

SECRETARIA DA ADMINISTRAÇÃO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2015

SECRETARIA DA ADMINISTRAÇÃO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



Governador do Estado do Tocantins
Marcelo Miranda

Secretário da Administração
Geferson Oliveira Barros Filho

Subsecretário da Administração
Fernando Moreno Suarte

Grupo Técnico:

Cleomar Arruda Silva
Patrícia de Oliveira
Renata Cristina Lage Souza

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.

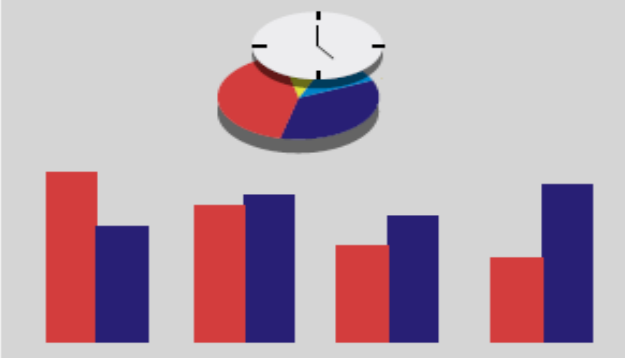
B. Promover o ALINHAMENTO DAS ESTRUTURAS IMPLEMENTADORAS, visando fortalecer a capacidade de execução da Agenda. Significa desenvolver as capacidades de:

- 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.

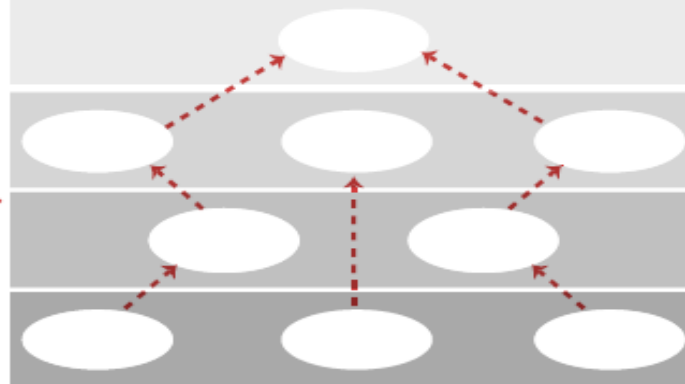
C. MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO, gerando informações sobre o desempenho da Agenda e das unidades implementadoras para a correção de rumos e prestação de contas. Significa desenvolver no âmbito do Estado as capacidades de:

- 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



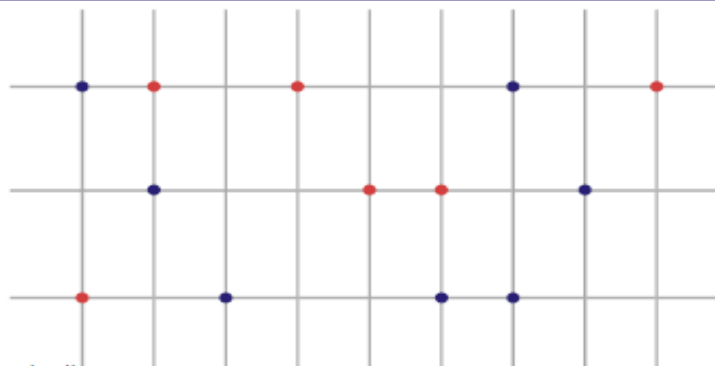
AGENDA ESTRATÉGICA



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.

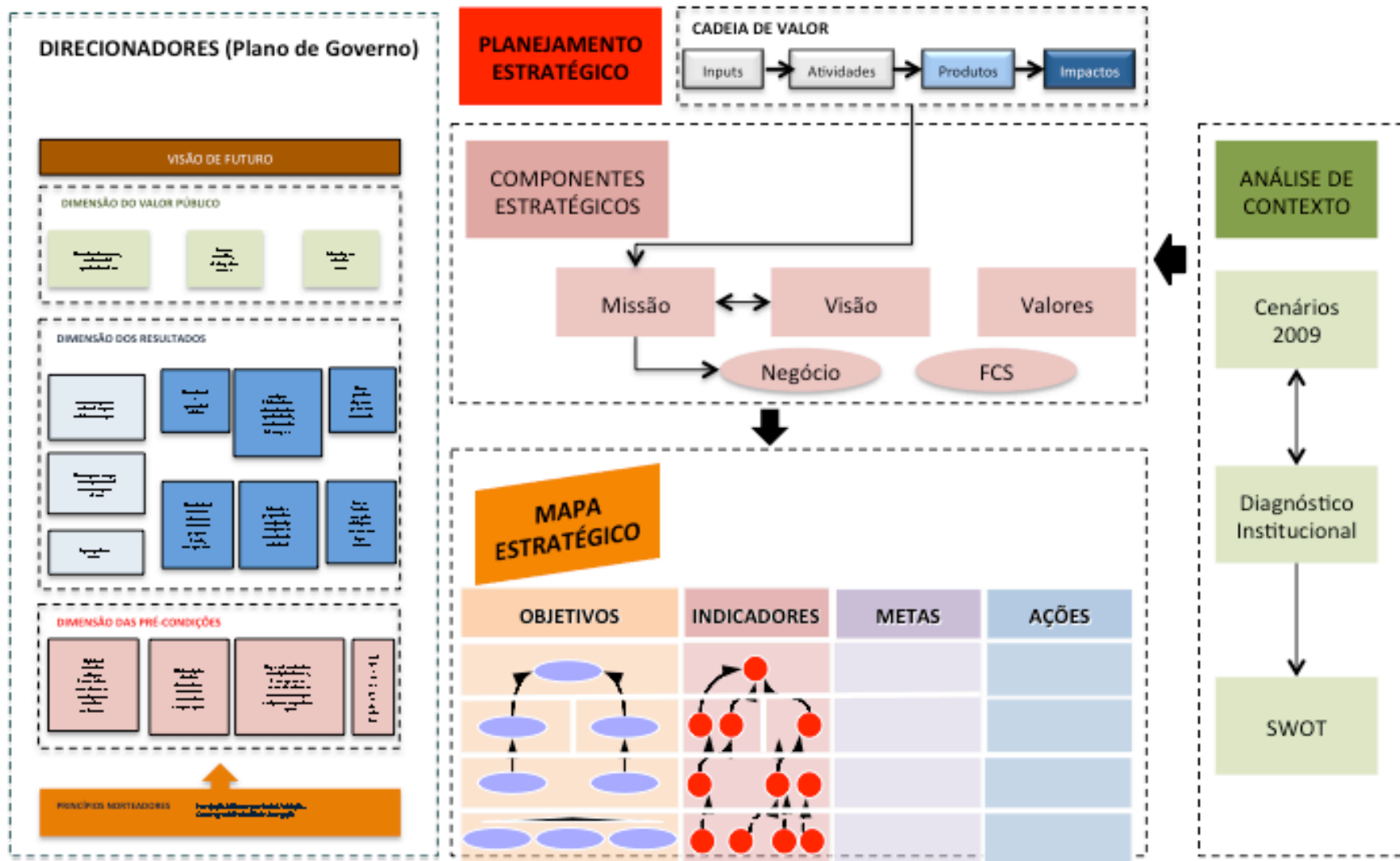
O fortalecimento das capacidades institucionais a partir da elaboração de planos estratégicos para as secretarias estaduais alinhados com a Agenda Estratégica do Estado.

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 da Administração é o órgão do Governo responsável pela gestão do Estado em seus grandes macroprocessos, quais sejam, pessoas e patrimônio.

Com relação à gestão de pessoas, a SECAD registra, controla, gere e concede direitos e deveres aos servidores públicos; recruta, seleciona, planeja e desenvolve os Recursos Humanos; supervisiona e controla os níveis de desempenho, produtividade e eficiência dos servidores do Poder Executivo e instaura a correção administrativa e o regime disciplinar quando necessário.

Quanto ao patrimônio, a SECAD administra o acervo mobiliário e os semoventes no âmbito do Poder Executivo Estadual.

Além disso, a SECAD é responsável por elaborar o planejamento das ações da Escola de Governo e por gerir o “Plano de Assistência à Saúde dos Servidores Públicos do Estado do Tocantins – PLANSAÚDE”, o “Programa de Atendimento ao Público É PRA JÁ”, o Almoxarifado Central do Poder Executivo e a Garagem Central do Estado.

SECRETÁRIO: Geferson Oliveira Barros Filho

www.secad.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 SECAD:

ANÁLISE DO CONTEXTO	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Maior transparência dos projetos e serviços das outras unidades do executivo estadual;	Desconhecimento por parte dos outros órgãos das rotinas de trabalho, encaminhando servidores para SECAD para esclarecer algumas demandas;
Aumento da participação da sociedade organizada no controle da gestão pública;	Critérios políticos na indicação e nomeação de servidores;
Intercâmbio para uniformização dos procedimentos administrativos das secretarias;	Recursos orçamentários e financeiros insuficientes;
Modernização com a implantação da Gestão por resultado (PDRIS)	Exígua participação dos servidores nos programas de capacitação;
Efetividade no cumprimento das Novas Normas Contábeis (Com detalhamento das Despesas)	Direcionamento negativo das informações por parte da imprensa;
Obrigatoriedade da LRF no que diz respeito à transparência de todos os Atos da Adm. Pública;	Falta de uma política de capacitação contínua de servidores;
Avanços Tecnológicos;	Legislação vigente não acompanha as demandas da sociedade;
Crise financeira impulsionando o controle social nos gastos públicos;	Queda da arrecadação;
Captação de recursos externos e internos para a modernização da gestão;	Crise econômica.
Opção de Plano de Saúde para servidores e dependentes.	

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Material de expediente de qualidade e quantidade;	Falta de monitoramento dos resultados dos projetos em andamento;
Crescimento da consciência quanto aos direitos e obrigações do servidor;	Pouca divulgação das ações desenvolvidas;
Comprometimento dos servidores;	Inexistência dos planos de ação;
Discussão setorial e análise em equipe dos assuntos relacionados à SECAD;	Falta de definição e divulgação das rotinas de trabalho entre as unidades;
Ferramentas de Gestão de Pessoas disponíveis (software – ERGON);	Regimento interno desatualizado;
Estrutura organizacional busca a finalidade da instituição;	Ausência de política de capacitação para os servidores (EGOVE);
Portal de Serviços ao Servidor;	Os recursos financeiros insuficientes para alcance dos resultados;
Níveis hierárquicos bem definidos e respeitados;	Falta de sistemas de informação integrados para coleta e tratamento das informações;
Trabalho em equipe é valorizado;	Descontinuidade dos procedimentos quando da mudança de gestão;
Tomadas de decisões claras;	Falta de um acompanhamento mais efetivo dos gastos públicos;
Respeito às leis inerentes;	Falta de acompanhamento da execução orçamentária no exercício corrente;
Continuidade da equipe técnica na troca de gestão.	Resistências em aderir à utilização de ferramentas/ sistemas implantados.

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 SECAD:

Prover o fortalecimento e a excelência da administração pública estadual por meio da gestão de pessoas e do patrimônio público, com foco na melhoria dos resultados e na qualidade dos serviços oferecidos à sociedade.

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 SECAD:

Gestão Pública

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 SECAD:

Ser reconhecida como órgão indutor de uma gestão pública moderna, inovadora e efetiva até 2018.

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 SECAD:

Ética: agir com moralidade, legalidade e impessoalidade.

Compromisso: assumir e respeitar a missão institucional e agir visando alcançar seus objetivos.

Qualidade: assegurar a eficiência, eficácia e efetividade da Gestão Pública.

Profissionalismo: associar conhecimentos, habilidades técnicas e comportamentais inerentes às atividades desenvolvidas pela instituição.

Agilidade: atuar com dinamismo e tempestividade nas ações governamentais.

Transparência: tornar acessível, com clareza, todos os seus atos administrativos e os decorrentes de sua missão.

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 SECAD:

Credibilidade e Valorização

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.).

MISSÃO:

Prover o fortalecimento e a excelência da administração pública estadual por meio da gestão de pessoas e do patrimônio público, com foco na melhoria dos resultados e na qualidade dos serviços oferecidos à sociedade.

VISÃO:

Ser reconhecida como órgão indutor de uma Gestão Pública moderna, inovadora e efetiva até 2018.

**VALOR PÚBLICO/
SOCIEDADE**

Fortalecer a imagem institucional da SECAD junto aos órgãos e à sociedade.

BENEFICIÁRIOS

Promover a ampliação, melhoria e celeridade dos serviços de atendimento aos servidores e ao cidadão

PROCESSOS INTERNOS

Garantir a integração de sistemas, agilidade na obtenção das informações e a modernização tecnológica

PESSOAS

Promover a educação corporativa a todos os servidores

Desenvolver a cultura orientada à obtenção de 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	Fortalecer a imagem institucional da SECAD junto aos órgãos e à sociedade	Satisfação em relação à imagem da SECAD	0	55%	60%	65%	70%
BENEFICIÁRIOS	Promover a ampliação, melhoria e celeridade dos serviços de atendimento aos servidores e ao cidadão	Satisfação dos usuários com os serviços prestados pelo É PRA JÁ	0	75%	80%	85%	90%
		Satisfação dos beneficiários do Plansaúde	0	70%	75%	80%	85%
		Tempo médio de apreciação dos processos de aposentadoria	180 dias	110 dias	100 dias	90 dias	80 dias
PROCESSOS INTERNOS	Garantir a integração de sistemas, agilidade na obtenção das informações e a modernização tecnológica	% de sistemas de TI desenvolvidos em uso	44%	60%	75%	90%	100%
		% de investimento em TI	15%	17,50%	20%	22,50%	25%
PESSOAS	Desenvolver a cultura orientada à obtenção de resultados	Índice de alcance de metas pactuadas	0	60%	65%	70%	80%
	Promover a educação corporativa a todos os servidores	% de servidores capacitados	0	30%	45%	60%	75%
		% de satisfação dos servidores quanto à educação corporativa	0	50%	60%	70%	80%

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	Fortalecer a imagem institucional da SECAD junto aos órgãos e à sociedade	Aprimoramento da imagem institucional	Geferson Oliveira Barros Filho	jan/16	dez/19
BENEFICIÁRIOS	Promover a ampliação, melhoria e celeridade dos serviços de atendimento aos servidores e ao cidadão	Provimento de assistência médica e odontológica aos servidores do Estado	Flávio Antônio Meira de Araújo	jan/16	dez/19
		Modernização da gestão de pessoas	Sandra Cristina Gondim	jan/16	dez/19
		Ampliação do número de unidades do É PRA JÁ	Vinícius Alves Gomes	jan/16	dez/19
		Modernização da gestão do PLANSÁUDE	Flávio Antônio Meira de Araújo	jan/16	dez/19
PROCESSOS INTERNOS	Garantir a integração de sistemas, agilidade na obtenção das informações e a modernização tecnológica	Modernização dos recursos de tecnologia da informação e comunicação (TIC)	José Ribeiro Neto	jan/16	dez/19
		Modernização dos processos administrativos	Geferson Oliveira Barros Filho	jan/16	dez/19
PESSOAS	Promover a educação corporativa a todos os servidores	Capacitação dos Servidores Públicos	Kátia Gomes da Silva	continuo	
		Modernização da EGOVE	Kátia Gomes da Silva	jan/16	dez/19
	Desenvolver a cultura orientada à obtenção de resultados	Conscientização e incentivo ao comprometimento dos servidores envolvidos no alcance das metas estabelecidas no planejamento estratégico	Geferson Oliveira Barros Filho	jan/16	dez/19
		Acompanhamento, monitoramento e alinhamento dos indicadores e metas pactuadas	Patricia de Oliveira	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 da Administração
Praça dos Girassóis – CEP 77.001-906



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