca integrar distintas lógicas de geração de resultados em torno de três grandes elementos de um ciclo:

A. Construir uma AGENDA ESTRATÉGICA, assegurando foco, seletividade, coerência e legitimidade. Significa desenvolver no âmbito das organizações do Estado as capacidades de:

- Compreensão do Ambiente Institucional, que implica na gestão das expectativas das partes interessadas, na análise de tendências a partir de cenários exploratórios e identificação de impactos para o direcionamento do Estado (Oportunidades, Ameaças, Forças e Fraquezas).
- Estabelecimento do Propósito, incluindo a definição da missão institucional, visão de futuro e valores com estratégia de publicização interna e externa.
- Definição de Resultados, a partir do desdobramento da Declaração de Propósitos em objetivos (incluindo o estabelecimento de relação de causalidade), indicadores e metas.
- Definição de Esforços de Implementação, incluindo a elaboração de um plano de ação para o alcance das metas.

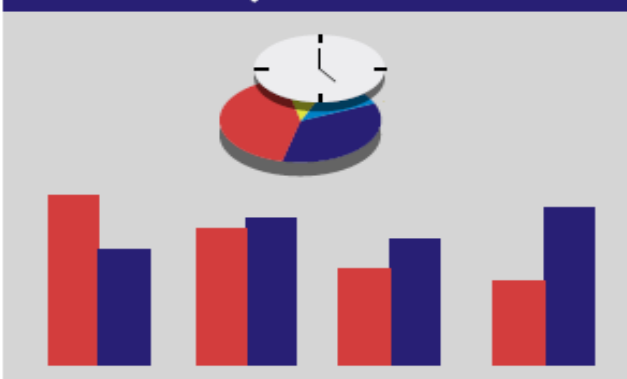
B. Promover o ALINHAMENTO DAS ESTRUTURAS IMPLEMENTADORAS, visando fortalecer a capacidade de execução da Agenda. Significa desenvolver as capacidades de:

- Desdobramento da Agenda por meio da construção de uma matriz de contribuição incluindo todas as unidades implementadoras, incluindo parceiros.
- Pactuação interna, por meio da celebração de contratos de gestão e responsabilização por resultados para cada unidade administrativa e Pactuação externa, por meio da celebração de termos de parceria com outras entidades, órgãos governamentais, privados e do terceiro setor.
- Alinhamento do modelo de gestão, que inclui otimização de processos, estruturas, aperfeiçoamento do sistema de gestão de pessoas, de informação, de finanças e outros.

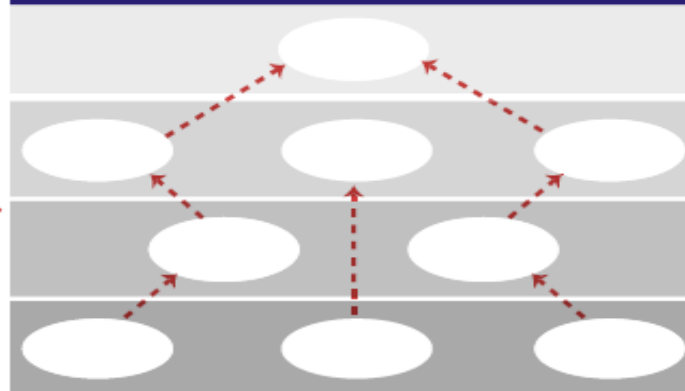
C. MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO, gerando informações sobre o desempenho da Agenda e das unidades implementadoras para a correção de rumos e prestação de contas. Significa desenvolver no âmbito do Estado as capacidades de:

- Sistematização do processo de M&A, que inclui definição de estrutura, procedimentos e sistema de comunicação.
- Prestação de contas, envolvendo a qualidade e celeridade na informação ao cidadão e demais partes interessadas.
- Correção de rumos, que significa a adoção de forma tempestiva de medidas de ajustamento e apropriação das lições aprendidas.

MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO



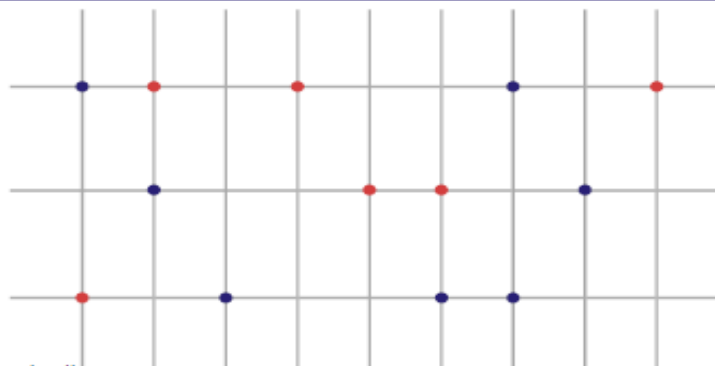
AGENDA ESTRATÉGICA



ALINHAMENTO DAS ESTRUTURAS IMPLEMENTADORAS



Pessoas Estrutura Orçamento Sistemas Rotinas de trabalho



2. O PROCESSO DE PLANEJAMENTO NO ESTADO DO TOCANTINS

Para lidar com um contexto que combina, por um lado, oportunidades decorrentes das potencialidades de um território privilegiado e, ao mesmo tempo, adversidades motivadas pelo agravamento das condições sociais da população, o Governo do Estado do Tocantins optou pela adoção de um novo modelo de Governança Pública baseado num enfoque dual a partir da adoção de medidas emergenciais de curto prazo para mitigar os efeitos da crise fiscal e de medidas estruturantes voltadas para a construção de um projeto de futuro para o Estado orientado para a criação de valor público sustentável. Neste sentido, um dos pilares deste novo modelo é o fortalecimento da cultura de gestão estratégica para resultados que destaca o planejamento como ingrediente central.

Para isto estão sendo desenvolvidas iniciativas em três frentes:

Uma nova Agenda de Desenvolvimento a partir da elaboração de um plano estratégico para o Estado que coloca as bases para o desenvolvimento sustentável numa perspectiva de longo prazo, levando em consideração as demandas e expectativas dos diversos segmentos da sociedade tocantinense.

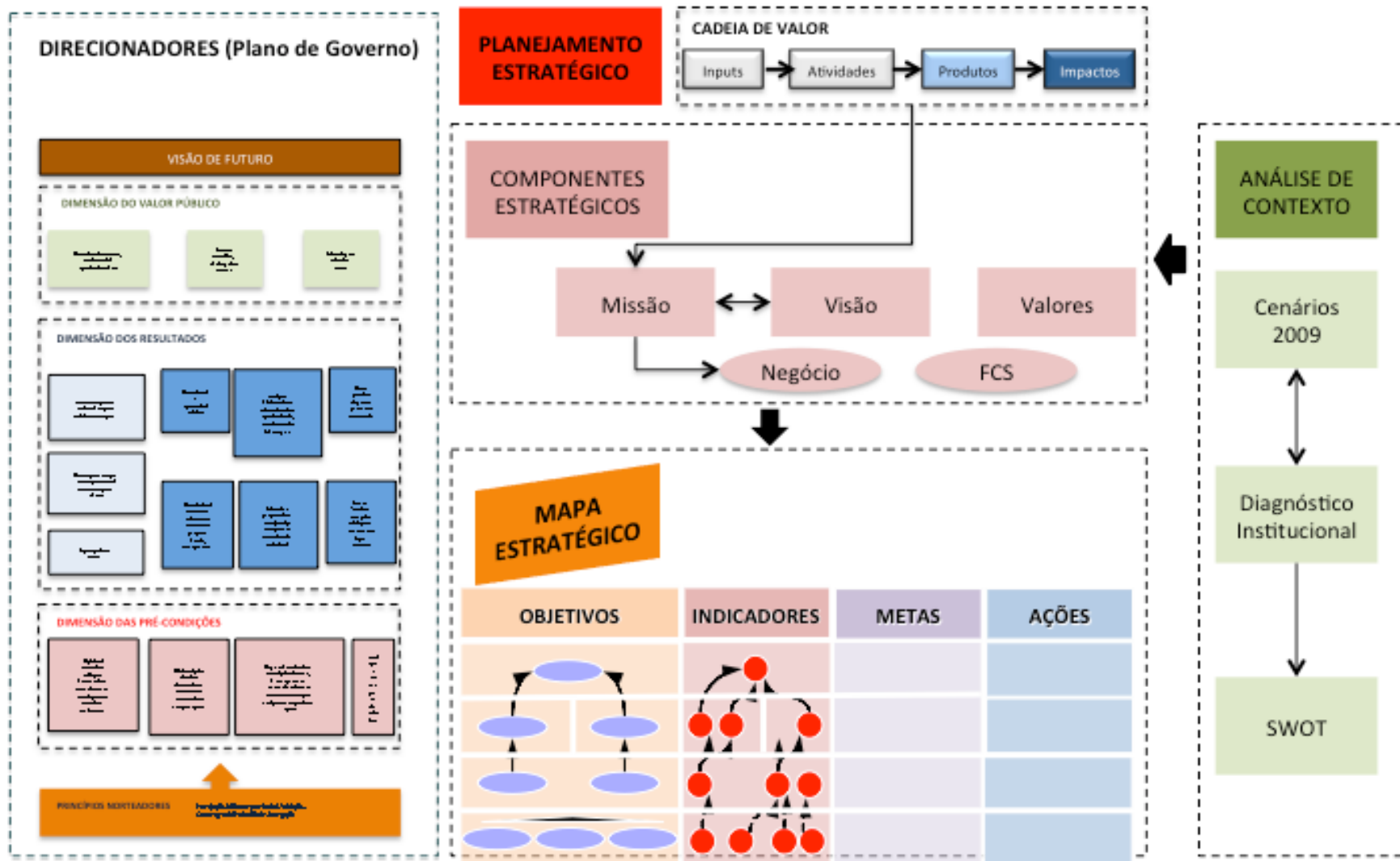
O fortalecimento das capacidades institucionais a partir da elaboração de planos estratégicos para as secretarias estaduais alinhados com a Agenda Estratégica do Estado.

Um novo planejamento de médio prazo a partir da formulação do PPA 2016 – 2019 de forma harmônica com as iniciativas anteriores e, construído de forma regional e participativa.

Este documento trata da segunda iniciativa, a dos Planos Estratégicos Institucionais, que foram elaborados no âmbito do Projeto de Desenvolvimento Regional Integrado e Sustentável (PDRIS)/Banco Mundial contando com o apoio do Instituto Publix, incluindo as seguintes etapas:

- Realização de um diagnóstico das Secretarias de Estado para identificar pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças ao alcance de seus objetivos;
- Elaboração da estratégia para cada organização, tendo direcionadores comuns;
- Elaboração de indicadores e metas organizacionais; e
- Identificação das ações necessárias para melhoria do desempenho.

A figura a seguir ilustra o processo adotado:



3. A SECRETARIA

A primeira entidade responsável pela Ação Social, Trabalho e Emprego no Estado do Tocantins foi a Fundação Santa Rita de Cássia, criada pelo Decreto n.º 561/89. Diante da expansão administrativa do Estado houve a necessidade de uma melhor adequação estrutural com amplitude necessária para atender a área da ação social, com personalidade de Secretaria de Estado.

Desse Modo, foi criada a Secretaria de Estado do Trabalho e Desenvolvimento Social - SETAS, com suas atribuições embasadas através da Lei n.º 791/95, e consequentemente foi extinta a Fundação Santa Rita de Cássia, através da Lei n.º 815/96, sendo que seus programas, projetos e atividades, foram absorvidos pela SETAS.

No ano de 2011 a pasta passou a ter o nome de Secretaria do Trabalho e da Assistência Social, devendo promover as políticas de desenvolvimento social e trabalho, gerando a inclusão social, a proteção à família, aos indivíduos e grupos em situação de vulnerabilidade social e aos trabalhadores.

SECRETÁRIA: Patrícia Rodrigues do Amaral

www.setas.to.gov.br



4. AGENDA ESTRATÉGICA DA SECRETARIA

4.1 Matriz SWOT

Criada, nos anos 60, por Kenneth Andrews e Roland Christensen (professores da HBS), a matriz SWOT é uma ferramenta utilizada, durante o processo de planejamento estratégico, para identificar impactos decorrentes de variáveis dos ambientes interno e externo da organização.

Os impactos decorrentes das variáveis internas, normalmente dentro da governabilidade do decisor, expressam fatores (derivados dos processos organizacionais) de criação ou destruição de valor: **FORÇAS** (*Strengths*) no primeiro caso e **FRAQUEZAS** (*Weakness*) no segundo. E os decorrentes de variáveis externas, normalmente fora do controle do decisor, podem representar **OPORTUNIDADES** (*Opportunities*): situação potencialmente favorável que deve ser explorada ou **AMEAÇAS** (*Threats*) situação potencialmente desfavorável que deve ser neutralizada. A seguir é apresentada a Matriz SWOT da SETAS:

ANÁLISE DO CONTEXTO	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Alta demanda nos Serviços de Proteção Social e Especial	A falta de conhecimento/conscientização da política pelos gestores
Maior envolvimento dos municípios na implementação dos serviços da Proteção Social Básica	Inexistência de obrigações legais mínimas correspondentes a RCC/LRF
Elaboração de Cartilha simplificada quanto a Política de Assistência Social	Alta rotatividade dos técnicos municipais
Fortalecer e orientar o município em todas as áreas de atuação pelos técnicos da SETAS	Centralização dos Processos de Contratação Pública
Observatório de mercado	Alto e crescente número de jovens e crianças envolvidos com drogas
Instalação de empresas de grande porte no estado	Redução no repasse financeiro por inadequação na estrutura organizacional
Desqualificação no mercado	Contingenciamento de recursos orçamentário/financeiros
Parcerias institucionais com órgãos privados e não privado	Elevação do nível de Insegurança Alimentar e Nutricional
Divulgações das ações realizadas na mídia para maior conhecimento da população	Falta de estrutura nos equipamentos de Assistência Social (CREAS, CREAS e outros equipamento)
Grande oferta de interessados em estágios e de instituições intermediadoras de captação de estagiários	Falta de Software e Hardware unilateral
Demanda por cursos semiprofissionalizantes nos municípios	Desqualificação no mercado
Destaque do agronegócio na Economia Estadual;	
Inserção da cadeia produtiva de geração de renda no mercado de crédito e trabalho	
Implantação de comissão e licitação dentro dos órgãos	
Participação do Planejamento Estratégico – Institucional	
Regionalização, garantindo a oferta dos serviços da Média e alta Complexidade	
Fortalecimento da política de Assistência Social, devido uma maior compreensão dos gestores Municipais	

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Sistema SUAS	Falta de gestão das informações do SUAS
Políticas Públicas direcionadas	Demora nos tramites licitatórios
Política Governamental favorável na área de SAN	Falta de planejamento das equipes, quanto as visitas aos municípios com todas as áreas de atuação da SETAS
Incentivo à melhoria dos hábitos saudáveis	Dissocialização das equipes da unidade gestora
Legitimidade das ações da Proteção Social Básica por meio das pactuações da Comissão Intergestores Bipartite	Pouca divulgação das funções da ASCOM e dos serviços disponibilizados por este departamento dentro da secretaria
Formação de parcerias com entidades governamentais e não governamentais	Investimento estadual em TIC
Execução de convênio Federal	Falta de perspectiva de crescimento que gera pouca motivação dos servidores
Desenvolvimento de sistemas para melhoria no atendimento na intermediação de mão-de-obra e seguro desemprego	Dificuldade de comunicação entre os outros setores
Atividade continua 24 horas por dia na Casa de Apoio;	Infraestrutura de Tecnologia da Informação precária e não atende à demanda do setor
Sistema digital de ponto eletrônico	Rotatividade de pessoal
Consolidação com Sistema 'S'	Baixa frequência de visita aos municípios
Equipe comprometida com o desenvolver de suas ações	Falta de cofinanciamento estadual para os municípios
	Carência de capacitação dos servidores
	Falta de profissionais especializados para desenvolver programas de qualidade de vida do servidor
	Não efetividade da avaliação de desempenho
	Má distribuição das tarefas dentro da equipe
	Equipe técnica insuficiente para atender as demandas da secretaria
	Falta de equipamentos específicos para a realização das funções pertinentes ao setor (câmeras fotográficas, filmadoras, gravadores, caixa acústica, microfone...)
	Tecnologia insatisfatória para atender as necessidades da Pasta (computadores ultrapassados e falta de software)
	Deficiência no transporte para locomoção dos profissionais
	Falta de material de expediente
	Dependência licitações, inexistência de comissão própria
	Falta de gerencia de projetos
	Falta de credibilidade dos municípios, devido à falta de cofinanciamento estadual para os municípios
	Falta de Implementação de ações de Segurança Alimentar e Nutricional (programa do leite, apoio às creches)
	Capacitação da equipe técnica (participação em seminário e conferências na área de SAN e fitoterápicos)
	Pouco uso das informações e falta de tempo para planejar

4.2 A DECLARAÇÃO DOS COMPONENTES ESTRATÉGICOS DA ORGANIZAÇÃO

Compreende o propósito da organização. São os elementos que fazem parte da estratégia, como missão, negócio, visão, valores e fatores chave de sucesso.

A **missão** representa a razão de ser da organização. Exprime sua finalidade básica (o que ela é e o que ela não é) deixando claro o que a organização entrega (seus produtos, sejam bens ou serviços, tangíveis ou não), para que ela os entrega (quais os impactos visados no meio em que atua), e para quem os gera (quais os beneficiários).

MISSÃO DA SETAS:

Promover, efetivar e executar as políticas públicas da assistência social, do trabalho e da segurança alimentar.

O negócio é o ramo de atividades no qual a instituição atua. Segundo o TCU, no caso das organizações públicas e suas unidades, pode-se definir que o negócio é a “área de competência”.

NEGÓCIO DA SETAS:

Empregabilidade, inclusão social, segurança alimentar e geração de renda.

A visão representa uma imagem viva de um estado futuro ambicioso e desejável, relacionado com o cliente/beneficiário, e superior, em algum aspecto importante, ao estado atual. O sonho, o que a organização quer ser no futuro. O propósito da visão é gerar convergência e fornecer um ideal para o direcionamento dos esforços organizacionais.

VISÃO DA SETAS:

Ser referência na Região Norte na promoção da efetivação da política da assistência social, trabalho e segurança alimentar.

Valores são princípios ou crenças compartilhados que servem de guia para comportamentos, atitudes e decisões das pessoas no exercício das suas responsabilidades e na busca dos resultados estabelecidos no planejamento estratégico, visando à realização da missão da instituição, na direção da visão.

VALORES DA SETAS:

Ética

Profissionalismo

Solidariedade

Fatores Chaves De Sucesso são atributos, características, condições essenciais para assegurar desempenho superior sustentável (capacidades, conhecimentos, habilidades). São os que contribuem mais do que outros para o êxito da organização.

FATORES CHAVES DE SUCESSO DA SETAS:

Qualidade e Disponibilidade

4.3 DEFININDO OBJETIVOS SOB A FORMA DE UM MAPA ESTRATÉGICO

Desenvolvido no início dos anos 1990 por Kaplan & Norton (professores da *Harvard Business Scholl*), o BSC – *Balanced Scorecard* é um Modelo de Gestão que traduz a estratégia em objetivos que direcionam comportamentos e performance e que facilita a comunicação da estratégia a toda organização.

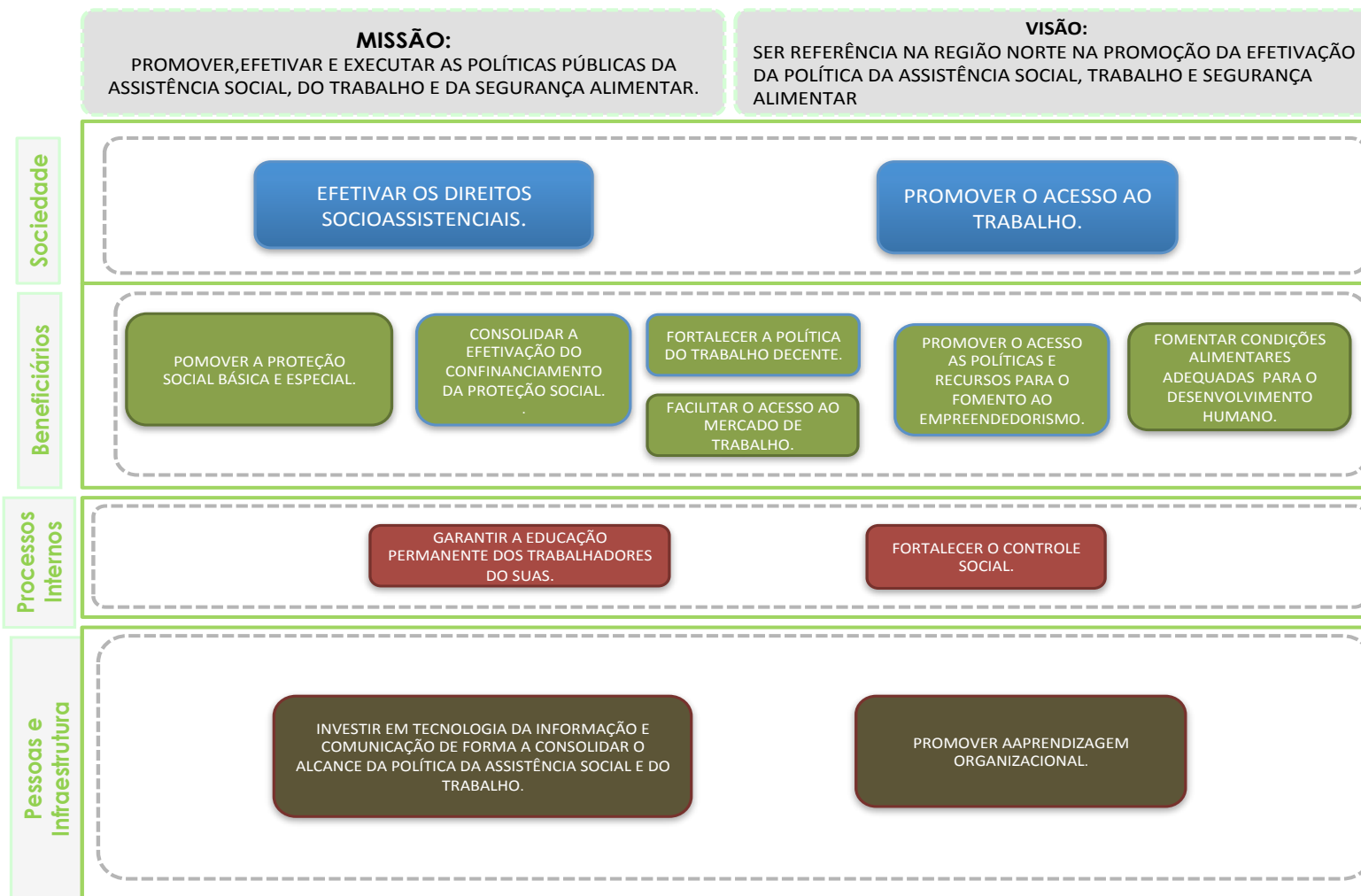
Ele combina (a partir da visão, valores, missão e objetivos estratégicos) indicadores financeiros e não financeiros divididos em perspectivas. Traduz, ainda, a estratégia em um conjunto de medidas de desempenho e iniciativas para implementação. O BSC ainda:

- Explicita relação de causalidade
- Possibilita o entendimento e comunicação sobre a estratégia
- Facilita desdobramento
- Ajuda na responsabilização

A explicitação da estratégia da organização é dada a partir de uma lista de objetivos institucionais organizados em diferentes perspectivas.

O Mapa Estratégico é, portanto, um instrumento de explicitação da estratégia (da proposta de valor). Ele é uma lista de objetivos organizados segundo perspectivas e/ou temas (agrupamento de objetivos por afinidade) com representação gráfica das relações de causalidade. Os objetivos estratégicos, por sua vez, são medidos por indicadores, valorados por metas e realizados por iniciativas (ações, projetos etc.).

MAPA ESTRATÉGICO SETAS



4.4 MEDINDO E VALORANDO O DESEMPENHO: INDICADORES E METAS

Os indicadores definem como será medido e acompanhado o alcance do objetivo. Os indicadores devem ser especificados por meio de métricas, comumente formados por porcentagem, média, número bruto, proporção e índice. Seus componentes básicos são: medida, fórmula, índice e padrão de comparação.

As metas expressam o nível de desempenho ou a taxa de melhoria esperada. Representam a quantificação dos objetivos medidos pelos indicadores, devendo ser: alcançáveis; desafiadoras; diretas; negociáveis; fundamentadas em séries históricas, tendência e benchmark, etc..

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	Vo	2016	2017	2018	2019
SOCIEDADE	Efetivar os direitos socioassistenciais	% de municípios com cobertura adequada dos serviços socioassistenciais referenciado no CRAS	79,86%	82,86%	85,86%	88,86%	91,86%
		% de municípios com IGDSUAS-M satisfatório	51,00%	53,00%	56,00%	58,00%	60,00%
		% de órgão gestor municipal da Assistência Social estruturado	0%	3%	6%	8%	10%
	Promover o acesso ao trabalho	% de pessoas capacitadas do Cadastro Único	0%	0,22%	0,23%	0,25%	0,26%
		% de pessoas colocadas pelo SINE no mercado de trabalho	15,52%	17,50%	19,00%	20,50%	22,00%
BENEFICIÁRIOS	Promover a proteção social básica e especial	% de famílias acompanhadas pelo PAIF no CRAS	44%	47%	50%	53%	56%
		% de violação de direitos contra crianças e adolescentes	0,27%	0,24%	0,21%	0,19%	0,17%
		Número de famílias acompanhadas nos CREAS regionalizados	0	20	40	60	80
		Nível de ocupação da população de 5 a 15 anos	4,29%	3,80%	3,50%	3,15%	2,74%
	Fortalecer a política do trabalho decente	% de implantação do Fundo de Promoção do Trabalho Decente do Tocantins – FUNTRAD	0%	25%	50%	75%	100%
	Facilitar o acesso ao mercado de trabalho	% de pessoas capacitadas pelo SINE encaminhadas para o mercado de trabalho	0%	15%	20%	25%	30%
	Promover o acesso as políticas e recursos para o fomento ao empreendedorismo	% de Empreendimento de Economia Solidária - EES Fortalecidos	0%	4,20%	5%	6%	7%
		% de pessoas capacitadas em Segurança Alimentar e Nutricional do Cadastro Único	0%	1%	1%	1%	1%
	Fomentar condições alimentares adequadas para o desenvolvimento humano	% de famílias em extrema pobreza do Cadastro único beneficiadas com suplementação alimentar	0%	10%	10%	10%	10%
	Consolidar a efetivação do cofinanciamento da proteção social	% de municípios cofinanciados	0%	4%	6%	8%	10%

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	Vo	2016	2017	2018	2019
PROCESSOS INTERNOS	Garantir a educação permanente dos trabalhadores do SUAS	% de trabalhadores do SUAS capacitados	40%	45%	50%	55%	60%
	Fortalecer o controle social	% de Conselhos de Economia Solidária Fortalecido	0%	0,00%	30,70%	30,70%	38,60%
		% de municípios com unidades do SINE que possuem Conselhos de Relação do Trabalho implantados	50,00%	62,50%	75,00%	87,50%	100%
		% de Conselhos municipais de Assistência Social estruturado	0%	3%	5%	8%	10%
		% de Conselhos de Segurança Alimentar e Nutricional atuante	0%	50%	52%	53%	56%
PESSOAS E INFRAESTRUTURA	Promover a aprendizagem organizacional	% de servidores da Secretaria do Trabalho e Assistência Social capacitados	0%	17%	37%	52%	70%
	Investir em tecnologia da informação e comunicação de forma a consolidar o alcance da política da assistência social e do trabalho	Nível de satisfação do usuário de Tecnologia da Informação	0%	25%	50%	75%	80%
		% de metas alcançadas na área da TI	0%	5%	10%	20%	40%
		Número de ações executadas em parceria pelas áreas finalísticas	0	15	25	30	35

4.5 O PLANO DE AÇÃO

Plano de Ação deve ser composto pelas principais ações que, na verdade, representam um esforço **necessário** para que o resultado seja alcançado.

Nesse sentido, as ações devem contemplar os esforços realizados **atualmente** (que podem ser modificados/revisados alinhados com o objetivo), como principalmente a **inovação com novos esforços**.

Toda ação tem características como: alinhamento com o objetivo; início e fim definidos; responsável; orçamento (quando necessário); resultado/entrega.

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	Ação	Responsável pela Ação	Data de Início	Data de Término
SOCIEDADE	Efetivar os direitos socioassistenciais	Monitoramento e avaliação do SUAS	Gildeth Evangelista de Macedo	jan/16	dez/19
	Promover o acesso ao trabalho	Capacitação de participantes de empreendimentos econômico solidários e Cadastro Único	Mara Noleto	jan/16	dez/19
		Implantação e revitalização de unidades de geração de renda	Mara Noleto	jan/16	dez/19
		Intermediação de Mão de Obra e Seguro Desemprego	Jaiza Sales de S. Leite	jan/16	dez/19
BENEFICIÁRIOS	Promover a proteção social básica e especial	Promoção dos Serviços e Benefícios da Proteção Social Básica	Silney Beckman	jan/16	dez/19
		Promoção da gestão do Cadastro Único e do Programa Bolsa Família	Carmem Vendramini	jan/16	dez/19
		Promoção dos Serviços de Proteção Social Especial	Aurora Moraes dos Santos Silva	jan/16	dez/19
		Regionalização dos Serviços da Proteção Especial de Média e Alta Complexidade	Aurora Moraes dos Santos Silva	jan/16	dez/19
		Promoção de ações estratégicas para Erradicação do Trabalho Infantil	Aurora Moraes dos Santos Silva	jan/16	dez/19
	Fortalecer a política do trabalho decente	Criação da Agenda do Trabalho Decente	Gláucia Branchina	jan/16	dez/19
		Criação do Fundo de Promoção do Trabalho Decente do Tocantins – FUNTRAD	Gláucia Branchina	jan/16	dez/19
	Facilitar o acesso ao mercado de trabalho	Qualificação e capacitação profissional	Kleber Wessel de Oliveira	jan/16	dez/19
	Promover o acesso as políticas e recursos para o fomento ao empreendedorismo	Promoção da Economia Solidária e do Empreendedorismo	Mara Noleto	jan/16	dez/19
	Fomentar condições alimentares adequadas para o desenvolvimento humano	Capacitação e orientação alimentar e nutricional	Pedro Norácio Almeida Vieira	jan/16	dez/19
		Implantação e manutenção de unidades de produção alimentar	Pedro Norácio Almeida Vieira	jan/16	dez/19
		Suplementação alimentar e nutricional	Pedro Norácio Almeida Vieira	jan/16	dez/19
	Consolidar a efetivação do cofinanciamento da proteção social	Cofinanciamento dos Serviços de Proteção Social Básica e Especial	Halana Santos S. Magalhães	jan/16	dez/19

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	Ação	Responsável pela Ação	Data de Início	Data de Término
PROCESSOS INTERNOS	Garantir a educação permanente dos trabalhadores do SUAS	Gestão do trabalho do SUAS	Gildeth Evangelista de Macedo	jan/16	dez/19
	Fortalecer o controle social	Fortalecimento do CEAS e CIB	Gildeth Evangelista de Macedo	jan/16	dez/19
		Fortalecimento dos Conselhos de Economia Solidária	Mara Noleto	jan/16	dez/19
		Implantação e fortalecimento dos Conselhos de Relação do Trabalho	Luzia Aparecida Ferreira	jan/16	dez/19
		Fortalecimento dos Conselhos de Segurança Alimentar e Nutricional	Pedro Norácio Almeida Vieira	jan/16	dez/19
PESSOAS E INFRAESTRUTURA	Promover a aprendizagem organizacional	Capacitação dos Servidores da SETAS	Kleber W. de Oliveira	jan/16	dez/19
	Investir em tecnologia da informação e comunicação de forma a consolidar o alcance da Política da Assistência Social e do Trabalho	Orientação para o planejamento estratégico do SUAS	André Luis Nazareno de Aguiar	jan/16	dez/19
		Modernização do parque tecnológico e infraestrutura de rede da Secretaria	André Luis Nazareno de Aguiar	jan/16	dez/19

5. O DESAFIO DA IMPLEMENTAÇÃO

Concluída a etapa de formulação da estratégia, o principal desafio colocado para as Secretarias de Estado passa a ser o de fortalecer a capacidade de implementação. Gestão para resultados, não é apenas formular resultados que satisfaçam às expectativas dos legítimos beneficiários da ação governamental de forma realista, desafiadora e sustentável.

Gestão para resultados significa, também, alinhar os arranjos de implementação (que cada vez mais envolve intrincados conjuntos de políticas, programas, projetos e distintas organizações) para alcançá-los, além de envolver a construção de mecanismos de monitoramento e avaliação que promovam aprendizado, transparência e responsabilização.

Vale mencionar à guisa de conclusão algumas recomendações visando fortalecer a capacidade de gestão:

- Desdobrar a estratégia a partir da construção da matriz de contribuição que identifica as unidades implementadoras internas e externas.
- Estabelecer mecanismos de responsabilização via contratualização de resultados.
- Celebrar parcerias articulando atores externos que podem contribuir com a realização da estratégia.
- Alinhar o modelo de gestão com a estratégia definida. Inclui em especial, o alinhamento do orçamento assegurando os recursos necessários para a realização dos compromissos.
- Implantar sistemática de monitoramento e avaliação (sala de situação) que permita a partir da identificação de desvios, adotar medidas de redirecionamento.
- Comprometer as pessoas e reconhecer o desempenho (celebrar conquistas).
- Dar transparência aos resultados abrindo os canais de relacionamento com a sociedade visando a legitimação do plano.



Secretaria do Trabalho e Assistência Social
Praça dos Girassóis – CEP 77.001-002



**Coordenação do Projeto: Secretaria do Planejamento e
Orçamento**

David Siffert Torres – Secretário

Regina Sônia Botelho Martins - Subsecretária

Apoio Técnico: Instituto Publix

Caio Marini – Diretor do Instituto Publix

Carolina Siqueira – Consultora do Instituto Publix