

SECRETARIA DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E TURISMO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

SECRETARIA DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E TURISMO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



Governador do Estado do Tocantins
Marcelo Miranda

Secretário de Desenvolvimento Econômico e
Turismo
Eudoro Pedroza

Subsecretário de Desenvolvimento Econômico e
Turismo
José Carlos Rodrigues Bezerra

Grupo Técnico:

James Jacques Possapp
Marcos Miranda
Paulo Marcelo Mendonça
Vilmar Carneiro Wanderley
Tarcísio de Oliveira Noronha Cruz
Wendell Soares Pachenco

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:

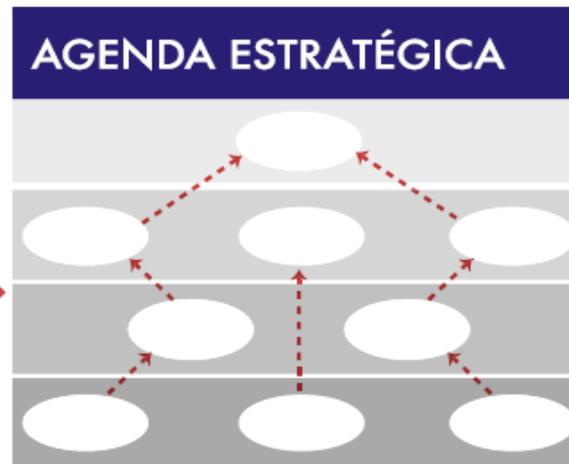
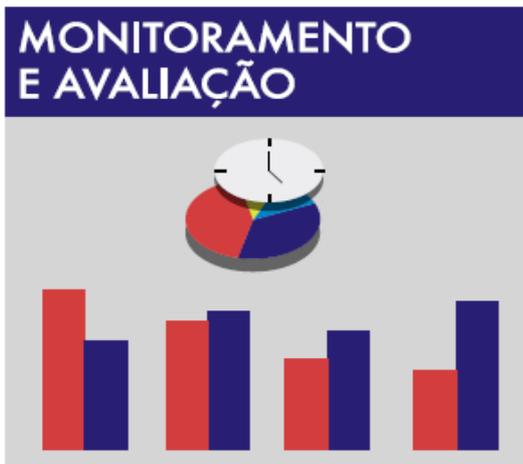
- Compreensão do Ambiente Institucional, que implica na gestão das expectativas das partes interessadas, na análise de tendências a partir de cenários exploratórios e identificação de impactos para o direcionamento do Estado (Oportunidades, Ameaças, Forças e Fraquezas).
- Estabelecimento do Propósito, 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:

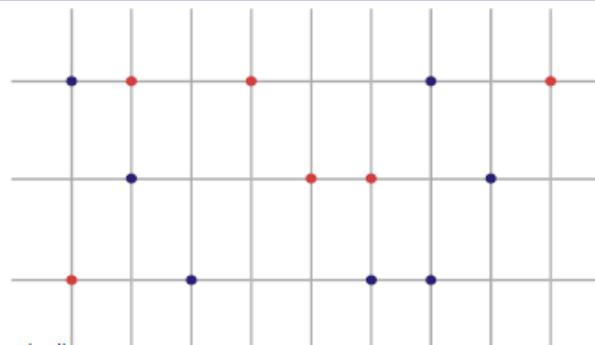
- Desdobramento da Agenda por meio da construção de uma matriz de contribuição incluindo todas as unidades implementadoras, incluindo parceiros.
- Pactuação interna, por meio da celebração de contratos de gestão e responsabilização por resultados para cada unidade administrativa e Pactuação externa, 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.



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.

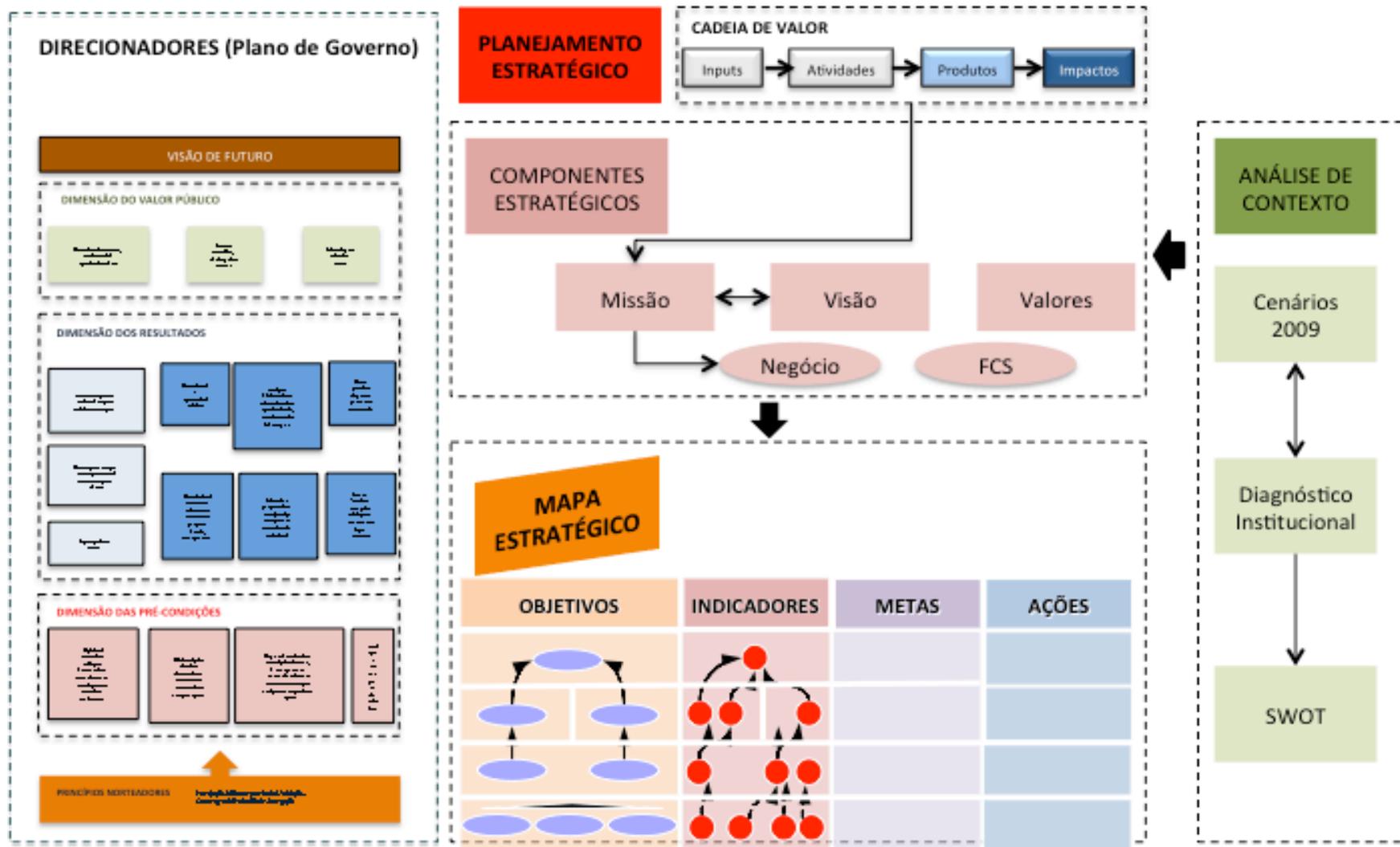
O fortalecimento das capacidades institucionais a partir da elaboração de planos estratégicos para as secretarias estaduais alinhados com a Agenda Estratégica do Estado.

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

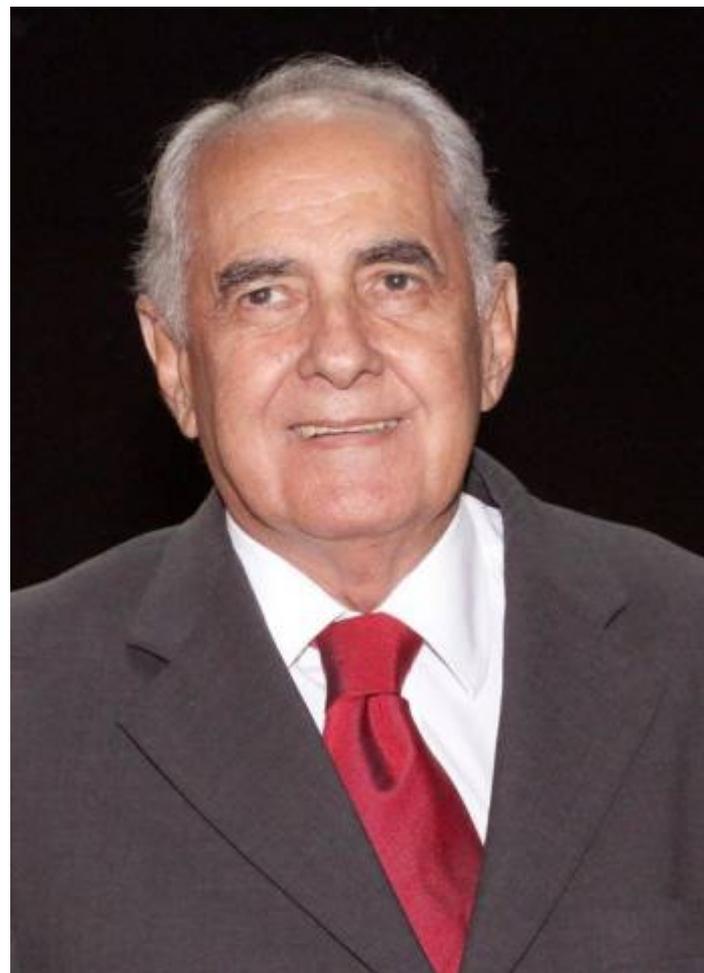
A Secretaria do Desenvolvimento Econômico e Turismo (SEDETUR) é o órgão responsável pelo desenvolvimento econômico do Estado, incentivando o fomento industrial e empresarial dos segmentos alimentício, metalúrgico e químico, de serviços e logística, de comércio atacadista e varejista, turísticos e hoteleiro, entre outros.

A SEDETUR também se dedica a organização das ações voltadas a pesquisa e ao desenvolvimento das atividades de geologia e mineração no âmbito do Estado do Tocantins.

Além disso, a SEDETUR é responsável pela divulgação das potencialidades do Estado para investimento privado e público-privado em infraestrutura, logística, destinos turísticos, distritos industriais, empresariais e pátios multimodais.

SECRETÁRIO: Eudoro Pedroza

www.sedetur.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 SEDETUR:

ANÁLISE DO CONTEXTO

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Crise Hídrica no Sudeste / Disponibilidade no TO	Regularização fundiária ineficiente
Nova Fronteira do Agronegócio (MATOPIBA)	Crise Política Nacional
Consolidação da Operação da Ferrovia Norte/Sul.	Crise econômica nacional e estadual
Entrada em Operação do Porto Fluvial de Praia Norte.	Baixa capacidade da concessionária local na distribuição de energia elétrica.
Incentivos fiscais reestruturados e diversificados.	Insuficiência de Mão de Obra qualificada.
Distritos Industriais, Pátios multimodais e Áreas para Concessão de Equipamentos Turísticos disponíveis.	Alto custo atual da logística
Atração de grandes eventos turísticos na capital.	Deficiência/Falta nos equipamentos de desenvolvimento econômico local.
Tocantins como fronteira agrícola e Portal da Amazônia Legal.	Pulverização das prioridades estratégicas do Estado.
Aumento da Capacidade instalada de leitos hoteleiros na Capital.	
Localização geográfica estratégica.	
Consolidação do Plano de Desenvolvimento do Turismo das Regiões Prioritárias.	
Estruturação do Acesso ao Jalapão.	
Construção do trecho da ferrovia Oeste/Leste.	
Estudo de viabilidade da construção da rodovia TRANSBANANAL.	
Expansão do aeroporto municipal de Gurupi, passando a receber voos comerciais diários.	
Transformação do aeroporto de Palmas em AEROPORTO INDUSTRIAL com inauguração do terminal alfandegado.	
Terminal alfandegado da ZFM no Porto de Praia Norte.	
Inauguração do terminal de cargas do aeroporto de Araguaína.	

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Relacionamento com parceiros externos é satisfatório e gera resultados.	Os recursos financeiros não são suficientes para o alcance dos resultados.
A Secretaria conhece plenamente suas atribuições e elas estão alinhadas às diretrizes e processos organizacionais.	Não há metodologia para o dimensionamento da força de trabalho, por isso as decisões dependem da percepção dos gestores de RH.
A estrutura organizacional está condizente com seus processos, complexidade, nível de articulação e nível de comando.	A rotatividade é alta.
O absenteísmo é irrisório.	

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 SEDETUR:

Promover o desenvolvimento econômico sustentável do Estado do Tocantins, fortalecendo a capacidade competitiva dos setores comercial, industrial, mineral e turístico.

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 SEDETUR:

Indústria, Comércio, Turismo, Emprego e 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 SEDETUR:

Ser excelência no desenvolvimento econômico e turístico do Brasil.

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 SEDETUR:

Lealdade

Competência

Ética

Responsabilidade

Transparência

Empenho

Respeito ao cidadão

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 SEDETUR:

Credibilidade & Gestão de Excelência

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, entre outros).

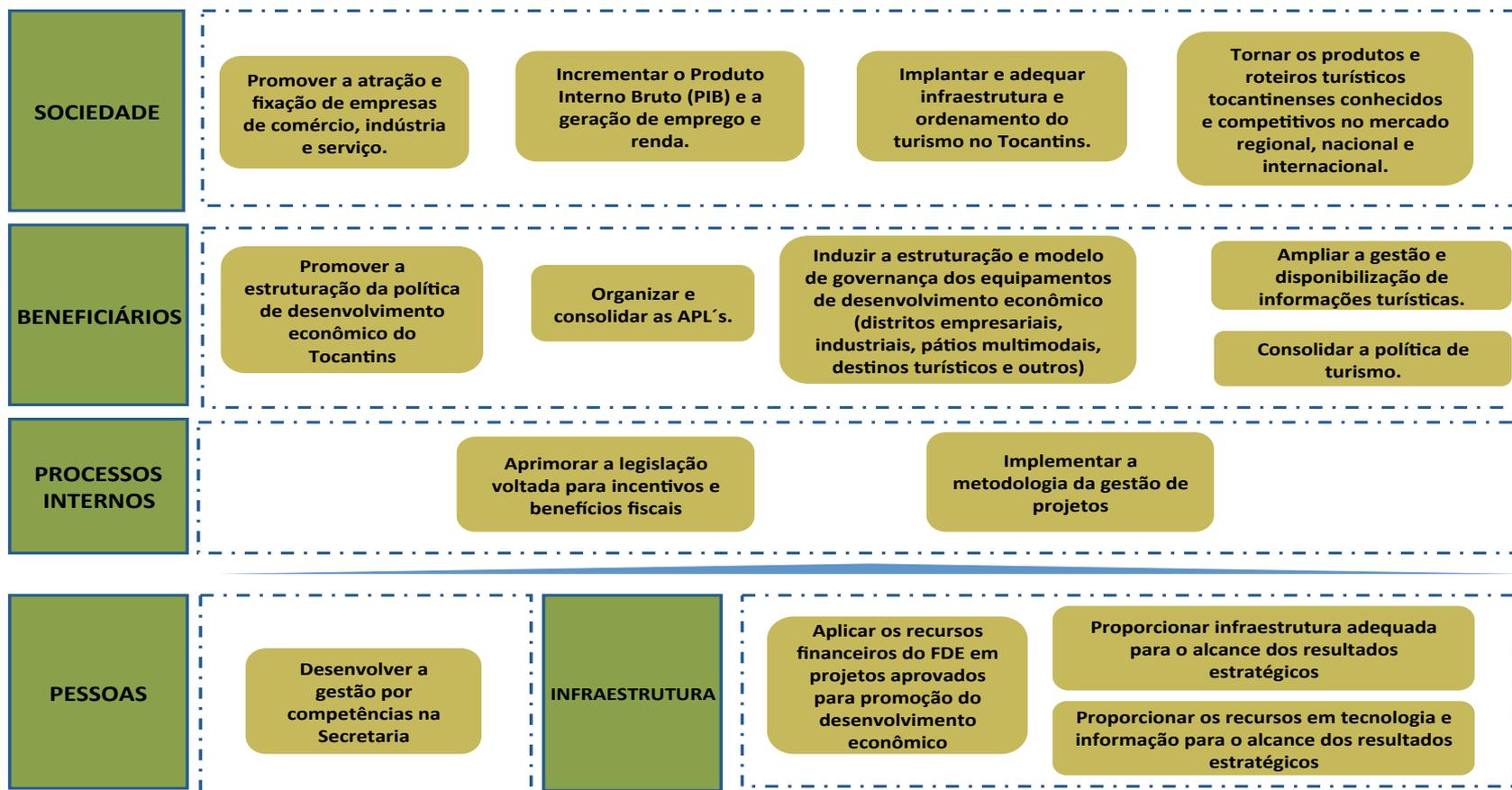
MAPA ESTRATÉGICO SEDETUR

MISSÃO:

Promover o desenvolvimento econômico sustentável do Estado do Tocantins, fortalecendo a capacidade competitiva dos setores comercial, industrial, mineral e turístico.

VISÃO:

Ser excelência no desenvolvimento econômico e turístico do Brasil.



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	Promover a atração e fixação de empresas de comércio, indústria e serviços	Índice de empresas ativas	100	105,9	112,15	118,76	125,77
	Incrementar o PIB e a geração de emprego e renda	Taxa de crescimento real do PIB	4,4	5,0	5,5	5,5	6,0
		Coeficiente de variação de saldo de empregos celetistas - CAGED	4,45	4,26	4,26	4,26	4,26
	Implantar e adequar infraestrutura e ordenamento do turismo no Tocantins	Proporção do Valor do investimento executado em infraestrutura básica em municípios turísticos, infraestrutura turística e ações de ordenamento*					
	Tornar os produtos e roteiros turísticos tocantinenses conhecidos e competitivos no mercado regional, nacional e internacional	Número de ações promocionais e de atração de investimentos em turismo no mercado regional, nacional ou internacional	0	3	4	4	3
BENEFICIÁRIOS	Promover a estruturação da política de desenvolvimento econômico do Tocantins	Nº de empresas abertas por ano	3.684	3.619	3.553	3.488	3.423
		Nº de empresas que aderiram aos incentivos e benefícios por ano	7	15	16	17	18
	Organizar e consolidar as APL's	Nº de Arranjos Produtivos Locais implementados	0	1	2	3	4
	Induzir a estruturação e modelo de governança dos equipamentos de desenvolvimento econômico (distritos empresariais, industriais, pátios multimodais, pólos turísticos e outros)	Nº de equipamentos de desenvolvimento estruturados	0	7	3	2	1
		Nº de equipamentos de desenvolvimento econômico criados com modelo de governança definido	0	6	2	1	0
	Consolidar a política de turismo	Coeficiente de implementação dos projetos estratégicos de desenvolvimento turístico do Estado (matriz PRODETUR/ matriz PDRIS).	0	35%	35%	15%	15%
	Ampliar a gestão e disponibilização de informações turísticas	Índice de estruturação do Observatório do Turismo do Estado do Tocantins	0	25%	35%	25%	15%

*Estas metas serão apresentadas posteriormente

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	Vo	2016	2017	2018	2019
PROCESSOS INTERNOS	Aprimorar a legislação voltada para incentivos e benefícios fiscais	Nº legislações revisadas e criadas voltadas para incentivos e benefícios	0	11	1	1	1
	Implementar a metodologia da gestão de projetos	Taxa de conclusão de projetos institucionalizados na Gerência de Projetos conforme previsão	60%	70%	80%	90%	95%
PESSOAS	Desenvolver a gestão por competências na Secretaria	Índice de execução do Projeto de Gestão por Competências da SEDETUR	0%	30%	30%	20%	20%
INFRAESTRUTURA	Aplicar os recursos financeiros do FDE em projetos aprovados para promoção do desenvolvimento econômico	Índice de execução dos recursos arrecadados	17%	22%	30%	40%	50%
		Porcentagem de Execução dos Recursos Arrecadados do Fundo de Desenvolvimento Econômico em projetos de desenvolvimento Turístico*					
	Proporcionar infraestrutura adequada para o alcance dos resultados estratégicos	Percentual de execução de ações de estruturação e adequação de edificações, equipamentos e mobiliário da Sedetur	0	25%	75%	100%	
	Proporcionar os recursos em tecnologia da informação para o alcance dos resultados estratégicos	Índice de Modernização do Parque Tecnológico	0	70%	80%	90%	100%

*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	Ação	Responsável pela Ação	Data de Início	Data de Término
SOCIEDADE	Promover a atração e fixação de empresas de comércio, indústria e serviços	Promoção da gestão do conhecimento relativo a atração de investimentos	Wendell Soares Pachenco	jan/16	dez/19
		Ampliação das ações de promoção e publicidade para atração de novos investimentos	Wendell Soares Pachenco	jan/16	dez/19
	Incrementar o PIB e a geração de emprego e renda	Fortalecimento da atividade empresarial	Reinaldo Augustus Mota de Macedo	jan/16	dez/19
		Criação de parcerias com o sistema S e similares para implementar projetos de desenvolvimento econômico	Reinaldo Augustus Mota de Macedo	jan/16	dez/19
		Estímulo ao empreendedorismo e a formalização de empresas	Reinaldo Augustus Mota de Macedo	jan/16	dez/19
	Implantar e adequar infraestrutura e ordenamento do turismo no Tocantins	Implementação e/ou adequação da Infraestrutura Básica	James Possapp	jan/16	dez/19
		Estruturação e/ou Ordenamento do Segmento Sol e Praia	Kleiryane Aguiar	jan/16	dez/19
		Ordenamento da Atividade Turística	Kleiryane Aguiar	jan/16	dez/19
		Implementação e/ou adequação da Infraestrutura Turística	Kleiryane Aguiar	jan/16	dez/19
	Tornar os produtos e roteiros turísticos tocantinenses conhecidos e competitivos no mercado regional, nacional e internacional	Promoção Regional, nacional e internacional do turismo	Vanessa Borges	jan/16	dez/19
BENEFICIÁRIOS	Promover a estruturação da política de desenvolvimento econômico do Tocantins	Incentivo à implantação de empreendimentos estratégicos	Paulo Marcelo Mendonça	jan/16	dez/19
		Apoio à implantação de centros logísticos	João Rosa Correia	jan/16	dez/19
		Apoio à implantação de infraestrutura hidroviária	Francy Mara Pires de Brito Avelino	jan/16	dez/19
	Organizar e consolidar as APL's	Promoção da articulação e da integração das APL's	Marcondes Martins Gomes de Oliveira	jan/16	dez/19
		Fortalecimento das cadeias e arranjos produtivos	Marcondes Martins Gomes de Oliveira	jan/16	dez/19
	Induzir a estruturação e modelo de governança dos equipamentos de desenvolvimento econômico (distritos empresariais, industriais, pátios multimodais, destinos turísticos e outros)	Garantia da desapropriação, regularização fundiária e estruturação das áreas para a criação de distritos empresariais	João Rosa Correia	jan/16	dez/19
		Implantação de novos distritos e/ou plataformas industriais	João Rosa Correia	jan/16	dez/19
		Revitalização de distritos e/ou plataformas industriais	João Rosa Correia	jan/16	dez/19
		Desenvolvimento do modelo de Governança para os equipamentos de desenvolvimento econômico.	João Rosa Correia	jan/16	dez/19
	Consolidar a política de turismo	Elaboração e Execução de planos e projetos estratégicos de desenvolvimento do turismo	Marcos Miranda	jan/16	dez/19
		Gerenciamento Técnico Avaliações e Auditorias	Marcos Miranda	jan/16	dez/19
	Ampliar a gestão e disponibilização de informações turísticas	Implantação, Manutenção e Operacionalização do Observatório de Turismo do Estado do Tocantins	Marcos Miranda	jan/16	dez/19

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	Ação	Responsável pela Ação	Data de Início	Data de Término
PROCESSOS INTERNOS	Aprimorar a legislação voltada para incentivos e benefícios fiscais	Revisão da legislação dos programas de incentivos com vistas a melhorar a segurança jurídica dos mesmos	Vilmar Carneiro Wanderley	jan/16	dez/19
		Acompanhamento de empresas beneficiárias por programas de incentivos	Cleusa Pereira do Vale	jan/16	dez/19
		Avaliação da eficácia dos programas de Incentivos fiscais	Cleusa Pereira do Vale	jan/16	dez/19
	Implementar a metodologia da gestão de projetos	Capacitação dos servidores responsáveis por projetos na Secretaria	Tarcísio de Oliveira Noronha Cruz	jan/16	dez/19
		Acompanhamento dos projetos implementados pela Secretaria	Tarcísio de Oliveira Noronha Cruz	jan/16	dez/19
PESSOAS	Desenvolver a gestão por competências na Secretaria	Identificação das competências por função	Viviane Araújo Almeida de Carvalho	jan/16	dez/19
		Levantamento de necessidades de treinamento	Viviane Araújo Almeida de Carvalho	jan/16	dez/19
		Treinamento com foco em competências	Viviane Araújo Almeida de Carvalho	jan/16	dez/19
INFRAESTRUTURA	Aplicar os recursos financeiros do FDE em projetos aprovados para promoção do desenvolvimento econômico	Implementação e apoio de projetos pelo FDE	Marcos Miranda / Paulo Mendonça	jan/16	dez/19
	Proporcionar infraestrutura adequada para o alcance dos resultados estratégicos	Gestão da infraestrutura da SEDETUR	Izabel Ferreira Mendes	jan/16	dez/19
	Proporcionar os recursos em tecnologia e informação para o alcance dos resultados estratégicos	Modernização do parque tecnológico e aquisição de licenças para softwares	Bruno Accioly de Carvalho	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 Desenvolvimento Econômico e Turismo
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