

SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL, URBANO E HABITAÇÃO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2015

SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL, URBANO E HABITAÇÃO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



Governador do Estado do Tocantins
Marcelo Miranda

Secretário de Desenvolvimento Regional,
Urbano e Habitação
Aleandro Lacerda Gonçalves

Subsecretário de Desenvolvimento Regional,
Urbano e Habitação
Rogério Luís Spielmann

Grupo Técnico:

Leonardo Lopes de Almeida
Marietta Villas Boas Strang

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.

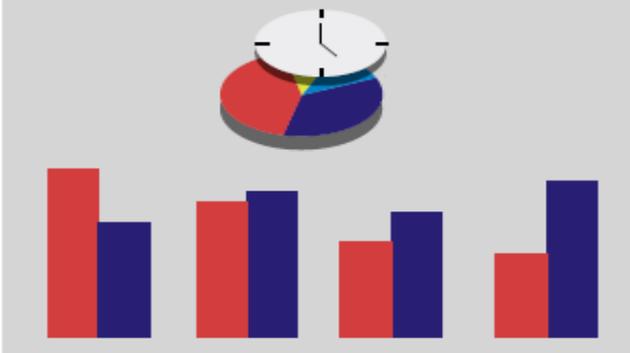
B. Promover o ALINHAMENTO DAS ESTRUTURAS IMPLEMENTADORAS, visando fortalecer a capacidade de execução da Agenda. Significa desenvolver as capacidades de:

- 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.

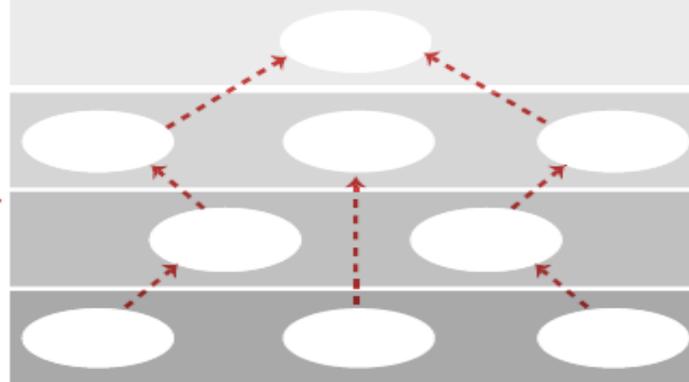
C. MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO, gerando informações sobre o desempenho da Agenda e das unidades implementadoras para a correção de rumos e prestação de contas. Significa desenvolver no âmbito do Estado as capacidades de:

- 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.

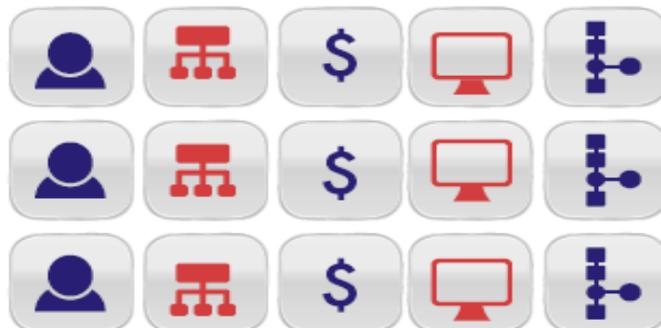
MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO



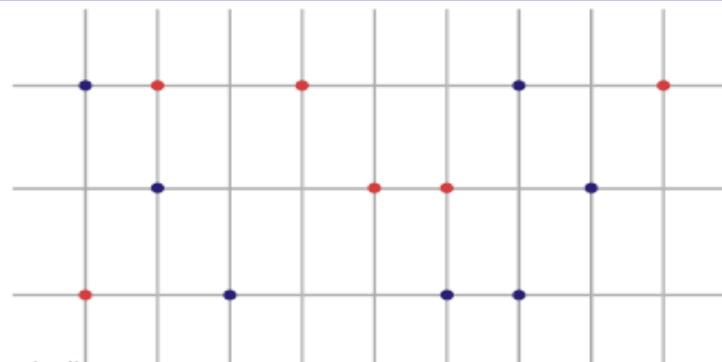
AGENDA ESTRATÉGICA



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.

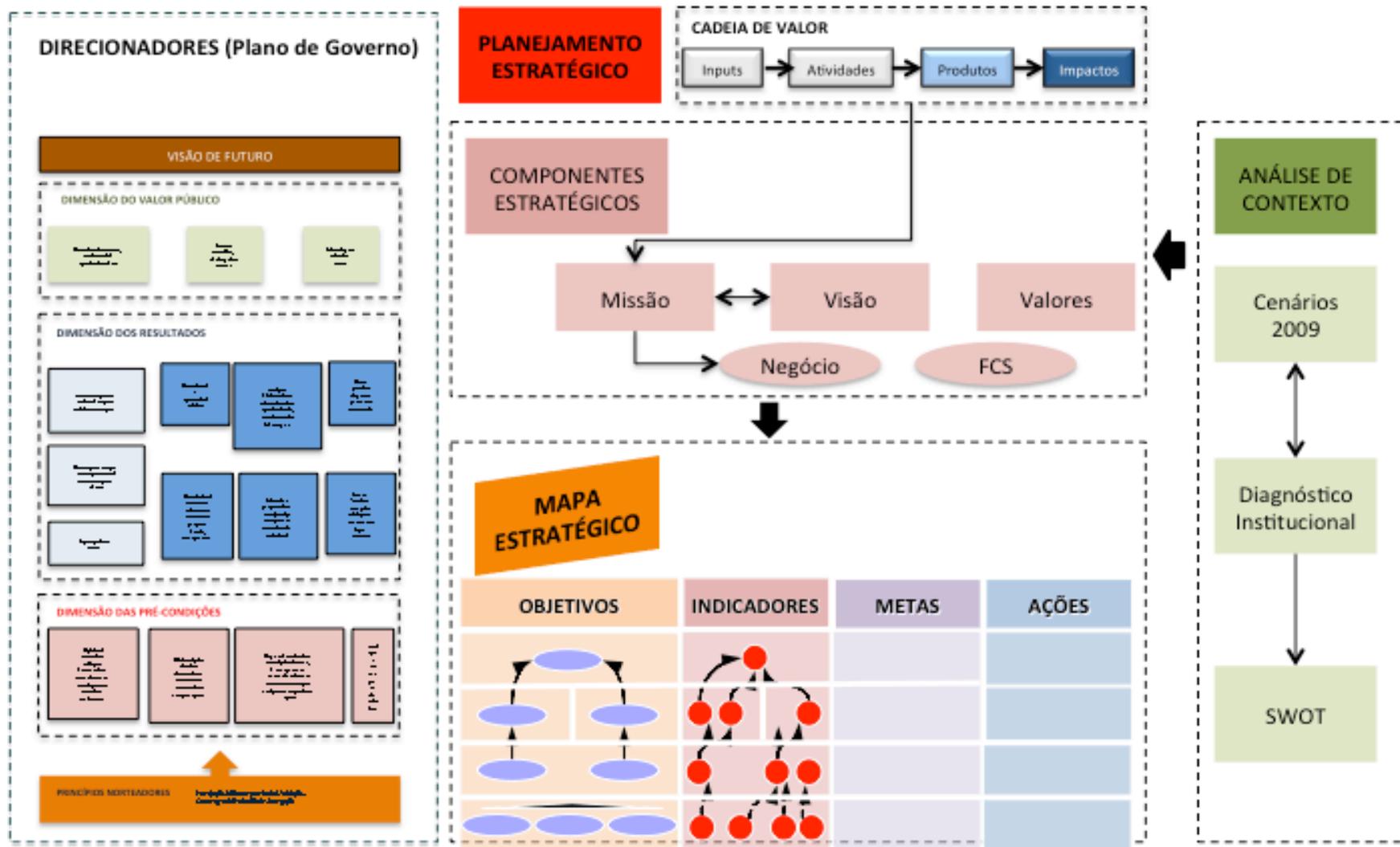
O fortalecimento das capacidades institucionais a partir da elaboração de planos estratégicos para as secretarias estaduais alinhados com a Agenda Estratégica do Estado.

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 Secretaria de Desenvolvimento Regional, Urbano e Habitação é responsável por assegurar o cumprimento das funções inerentes à formulação, ao planejamento, ao gerenciamento, a execução e a supervisão das políticas voltadas ao setor habitacional e de desenvolvimento regional e urbano, no âmbito do Estado do Tocantins.

A SEDRUH deve buscar, por meio de suas políticas e ações, a redução do déficit habitacional; a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos tocantinenses e o fortalecimento da Gestão Municipal.

SECRETÁRIO: Aleandro Lacerda Gonçalves

www.sedruh.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 SEDRUH:

ANÁLISE DO CONTEXTO	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Disponibilidade de recursos externos para aplicação em habitação, desenvolvimento regional e urbano;	Devolução de recursos pela não execução de contratos;
Contribuição da sociedade civil organizada no planejamento estratégico;	Prejuízos causados por ocupações irregulares;
Parcerias público-privadas na execução das ações da Secretaria;	Pouca integração entre poderes municipal, estadual e federal para ações de regularização fundiária e desenvolvimento urbano e regional;
Vontade política do governo estadual no fortalecimento regional.	Recursos financeiros insuficientes para o alcance dos resultados previstos;
	Indefinição pelo Governo das atribuições da Secretaria no âmbito do desenvolvimento regional.
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Colaboradores qualificados e experientes;	Dificuldades em realizar entregas no prazo e da forma determinada por seus clientes internos e externos;
Bom relacionamento entre os colaboradores;	A satisfação dos colaboradores e dos clientes não é avaliada;
Há oportunidades em cargos de liderança para os colaboradores;	Não existem mecanismos para coleta, tratamento e guarda de informações;
Servidores selecionados a partir de seus resultados individuais e competências adquiridas;	Os sistemas utilizados não atendem aos processos e rotinas de trabalho;
Atribuições de relevância ao desenvolvimento urbano e regional, articulados com a provisão de habitações;	Pouca disseminação e reconhecimento de trabalhos exitosos;
Gestores articulados, empenhados, descentralizadores e motivados.	Não há manual de normas e procedimentos para execução das rotinas de trabalho;
	Ausência de treinamento continuado para os colaboradores no desempenho de suas tarefas;
	Deficiência de pessoal, equipamentos, veículos, mobiliário e espaço físico.

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 entregue (quais os impactos visados no meio em que atua), e para quem os gera (quais os beneficiários).

MISSÃO DA SEDRUH:

Promover o desenvolvimento regional e as políticas urbana e habitacional, visando à qualidade de vida e a sustentabilidade das comunidades tocantinenses.

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 SEDRUH:

Gestão regional, desenvolvimento urbano e provisão de habitação.

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 SEDRUH:

Tornar o Tocantins referência nacional em desenvolvimento regional e políticas de habitação e desenvolvimento urbano.

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 SEDRUH:

Ética
Transparência
Eficiência
Sustentabilidade

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 SEDRUH:

Motivação e Inovação

4.3 DEFININDO OBJETIVOS SOB A FORMA DE UM MAPA ESTRATÉGICO

Desenvolvido no início dos anos 1990 por Kaplan & Norton (professores da *Harvard Business School*), 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 DA SEDRUH

Missão

Promover o desenvolvimento regional e as políticas urbana e habitacional, visando à qualidade de vida e a sustentabilidade das comunidades tocantinenses.

Visão

Tornar o Tocantins referência nacional em desenvolvimento regional e políticas de habitação e desenvolvimento urbano.

Sociedade

Propiciar melhor qualidade de vida urbana

Promover a desconcentração da prestação de serviços públicos, reduzindo as desigualdades entre as regiões do Estado

Promover o acesso à moradia digna

Beneficiários

Promover a regularização fundiária urbana

Promover a operacionalização dos consórcios intermunicipais

Garantir a integração das famílias beneficiadas por programas habitacionais num contexto de sustentabilidade econômica, ambiental e social

Processos Internos

Promover a estruturação das políticas estaduais de Desenvolvimento Regional, Urbano e Habitação

Promover a implantação e implementação dos Planos de Desenvolvimento Regional, Urbano e Habitação

Pessoas

Aprimorar as práticas de gestão de pessoas

Desenvolver a cultura orientada para resultados

Infraestrutura

Adequar a infraestrutura da Secretaria para o alcance dos resultados

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	Propiciar melhor qualidade de vida urbana	Nº de municípios apoiados	30	50	70	85	100
	Promover a desconcentração da prestação de serviços públicos, reduzindo as desigualdades entre as regiões do Estado	Nº de Superintendências de Desenvolvimento Regional implantadas	1	2	3	4	5
	Promover o acesso à moradia digna	Nº de unidades habitacionais entregues	900	900	2500	2500	2500
% de execução do projeto técnico social*							
BENEFICIÁRIOS	Promover a regularização fundiária urbana	Nº de lotes urbanos regularizados	150	884	984	1084	1184
	Promover a operacionalização dos consórcios intermunicipais	Nº de consórcios operacionalizados	0	1	2	3	4
	Garantir a integração das famílias beneficiadas por programas habitacionais num contexto de sustentabilidade econômica, ambiental e social	Grau de satisfação das pessoas assistidas pelo trabalho social*					
PROCESSOS INTERNOS	Promover a estruturação das políticas estaduais de Desenvolvimento Regional, Urbano e Habitação	% das políticas estruturadas	0	25%	50%	75%	100%
	Promover a implantação e implementação dos Planos de Desenvolvimento Regional, Urbano e Habitação	% dos planos de Desenvolvimento Regional e Urbano implantados	0	0	25%	50%	75%
		% do plano de Habitação implementado	0	0	25%	50%	75%
PESSOAS	Aprimorar as práticas de gestão de pessoas	% de servidores capacitados	0	50	60	70	80
	Desenvolver a cultura orientada para resultados	% de resultados estratégicos alcançados	0	55	60	70	85
INFRAESTRUTURA	Adequar a infraestrutura da Secretaria para o alcance dos resultados	Grau de satisfação dos servidores*					

*Estas metas serão apresentadas posteriormente

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	AÇÕES	Responsável pela Ação	Data de início	Data de término
SOCIEDADE	Propiciar melhor qualidade de vida urbana	Assessoria técnica em políticas urbanas e habitação	Kemel Tavares	jan/16	dez/19
		Adequação, qualificação e revitalização das funções sociais de zonas urbanas	Adriano Macedo	jan/16	dez/19
		Fiscalização e acompanhamento de obras de habitação e infraestrutura urbana	Helder Machado	jan/16	dez/19
	Promover a desconcentração da prestação de serviços públicos, reduzindo as desigualdades entre as regiões do Estado	Fortalecimento do desenvolvimento regional e local	Luiz Alberto Soares Marques	jan/16	dez/19
	Promover o acesso à moradia digna	Produção, reforma e/ou ampliação de habitação de interesse social	Antonia da Silva	jan/16	dez/19
BENEFICIÁRIOS	Promover a regularização fundiária urbana	Regularização fundiária de lotes urbanos	Cassilda Figueira	jan/16	dez/19
	Promover a operacionalização dos consórcios intermunicipais	Apoio aos municípios na estruturação dos consórcios	Luiz Alberto Soares Marques	jan/16	dez/18
	Garantir a integração das famílias beneficiadas por programas habitacionais num contexto de sustentabilidade econômica, ambiental e social	Execução de projeto de trabalho social	Letícia de Oliveira Elias	jan/16	dez/19
PROCESSOS INTERNOS	Promover a estruturação das políticas estaduais de Desenvolvimento Regional, Urbano e Habitação	Elaboração das políticas estaduais de desenvolvimento regional, urbano e de habitação	Luiz Alberto Soares Marques / Kemel Tavares / Tatiane Alves	jan/16	dez/19
	Promover a implantação e implementação dos Planos de Desenvolvimento Regional, Urbano e Habitação	Elaboração dos planos estaduais de desenvolvimento regional e urbano	Luiz Alberto Soares Marques / Kemel Tavares	jan/17	dez/19
		Implementação do plano de habitação	Tatiane Alves / Kemel Tavares	jan/17	dez/19
		Implantação dos planos de desenvolvimento regional e urbano	Luiz Alberto Soares Marques / Kemel Tavares	jan/17	dez/19
PESSOAS	Aprimorar as práticas de gestão de pessoas	Capacitação de servidores	Giselly Moreira de Carvalho Teles	jan/16	dez/19
		Elaboração do manual de normas e procedimentos	Marietta Vilas Boas	jan/16	dez/19
	Desenvolver a cultura orientada para resultados	Implantação do sistema de monitoramento na Secretaria	Marietta Vilas Boas	jan/16	dez/19
INFRAESTRUTURA	Adequar a infraestrutura da Secretaria para o alcance dos resultados	Modernização do parque tecnológico	Rodrigo César Lima Pádua	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 de Desenvolvimento Regional, Urbano e Habitação
Praça dos Girassóis – CEP 77.001-002



Trabalho realizado no âmbito do Projeto PDRIS / Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento – BIRD.

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