



2016 - 2020

Planejamento Estratégico da Secretaria da Comunicação Social





“O planejamento não é uma tentativa de prever o que vai acontecer. O planejamento é um instrumento para raciocinar agora, sobre que trabalhos e ações serão necessários hoje, para merecermos um futuro. O produto final do planejamento não é a informação: é sempre o trabalho”.
(Peter Drucker)

Marcelo de Carvalho Miranda
GOVERNADOR DO ESTADO DO TOCANTINS

Claudia Lelis
VICE-GOVERNADORA DO ESTADO DO TOCANTINS

Rogério Silva
SECRETÁRIO DA COMUNICAÇÃO SOCIAL

Kenia Borges
SUBSECRETÁRIA DA COMUNICAÇÃO SOCIAL

Thiago de Castro Formiga Júnior
COORDENADOR DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Romildo Leite Dias
MODERADOR DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
Gerente de Gestão por Resultados da Secretaria de Planejamento



Equipe Técnica

Rogério Silva

Secretário da Comunicação Social

Kenia Borges

Subsecretária da Comunicação Social

Mônica Costa

Secretária-Geral

Francine Haddad

Assessora Técnico e de Planejamento

Ismael Nunes da Silva Júnior

Diretor de Administração e Finanças

Ronay Crisóstomo de França

Diretora de Publicidade e Marketing

Fernando Ferreira

Diretor de Imprensa

Adrienne Rodriguez

Diretora de Tecnologia da Informação

Thiago Formiga Júnior

Assessor de Planejamento

Pedro Ale

Assessor Jurídico

Cláudio Souza

Gerente de Apoio Administrativo

Elayne Monteiro

Gerente de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas

Regislene Lima

Gerente de Execução Orçamentária, Financeira e Contábil

Ana Karina

Gerente de Atendimento e Campanhas

Marcelo Venâncio

Gerente de Apoio Técnico

Elisa Amaral

Gerente de Eventos

Rafaelle Aragão

Gerente de Controle e Avaliação de Mídia

Mariana Reis

Gerente de Jornalismo

Juscelene Melo

Gerente de Produções Especiais

Aldemar Ribeiro

Gerente de Documentação e Imagem

Elvio Marques

Gerência de Informação

Patrícia Bernardon

Gerência de Assessorias

Rodrigo Martins

Gerente de Web, Mídias e Redes Sociais

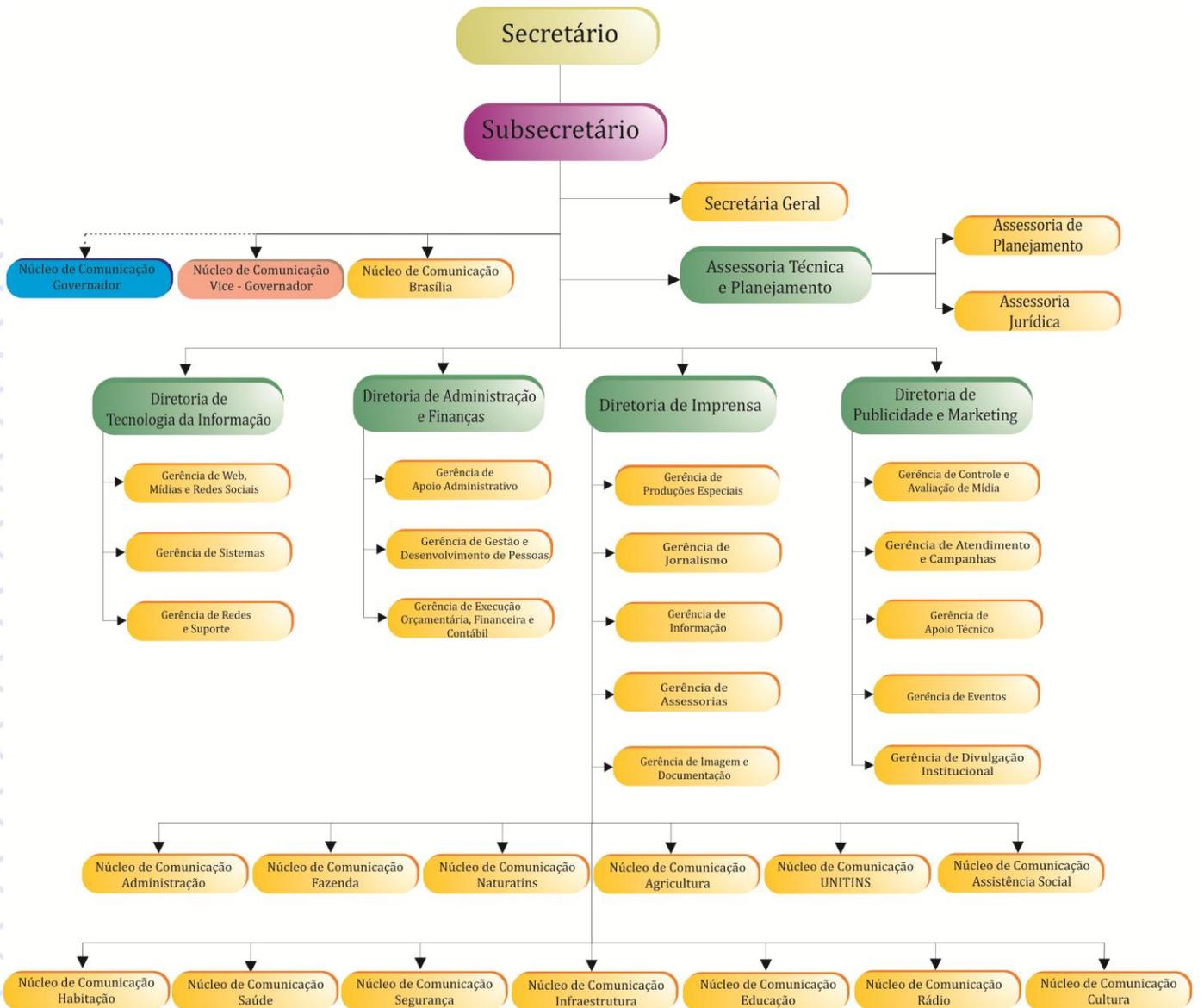
Jairo Sousa

Gerente de Sistemas

Gilberto Santos

Gerente de Redes e Suporte

Organograma



SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
2. DEFINIÇÃO DA IDENTIDADE INSTITUCIONAL.....	9
2.1. MISSÃO:.....	9
2.2. VISÃO:.....	9
2.3. VALORES:.....	9
3. ANÁLISE DE AMBIENTE:.....	10
Grupo 01 - Diretoria de Administração e Finanças e Diretoria de Tecnologia da Informação	10
Grupo 02 – Diretoria de Imprensa	11
Grupo 03–Diretoria de Publicidade e Marketing	11
4. Elaboração da Árvore de Problemas.....	12
Grupo 01 - Diretoria de Administração e Finanças e Diretoria de Tecnologia da Informação	14
Grupo 02 - Diretoria de Imprensa	15
Grupo 03 - Diretoria de Publicidade e Marketing	16
5. DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS	17
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ELABORADOS PELOS TÉCNICOS DA SECOM:	18
6. DESCRIÇÃO DOS OBJETIVOS.....	19
TEMA 1: EFICIÊNCIA OPERACIONAL	19
TEMA 2: ATUAÇÃO INSTITUCIONAL.....	19
7. MAPA DE RESULTADOS ESTRATÉGICOS.....	22
8. INDICADORES E QUADRO DE METAS DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	23
✓ APOIAR AS ÁREAS FINALÍSTICAS COM SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS DE QUALIDADE	23
✓ MODERNIZAR A GESTÃO DA SECRETARIA DE COMUNICAÇÃO DO ESTADO DO TOCANTINS... ..	24
Iniciativas Prioritárias da Diretoria de Administração e Finanças e Diretoria de Tecnologia da Informação	26
✓ PRODUZIR CONTEÚDOS DE INFORMAÇÃO COM QUALIDADE.....	27
✓ ATENDER A DEMANDA DOS VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO FORMAIS E NÃO FORMAIS COM QUALIDADE	28
Iniciativas Prioritárias da Diretoria de Imprensa.....	30
✓ PROMOVER E DIVULGAR COM EFICIÊNCIA AS AÇÕES E SERVIÇOS DO/E O GOVERNO DO ESTADO DO TOCANTINS.....	31
Iniciativas Prioritárias Diretoria de Publicidade e Marketing.....	32
9. ESTIMATIVA DE CUSTOS PARA OS PRÓXIMOS 5 ANOS.....	33
10. ACOMPANHAMENTO, AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO DA ESTRATÉGIA.....	34
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	40

1. INTRODUÇÃO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA SECRETARIA DA COMUNICAÇÃO DO GOVERNO ESTADO DO TOCANTINS

Em face da aceleração das mudanças tecnológicas e da globalização, organizações lucrativas e não-lucrativas têm incorporado o planejamento estratégico aos seus processos de gestão. O ponto focal da estratégia é a formulação da missão e da visão que leva as organizações a definirem seus objetivos de longo prazo e a alcançá-los. Numa perspectiva mais abrangente, o Plano Estratégico é um conceito multidimensional que abrange todas as atividades críticas de uma instituição, dotando-os de senso de unidade, direção e propósito, facilitando as mudanças necessárias induzidas por seu ambiente.

Pode-se considerar um Plano Estratégico como um conjunto coerente de grandes prioridades e de decisões que orientam o desenvolvimento e a construção do futuro de uma organização num horizonte de longo prazo. É uma ferramenta gerencial essencial para impor uma racionalidade central às decisões, estimular a convergência de esforços e focar a atenção nos fatores-chave para o sucesso da organização.

Nesse sentido, a Secretaria da Comunicação Social do Governo do Estado do Tocantins reuniu esforços para elaboração participativa do plano estratégico na área de comunicação pública do estado em um período de 05 (cinco) anos, visando à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas da SECOM e sua evolução esperada. Também considerando premissas básicas relacionadas às condições orçamentárias do Estado, fazendo com que todo o processo tenha coerência e sustentação. Para sua elaboração, foram utilizadas as técnicas de construção da identidade institucional (missão, visão e valores institucional), a identificação de forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, a construção de cenários, a definição de objetivos estratégicos e seus indicadores, a elaboração dos planos setoriais de ação e o processo de avaliação e controle do plano.

2. DEFINIÇÃO DA IDENTIDADE INSTITUCIONAL

Missão: A missão representa a razão da existência de uma organização, ou seja, o que ela faz, por que faz, para quem atua e visando produzir qual impacto na sua clientela. A declaração de missão deve responder à seguinte questão: “por quê ou para quê existimos?”

Visão: A visão é o estado futuro desejado e alinhado com as aspirações de uma organização, algo que a organização pode definir e redigir após responder à questão “para onde pretende ir?”

Valores institucionais: são o conjunto de sentimentos que estrutura, ou pretende estruturar, a cultura e a prática da organização. Os valores representam um conjunto de crenças essenciais ou princípios morais que informam as pessoas como devem reger os seus comportamentos na organização.

2.1. MISSÃO:

INFORMAR, COMUNICAR, PROMOVER E DIVULGAR AS AÇÕES E SERVIÇOS INSTITUCIONAIS DO GOVERNO DO ESTADO DO TOCANTINS PARA PRESTAR CONTA À SOCIEDADE TOCANTINENSE ATENDENDO AO PRINCÍPIO DA PUBLICIDADE OFICIAL

2.2. VISÃO:

SER REFERÊNCIA EM COMUNICAÇÃO PÚBLICA NO ÂMBITO NACIONAL

2.3. VALORES:

RESPONSABILIDADE

AGILIDADE

INTERATIVIDADE

EFICIÊNCIA

TRANSPARÊNCIA

ÉTICA

RESPEITO AO CIDADÃO

COMPROMETIMENTO

3. ANÁLISE DE AMBIENTE:

Diagnóstico interno: consiste em variáveis (forças e fraquezas ou pontos fortes e fracos, respectivamente) presentes na própria organização. Essas variáveis formam o contexto em que o trabalho é realizado. Incluem a estrutura, a cultura e os recursos da instituição.

Diagnóstico externo: consiste em identificar variáveis (oportunidades e ameaças) que estão fora da instituição

Foram divididos grupos setoriais, com a finalidade de analisar as fraquezas e forças internas da SECOM e as oportunidades e ameaças, utilizando a metodologia de análise SWOT, de forma participativa, onde nas plenárias, todos os setores contribuíssem reciprocamente em sua formulação.

Grupo 01 - Diretoria de Administração e Finanças e Diretoria de Tecnologia da Informação

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none">• Trabalho em equipe;• Sinergia organizacional;• Estrutura funcional;• Comprometimento;• Rotina de trabalho;• Agilidade processual;• Controle das ações financeiras	<ul style="list-style-type: none">• Pouca capacitação e treinamento da equipe;• Ruídos na comunicação;• Comunicação informal;• Estrutura física;• Equipamentos de TI não atendem às necessidades da SECOM
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none">• Solução de software (SGD, SIATO, SISPAT);• Carona em licitações;• Assessoria funcional	<ul style="list-style-type: none">• Dependência orçamentária;• Execução orçamentária e financeira não linear;• Pouca compreensão de outros setores;• Descontinuidade dos processos

Grupo 02 – Diretoria de Imprensa

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none">• Recursos humanos;• Sinergia organizacional;• Criatividade;• Comprometimento de parte da equipe;• Capacidade de solucionar problemas (resolutividade).	<ul style="list-style-type: none">• Indefinição de prioridades;• Comunicação interna (pouca interatividade entre os setores);• Estrutura física;• Equipamentos de TI não atendem às necessidades da SECOM;• Baixo comprometimento por parte da equipe;• Inexistência de ação orçamentária no PPA para o setor de jornalismo;• Poucos recursos pra melhoria do setor de TI.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none">• Estrutura das redações (mídia tocantinense)• Redes sociais;• Divulgação espontânea.	<ul style="list-style-type: none">• Crise financeira

Grupo 03–Diretoria de Publicidade e Marketing

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none">• Capital intelectual;• Equipe multidisciplinar;• Capacidade de execução	<ul style="list-style-type: none">• Burocracia no desenvolvimento do trabalho;• Centralização de informação;• Inexistência de informação integrada;• Insuficiência e defasagem dos equipamentos de TI;• Orçamento insuficiente.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none">• Desenvolvimento do turismo e agronegócio;• Localização central do Estado;• Parceria com entidades governamentais e não-governamentais	<ul style="list-style-type: none">• Alta do dólar;• Crise financeira;• Queda do repasse do FPE.

4. Elaboração da Árvore de Problemas

Apresentamos aos servidores da SECOM os conceitos da metodologia de elaboração da árvore de problemas da seguinte forma:

ÁRVORE DE PROBLEMAS – Iniciando a construção da ideia

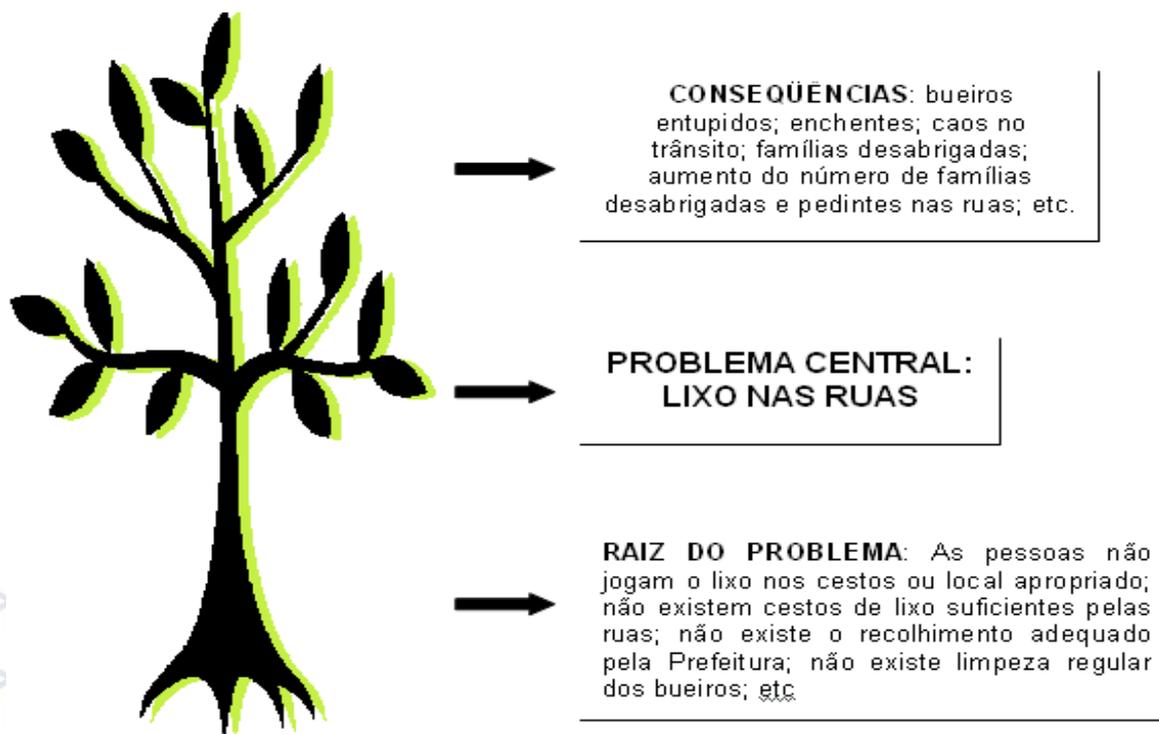
Um problema é uma situação negativa ou um déficit que se quer resolver. Dentre aqueles listados, deve-se escolher um, considerado importante e possível de ser solucionado no âmbito do projeto. Escolhido aquele que vai ser o problema central, parte-se para a construção da árvore de problemas:

- Coloca-se no centro do papel o problema central. Este será o tronco da árvore;
- Acima do problema central, coloque outros problemas, dele derivados, que são os efeitos ou consequências, que formam a copa da árvore;
- Abaixo do problema central são colocados quadrinhos com os problemas que representam as causas, razões ou fatores geradores do problema central. Formam as raízes da árvore. É justamente aí que o projeto deve atuar.

Obs.:

- Escolha sempre uma situação negativa para a árvore de problemas ("leitura" não é um problema, mas a "dificuldade de leitura");
- Não inclua a solução na formulação do problema central, pois um problema não é ausência de solução, mas uma situação negativa ("Falta de reforço para aprendizagem da leitura e escrita" = "dificuldade de leitura e escrita");
- Não trabalhe com problemas muito genéricos ("violência");
- O projeto agirá sempre nas causas;
- A árvore é lida de baixo pra cima (e construída ao inverso).

Exemplo da Árvore de Problemas:



Após a apresentação da metodologia de construção da árvore de problemas, apresentamos com estrutura a Árvore de Soluções:

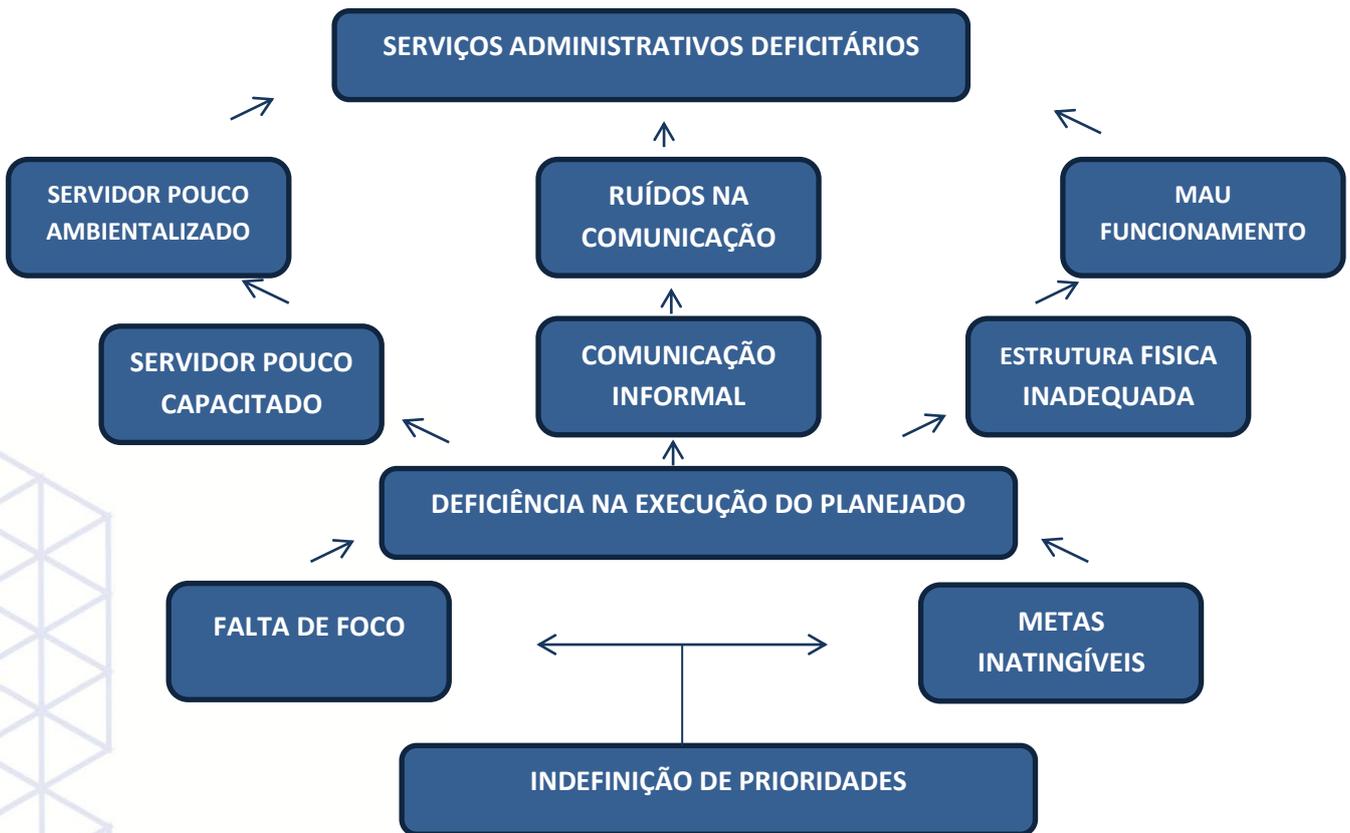
ÁRVORE DE SOLUÇÕES – Invertendo a árvore de problemas:

A árvore de objetivos, além de possibilitar a solução de problemas e modificação das situações não desejadas, serve também para definir as alternativas de intervenção do planejamento. Todas as situações negativas serão convertidas em positivas, ou seja, cada problema (neg.) será substituído por uma solução (pôs.). Teremos então:

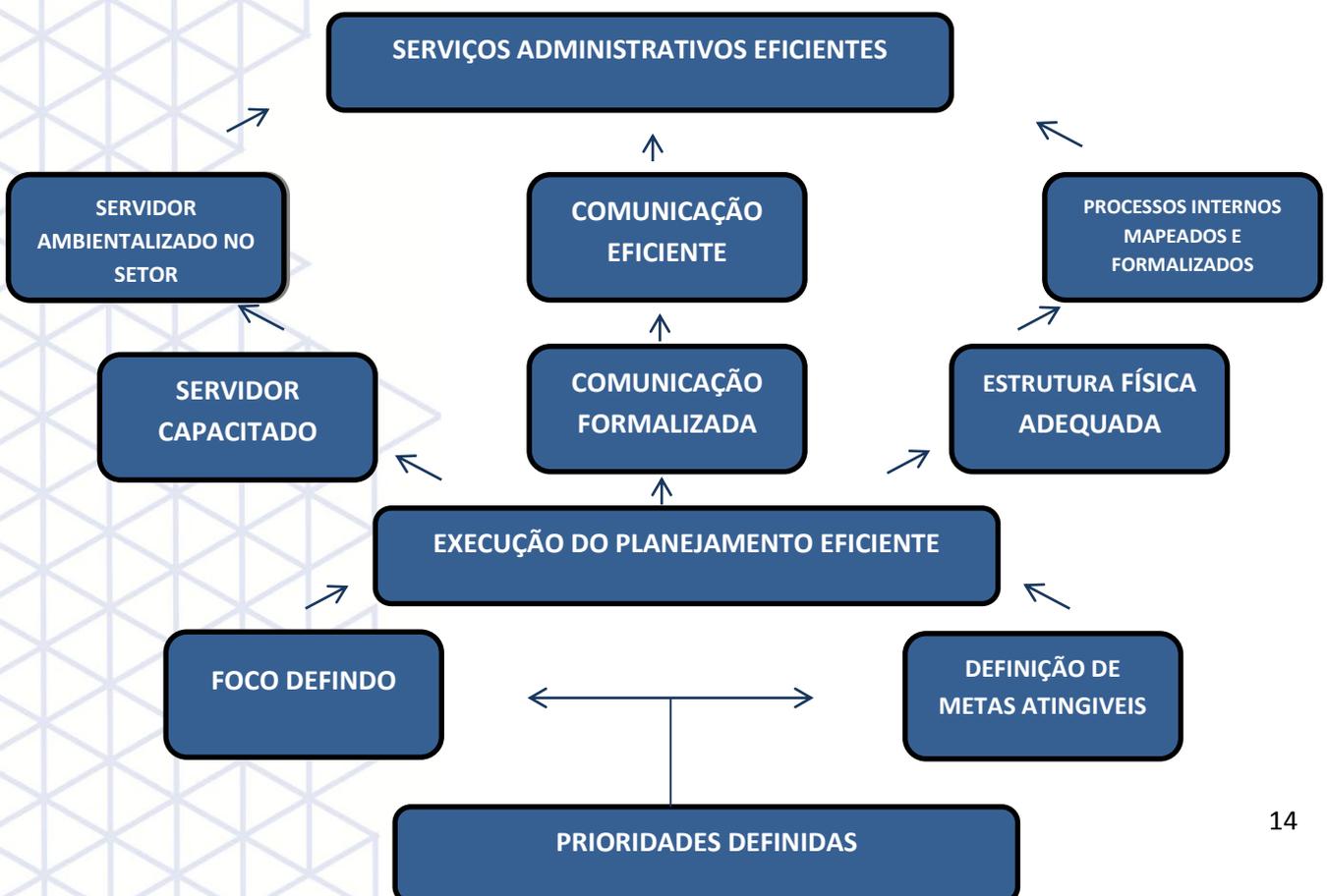
Causas → Meios → Efeitos → Fins

- Transformar o problema central da árvore de problemas em um objetivo desejado;
 - Transformar as causas em meios para alcançar o objetivo. A partir destes surgirão os Objetivos Específicos
- Transformar os efeitos ou conseqüências em fins, ou seja, os objetivos que serão alcançados em um prazo maior.

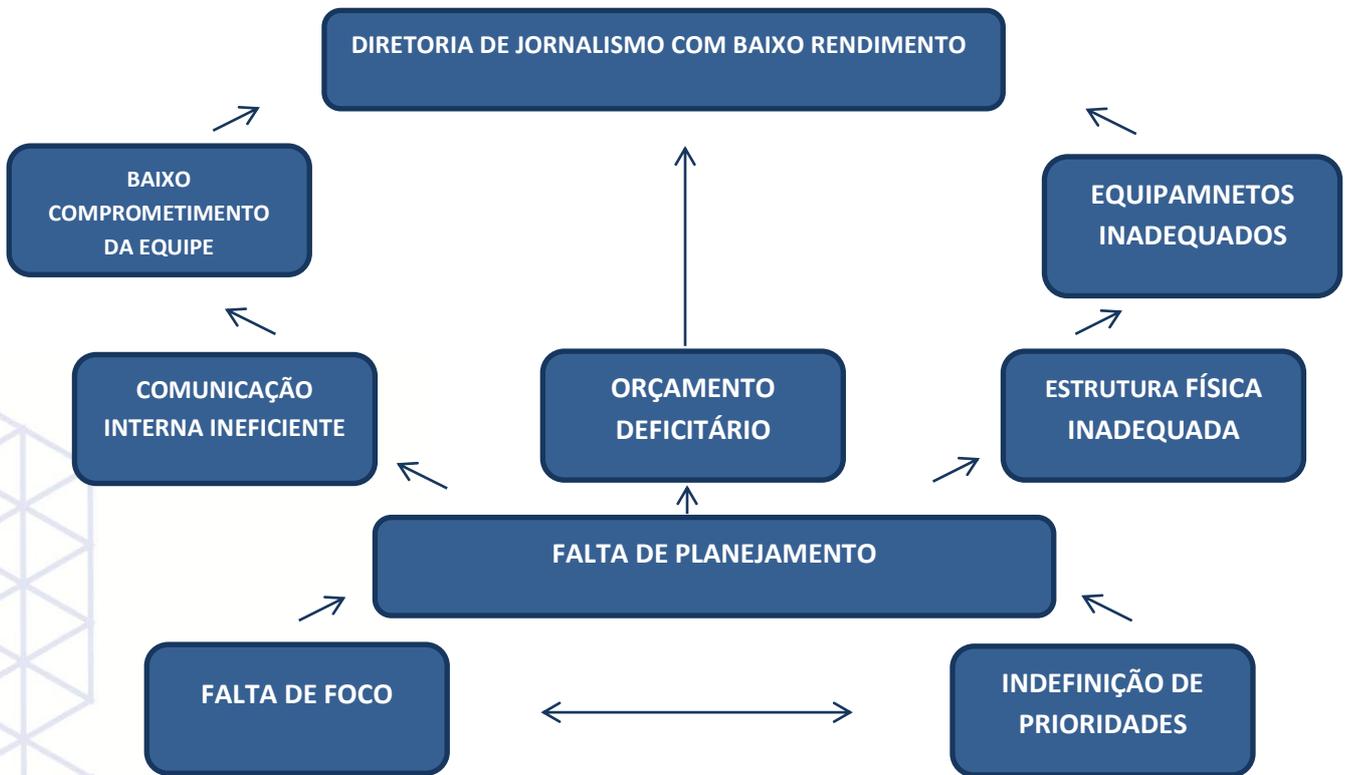
ARVORE DE PROBLEMAS



ARVORE DE SOLUÇÕES



ÁRVORE DE PROBLEMAS



ÁRVORE DE SOLUÇÕES



ÁRVORE DE PROBLEMAS



ÁRVORE DE SOLUÇÕES



5. DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

Para construção dos objetivos estratégicos da SECOM, iniciamos realizando um alinhamento dos seus conceitos básicos:

Objetivos

Os objetivos traduzem os resultados essenciais a serem atingidos pela organização no cumprimento da sua Missão e de forma que permitem atingir a Visão definida pela organização. São resultados quantitativos e/ou qualitativos que a empresa pretende alcançar num determinado espaço de tempo. Devem ser desdobrados a partir da visão da empresa e funcionar como condutores do caminho da visão.

Funcionalmente, os objetivos precisam ser transformados em metas, que são fragmentos de um objetivo.

Exemplo: Um objetivo é a conquista de 30% de um mercado num semestre; Metas mensais podem ser fixadas para conquistar 5% do mercado, atingido 30% no final do semestre.

Objetivos SMART

Ao contrário da missão, que é definida de forma genérica, os objetivos devem ser definidos de forma concreta e devem apresentar as seguintes características (SMART):

Specific “Specific” (Específicos): Os objetivos devem ser específicos, claros, concisos e fáceis de entender (não devem ser generalistas). Devem compreender algo que possa ser claramente atingido.

Masurable “Measurable” (Mensuráveis): Sendo os objetivos constituídos por desejos ou aspirações, devem ser passíveis de serem avaliados, através da definição de parâmetros (verificar se foram ou não atingidos).

Attainable ou Achievable “Attainable” ou “Achievable” (Alcançáveis): Os objetivos têm que ser alcançáveis. Este aspecto implica que os objetivos sejam propostos em consonância com todos os seus intervenientes, para que estejam motivados e compreenderem os objetivos, e como consequência, compreenderem as suas dificuldades. Devem ser definidos de modo congruente com o momento e os recursos.

Realistics ou Relevant “Realistics” (Realistas): Os objetivos devem ser tangíveis e realistas, deve existir a possibilidade de poderem vir a ser alcançados. “Relevant” (Relevantes): Só se faz planeamento de coisas importantes dentro da empresa, portanto, o objetivo em questão precisa ser relevante para o cumprimento da missão, visão e valores da empresa.

Time Boun Time Bound” (Tempo): Os objetivos devem ser estabelecidos com um limite temporal bem definido (ou uma série de fases). Quando os objetivos de uma empresa satisfazem as características (SMART) acima enunciadas e envolvem a maioria ou a

generalidade dos colaboradores da empresa, podem contribuir para a criação de diversas vantagens para a organização, nomeadamente:

Fazem com que as coisas aconteçam: reforçam a pró-atividade que deve existir nos vários tipos de planeamento estratégico.

Contribuem para que o que foi planeado se torne realidade.

Contribuem para a melhoria da comunicação.

Evidenciam a necessidade de partilha de informação entre pessoas de diferentes departamentos.

Contribuem decisivamente para o desenvolvimento da coordenação das atividades da empresa e dos seus colaboradores, evitando eventuais conflitos de hierarquia e coordenação que possam existir entre departamentos ou pessoas.

Contribuem para um para o aumento da motivação, dando origem a comportamentos mais participativos e colaborativo.

Desenvolvem mecanismos de controle.

Visando alcançar a visão de futuro e resolver os problemas expostos nas árvores construídas pelos setores, foram definidos os seguintes objetivos estratégicos:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ELABORADOS PELOS TÉCNICOS DA SECOM:

OBJETIVO 1	PRODUZIR CONTEÚDOS DE INFORMAÇÃO COM QUALIDADE
OBJETIVO 2	PROMOVER E DIVULGAR COM EFICIÊNCIA AS AÇÕES E SERVIÇOS DO/E O GOVERNO DO ESTADO DO TOCANTINS
OBJETIVO 3	MELHORAR A QUALIDADE DOS SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS
OBJETIVO 4	ATENDER À DEMANDA DOS VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO FORMAIS E NÃO FORMAIS COM QUALIDADE
OBJETIVO 5	MODERNIZAR A GESTÃO DA SECRETARIA DA COMUNICAÇÃO DO ESTADO DO TOCANTINS

6. DESCRIÇÃO DOS OBJETIVOS

Visando ter maior conhecimento do que se propõem os objetivos estratégicos da SECOM foram estruturadas suas descrições, separados por temas estratégicos na seguinte forma:

TEMA 1: EFICIÊNCIA OPERACIONAL

Objetivo Estratégico:

1. APOIAR AS ÁREAS FINALÍSTICAS COM SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS DE QUALIDADE

Descrição do Objetivo: Garantir a economicidade dos recursos e a melhor alocação dos recursos necessários ao alcance dos resultados, capacitar os servidores, desenvolver normas e conceitos eficientes a fim de padronizar o fluxo dos processos e procedimentos administrativos gerais.

2. MODERNIZAR A GESTÃO DA SECRETARIA DA COMUNICAÇÃO DO ESTADO DO TOCANTINS

Descrição do Objetivo: Renovação e estruturação dos parques tecnológico e físico, buscando a agilidade e clareza, garantindo condições de trabalho adequado para o desempenho das atividades com excelência e a implementação do processo da gestão orientada para resultados.

TEMA 2: ATUAÇÃO INSTITUCIONAL

Objetivo Estratégico:

3. PRODUZIR CONTEÚDOS DE INFORMAÇÃO COM QUALIDADE

Descrição do Objetivo: Buscar fontes seguras nos diversos segmentos da sociedade e do Governo que contribuam para transmitir uma informação clara e com dados que não gerem dúvidas ao receptor.

4. PROMOVER E DIVULGAR COM EFICIÊNCIA AS AÇÕES E SERVIÇOS DO/E O GOVERNO DO ESTADO DO TOCANTINS

Descrição do Objetivo: Produzir campanhas de utilidade pública e institucionais de qualidade e conteúdo adequado.

5. ATENDER A DEMANDA DOS VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO FORMAIS E NÃO FORMAIS COM QUALIDADE

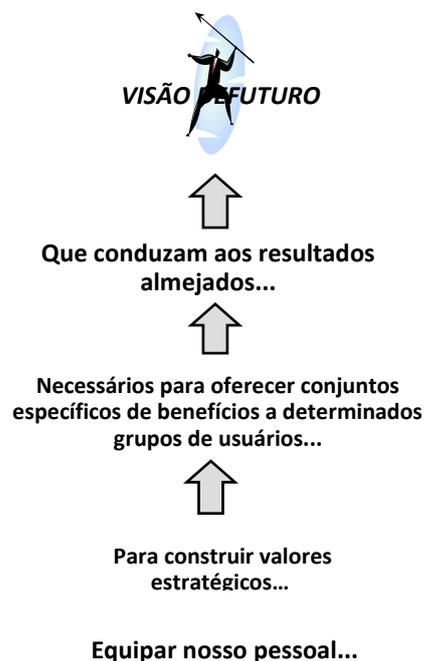
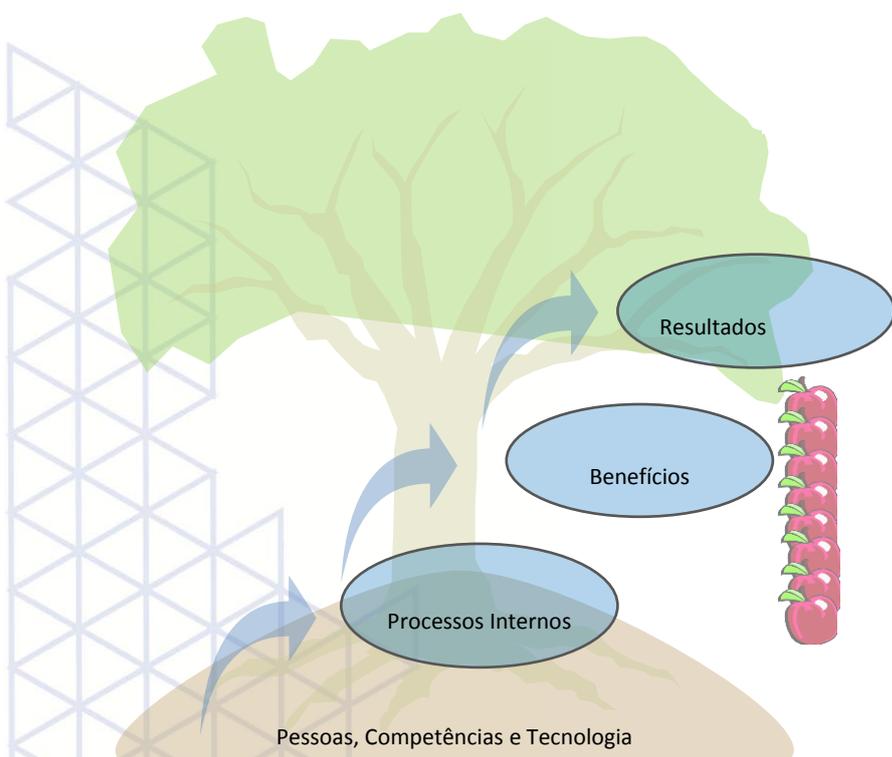
Descrição do Objetivo: Orientar a equipe para canalizar atendimento das demandas recebidas, visando o alinhamento da linguagem institucional, bem como estreitar e manter contatos com as redações e seus respectivos produtores e editores.

Elaboração do Mapa Estratégico

Segundo Kaplan e Norton (2000), o mapa estratégico do Balanced Scorecard explicita a hipótese da estratégia e cada indicador se converte em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia.

A metodologia para elaboração do mapa estratégico da SECOM teve as seguintes diretrizes operacionais:

LÓGICA NATURAL DE CAUSA E EFEITO



LÓGICA DO MAPA

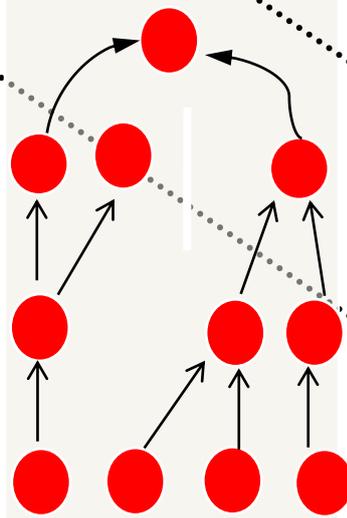
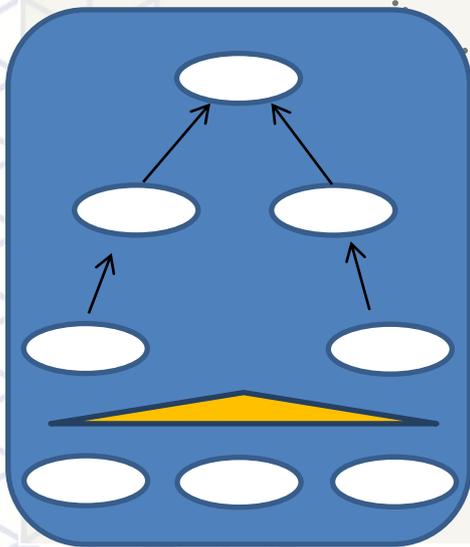
As **METAS** e as **INICIATIVAS** fornecem a **VELOCIDADE** e a **PRIORIDADE** do processo de implementação em busca da consecução de um objetivo

MAPA ESTRATÉGICO

INDICADORES

METAS

INICIATIVAS



Medem o grau de alcance dos objetivos propostos e influenciam o comportamento das pessoas na busca dos objetivos.

Tradução da Estratégia em objetivos quantificáveis, estabelecendo-se relações de causa-efeito entre os componentes

7. MAPA DE RESULTADOS ESTRATÉGICOS

VISÃO DE FUTURO

SER REFERÊNCIA EM COMUNICAÇÃO PÚBLICA NO ÂMBITO NACIONAL



ATUAÇÃO INSTITUCIONAL

PROMOVER E DIVULGAR COM EFICIÊNCIA AS AÇÕES E SERVIÇOS DO/E OGOVERNO DO ESTADO DO TOCANTINS

PRODUZIR CONTEÚDOS DE INFORMAÇÃO COM QUALIDADE

ATENDER À DEMANDA DOS VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO FORMAIS E NÃO FORMAIS COM QUALIDADE

Resultados Institucionais



EFICIÊNCIA OPERACIONAL

APOIAR AS ÁREAS FINALÍSTICAS COM SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS DE QUALIDADE

MODERNIZAR A GESTÃO DA SECRETARIA DE COMUNICAÇÃO DO ESTADO DO TOCANTINS

Pessoas, Infraestrutura e Tecnologia.

8. INDICADORES E QUADRO DE METAS DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Objetivo Estratégico:

- ✓ **APOIAR AS ÁREAS FINALÍSTICAS COM SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS DE QUALIDADE**

Nome do indicador: **Índice de satisfação com os serviços administrativos gerais.**

Definição: Ter conhecimento da satisfação dos setores das áreas finalísticas da SECOM, referente à qualidade dos serviços administrativos.

Intenção: Medir a satisfação dos setores das áreas finalísticas da SECOM, referente à qualidade dos serviços administrativos.

Fórmula de Cálculo:

$$\% \text{ de satisfação} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de solicitações atendidas com satisfação}}{\text{N}^\circ \text{ de solicitações demandadas}} \times 100$$

Unidade de medida: percentual

Critério de acompanhamento: Anual

Periodicidade de medição: Semestral

Responsável pela disponibilização do dado: Diretoria de Administração

Status do indicador: Disponível

Data para disponibilização do indicador: Primeiro dia útil após o fechamento de cada semestre

Polaridade: Maior melhor

Tipo de indicador: Resultado

Fonte de dados: DAF – SECOM

QUADRO DE METAS					
Marco de Partida	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
0	75%	80%	85%	90%	95%

2. Objetivo Estratégico:

- ✓ **MODERNIZAR A GESTÃO DA SECRETARIA DE COMUNICAÇÃO DO ESTADO DO TOCANTINS**

Indicador 1

Nome do indicador: **Índice de Melhorias da área de TI.**

Definição: O indicador proporcionará a Secretaria da Comunicação estruturar um conjunto de ações voltadas a melhorar o setor de TI da SECOM, que é fundamental para realização de suas atividades, essas melhorias perpassam por aquisição de computadores, softwares, entre outras.

Intenção: Medir o índice de melhorias da área de TI da SECOM direcionados ao alcance dos resultados planejados pela SECOM.

Fórmula de Cálculo:

$$\text{Índice de Melhorias da área de TI} = \frac{\Sigma \text{ de equipamentos modernos ideal}}{\text{Total de equipamento ideal adquirido}} \times 100$$

Unidade de medida: Percentual

Critério de acompanhamento: Anual

Periodicidade de medição: Trimestral

Responsável pela disponibilização do dado: Diretoria de TI

Status do indicador: Disponível

Data para disponibilização do indicador: Primeira semana do trimestre subsequente

Polaridade: Maior melhor

Tipo de indicador: Tendência/operacional

Fonte de dados: DTI/AP

QUADRO DE METAS					
Marco de Partida	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
0%	10%	30%	60%	80%	100%

Indicador 2

Nome do indicador: **Σ de vagas em cursos de capacitação por competências ofertadas.**

Definição: O indicador proporcionará à Secretaria da Comunicação estruturar um conjunto de capacitações orientadas às competências necessárias para realização das suas atividades, os cursos a serem ofertados aos servidores buscaram sinergia com suas funções, visando assim aperfeiçoar o banco de talentos da SECOM afim e melhorar a capacidade de alcance dos resultados desejados.

Intenção: Medir o número de vagas de cursos ofertados pela SECOM direcionados às competências necessárias ao alcance dos resultados planejados.

Fórmula de Cálculo:

$$\text{Percentual de servidores capacitados por competências} = \frac{\text{número total de cursos oferecidos}}{\text{número total de servidores}} \times 100$$

Unidade de medida: Total de pessoas capacitadas por competência

Critério de acompanhamento: Anual

Periodicidade de medição: Trimestral

Responsável pela disponibilização do dado: DAF/AP

Status do indicador: Disponível

Data para disponibilização do indicador: Primeira semana do trimestre subsequente

Polaridade: Maior melhor

Tipo de indicador: Resultado

Fonte de dados: DAF/AP

QUADRO DE METAS					
Marco de Partida	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
0	10%	20%	30%	40%	50%

Iniciativas Prioritárias da Diretoria de Administração e Finanças e Diretoria de Tecnologia da Informação

- Garantir a economicidade dos recursos e a melhor alocação dos recursos necessários ao alcance dos resultados

Entregas relevantes:

- ✓ Cadastramento em sistema de banco de preços ofertado ao setor governamental.
Valor previsto: R\$ 40.000,00
Período de 12 meses a partir de janeiro de 2016
- ✓ Execução das atividades alinhadas com plano e prazos definidos nos trâmites legais.
Valor previsto: sem orçamento
Período de 12 meses a partir de janeiro de 2016

- Garantir a agilidade na tramitação dos processos administrativos a fim de assegurar a razoável duração do processo.

Entregas relevantes:

- ✓ Proporcionar capacitação e incentivar a utilização do sistema do SGD (Sistema de Gerenciamento de Documentos) pelos servidores da secretaria.
Valor previsto: sem custos
Período de 12 meses a partir de janeiro de 2016
- ✓ Implantação do módulo administrativo no sistema Mídia Integrada.
Valor previsto: sem custos
Período de 6 meses a partir de janeiro de 2016
- ✓ Conscientização e regulamentação de todas as áreas, acerca dos procedimentos administrativos necessários para a execução e finalização das atividades processuais da secretaria .
Valor previsto: sem custos
Período de 6 meses a partir de janeiro de 2016

- Garantir um ambiente de trabalho harmonioso e saudável, contribuindo para a motivação e satisfação profissional dos servidores.

Entregas relevantes:

- Valorizar os servidores, com cursos de capacitação, treinamento.
Valor previsto: R\$ 320.000,00
Período a partir de janeiro de 2016
- Oferecer um ambiente de trabalho salutar, com estrutura física adequada de mobiliário, equipamentos, bem como de transporte.
Valor previsto: R\$ 5.805.000,00
Valor previsto para equipamentos de TI: R\$ 450.000,00
Valor previsto para equipamentos de fotografia: R\$ 420.000,00
Período a partir de janeiro de 2016

Custo Previsto do Objetivo Estratégico: R\$ 7.035.000,00

3. Objetivo Estratégico:

✓ **PRODUZIR CONTEÚDOS DE INFORMAÇÃO COM QUALIDADE**

Nome do indicador: **Índice de informações produzidas pela SECOM aproveitadas pelos meios de comunicação.**

Definição: O indicador tem por objetivo conhecer o índice de aproveitamento de informações produzidas e divulgadas pela SECOM pelos principais veículos de comunicação

Intenção: Medir o percentual de informações produzidas pela SECOM que são aproveitadas pelos meios de comunicação formais e não formais

Fórmula de Cálculo:

$$\text{Índice de aproveitamento} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de informações aproveitadas} \times 100}{\text{N}^\circ \text{ total de informações produzidas}}$$

Unidade de medida: Percentual

Critério de acompanhamento: Anual

Periodicidade de medição: Semanal

Responsável pela disponibilização do dado: DI - SECOM

Status do indicador: Disponível

Data para disponibilização do indicador: segundo dia útil do mês subsequente

Polaridade: Maior melhor

Tipo de indicador: Resultado

Fonte de dados: DI - SECOM

QUADRO DE METAS				
Marco de Partida	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
40%	50%	60%	65%	70%

4. Objetivo Estratégico:

- ✓ **ATENDER A DEMANDA DOS VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO FORMAIS E NÃO FORMAIS COM QUALIDADE**

Indicador 1

Nome do indicador: **Tempo de resposta às demandas dos veículos de comunicação formais e não formais.**

Definição: o indicador possibilitará avaliar se a diretoria de imprensa está atendendo os veículos de comunicação formais e não formais e governo em tempo hábil.

Intenção: medir o tempo médio de resposta aos veículos de comunicação formais e não formais e do governo.

Fórmula de Cálculo:

$$\text{Agilidade no Atendimento} = \frac{(\text{horário da demanda recebida} - \text{o tempo de resposta da demanda})}{720 \text{ minutos de trabalho diário}}$$

Unidade de medida: Minutos

Critério de acompanhamento: Anual

Periodicidade de medição: Mensal

Responsável pela disponibilização do dado: Diretoria de Imprensa

Status do indicador: Disponível

Data para disponibilização do indicador: Segundo dia útil do mês subsequente

Polaridade: Menor melhor

Tipo de indicador: Tendência

Fonte de dados: DI - SECOM

QUADRO DE METAS				
Marco de Partida	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
0 minuto	60 minutos	55 minutos	50 minutos	40 minutos

Indicador 2

Nome do indicador: **Índice de Satisfação do atendimento aos veículos de comunicação formais e não formais.**

Definição: O indicador possibilitará avaliar a satisfação dos veículos de comunicação formal, com o bom atendimento realizado pelo setor de jornalismo possibilitando ainda analisar quais as melhorias a serem feitas nos referidos atendimentos.

Intenção: Medir o grau de satisfação dos veículos de comunicação formal com o atendimento as demandas realizadas.

Fórmula de Cálculo:

$$\% \text{ de satisfação} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de atendimentos realizados com satisfação}}{\text{N}^\circ \text{ total de atendimentos}} \times 100$$

Unidade de medida: Percentual

Critério de acompanhamento: Mensal

Periodicidade de medição: Diário

Responsável pela disponibilização do dado: Departamento de Imprensa e Assessoria de Planejamento

Status do indicador: Disponível

Data para disponibilização do indicador: Segundo dia útil do mês subsequente

Polaridade: maior melhor

Tipo de indicador: operacional/tendência

Fonte de dados: DI/AP - SECOM

QUADRO DE METAS					
Marco de Partida	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
0	40%	65%	70%	75%	80%

Iniciativas Prioritárias da Diretoria de Imprensa

- Estabelecer relações sólidas e confiáveis com os meios de comunicação nacionais e regionais e seus agentes, com o objetivo de divulgar as ações do Governo;

Entregas relevantes:

- ✓ Reestruturação das Gerências de Jornalismo e Produções Especiais, trocando funções e atribuições dos ocupantes dos cargos.
Valor previsto: Sem custo
Período de 2 meses a partir de maio de 2015

- Utilizar canais mais adequados para cada tipo de mensagem e para cada público;

Entregas relevantes:

- ✓ Juntamente com a Diretoria de Ti e Gerência de Informação, criar e implementar ferramentas que agilizem o envio da informação, na hora certa, no local certo e para as pessoas certas.
Valor previsto: Sem custo
Período: a partir de maio de 2015

- Aprimorar a edição para que não haja ruídos de comunicação no material enviado a imprensa/veículos.

- Reestruturação dos núcleos de comunicação que passaram por avaliação de 4 meses, realizando um remanejamento de pessoas para funções afins a cada indivíduo;

Valor previsto: Sem custo
Período: a partir de maio de 2015

- Criar um escala de serviço para atender as demandas fora dos horários convencionais de trabalho (noite, feriados e final de semana).

Valor previsto: Sem custo
Período: a partir de maio de 2015

5. Objetivo Estratégico:

✓ **PROMOVER E DIVULGAR COM EFICIÊNCIA AS AÇÕES E SERVIÇOS DO/E O GOVERNO DO ESTADO DO TOCANTINS**

Nome do indicador: **Índice de Satisfação das campanhas realizadas**

Definição: O indicador possibilitará avaliar a satisfação dos órgãos da administração direta e indireta do Governo do Estado do Tocantins com as campanhas realizadas, possibilitando ainda analisar quais as melhorias a serem feitas nas referidas campanhas.

Intenção: Medir o grau de satisfação dos órgãos da administração direta e indireta do Governo do Estado do Tocantins com as campanhas realizadas.

Fórmula de Cálculo:

$$\% \text{ de satisfação} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de campanhas com satisfação} \times 100}{\text{N}^\circ \text{ de Campanhas realizadas}}$$

Unidade de medida: Percentual

Critério de acompanhamento: Semestral com acompanhamento mensal

Periodicidade de medição: Semestral

Responsável pela disponibilização do dado: Departamento de Publicidade e Marketing

Status do indicador: Disponível

Data para disponibilização do indicador: 30 de junho do ano corrente

Polaridade: Maior melhor

Tipo de indicador: Operacional/tendência

Fonte de dados: DPM - SECOM

QUADRO DE METAS					
Marco de Partida	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
0	80%	85%	90%	95%	100%

Iniciativas Prioritárias Diretoria de Publicidade e Marketing

- Criar um conceito de comunicação estratégica para apresentar os resultados do Governo para sociedade.

Entregas relevantes:

- ✓ Conceitos de comunicação dos resultados estratégicos do governo criados.
Valor previsto: R\$ 3.500.000,00
Período de 12 meses a partir de janeiro de 2016
- ✓ Conceitos de comunicação dos resultados estratégicos do governo produzidos.
Valor previsto: R\$ 15.000.000,00
Período de 12 meses a partir de janeiro de 2016
- ✓ Conceitos de comunicação dos resultados estratégicos do governo veiculados.
Valor previsto: R\$ 16.500.000,00
Período de 12 meses a partir de janeiro de 2016

- Realizar pesquisas de satisfação do governo junto à sociedade

Entregas relevantes:

- ✓ Pesquisa de aprovação da gestão estadual junto à sociedade.
Valor previsto: R\$ 200.000,00
Período de 3 meses a partir de setembro de 2016
- Realizar pesquisas de satisfação do governo junto à sociedade

Custo Previsto do Objetivo Estratégico: R\$ 35.200.000,00

9. ESTIMATIVA DE CUSTOS PARA OS PRÓXIMOS 5 ANOS

Diretoria de Administração e Finanças e

Custo Previsto dos Objetivos Estratégicos nos 5 anos: R\$ 5.805.000,00

Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
R\$ 1.601.000,00	R\$ 1.051.000,00	R\$ 1.051.000,00	R\$ 1.051.000,00	R\$ 1.051.000,00

Diretoria de Tecnologia da Informação

Custo Previsto dos Objetivos Estratégicos nos 5 anos: R\$ 870.000,00

Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
R\$ 174.000,00				

Diretoria de Imprensa

Custo Previsto dos Objetivos Estratégicos nos 5 anos: sem custo

Diretoria de Publicidade e Marketing

Custo Previsto dos Objetivos Estratégicos: R\$ 35.200.000,00

Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
R\$ 7.040.000,00				

Total = R\$ 41.875.000,00

Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
R\$ 8.815.000,00	R\$ 8.265.000,00	R\$ 8.265.000,00	R\$ 8.265.000,00	R\$ 8.265.000,00

10. ACOMPANHAMENTO, AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO DA ESTRATÉGIA

A Gestão Estratégica é um método de gerenciamento institucional, que visa avaliar a situação da organização, elaborar os programas de mudanças necessários e acompanhar e gerenciar os passos de sua implementação.

A Assessoria de Planejamento da SECOM é responsável pelo acompanhamento da gestão estratégica de acordo com as diretrizes gerais do Planejamento Estratégico, tendo por objetivo, disseminar e implementar, de forma efetiva, entre os gestores da SECOM a cultura de gestão estratégica pela aplicação da metodologia do Balanced Scorecard (BSC).

Caberá à ASPLAN - SECOM a responsabilidade pela implementação gradual e acompanhamento da gestão estratégica e pela consolidação de seus resultados, fornecendo dados para que a Administração Superior tome decisões e ajuste os rumos da gestão, sempre que necessário.

Cabe ainda à mesma facilitar o processo de execução das iniciativas por meio de articulações entre os técnicos e gestores, visando a efetividade, eficiência e eficácia dos resultados esperados.

ACOMPANHAMENTO DA GESTÃO ESTRATÉGICA NO ÂMBITO DA ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO DA SECOM

O acompanhamento será realizado quadrimestralmente e terá como base duas perspectivas:

- Objetivos estratégicos, por meio das metas e dos Indicadores de resultados;
- Gerenciamento das iniciativas por meio das entregas relevantes.

COMO A ASPLAN - SECOM VAI REALIZAR AS REUNIÕES DE AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA – RAE’S

As Reuniões de Avaliação Estratégica – RAE’s são as essências do ciclo de aprendizado estratégico. A partir do aprendizado gerado pela execução das RAE’s é que a estratégia pode ser questionada e, eventualmente, atualizada a partir de um novo ciclo de formulação. As referidas reuniões fornecem dados e fatos que asseguram uma gestão objetiva da estratégia.

A ASPLAN adotará como ferramentas de acompanhamento da estratégia reuniões quadrimestrais que terão como finalidade o acompanhamento da evolução dos indicadores e metas dos objetivos que ora estão inseridos no Mapa Estratégico e nas Iniciativas.

Estas reuniões terão foco em objetivos que estão com seus desempenhos abaixo do esperado, em resultados de ações oriundas das reuniões anteriores e eventuais aspectos que possam impactar nas estratégias definidas, evidenciando todas as ações preventivas e

corretivas, juntamente com o gerenciamento dos riscos de forma a garantir que todas as ações de desvios do plano possam ser implementadas.

AS RAE'S SERÃO REALIZADAS EM TRÊS ETAPAS:

1ª Etapa: Reunião entre responsável pelos objetivos setoriais, sendo analisados dados referentes às entregas relevantes das iniciativas e indicadores dos objetivos do Painel de Contribuição e do Mapa Estratégico;

2ª Etapa: Reunião entre Dirigentes setoriais da SECOM, sendo analisados dados referentes aos objetivos estratégicos;

3ª Etapa: Reunião entre Secretário e o COMITÊ GESTOR da Estratégia. O nível de informação disponibilizado nesta etapa está adequado para tomada de decisão porque já houve uma avaliação anterior mais profunda, cuja resultante está descrita nos relatórios de análise de estratégia.

A regularidade do acompanhamento e as análises produzidas no âmbito do Sistema de Monitoramento dos Projetos Prioritários de Governo são realmente importantes para se verificar:

- a) se a execução está realmente acontecendo;
- b) se a partir dessa execução, é possível identificar os acertos e desafios a transpor; e
- c) permitir a correção ou manutenção das estratégias metodológicas, gerenciais e técnicas, assim como para subsidiar as tomadas de decisões políticas.

A ASPLAN será responsável por:

1. Agendar reuniões com antecedência;
2. Enviar relatório com tempo suficiente para análise;
3. Ser o Facilitador das RAE's;
4. Analisar as mudanças de cenário que possam impactar na execução da estratégia;
5. Análise de Causa e Efeito.

O objetivo geral das reuniões de análise estratégica (RAE's) é proporcionar maior entendimento, análise e discussão do desempenho atual e passado da organização em relação a sua estratégia para que se possa aprender e tomar decisões impactando favoravelmente o desempenho futuro.

Outros objetivos: Desenvolver uma comunidade de líderes para discutir o desempenho da organização frente à estratégia de forma mais consistente e contínua. Garantir que haja uma visão compartilhada da habilidade da organização de executar sua estratégia.

Segue abaixo o Processo de Avaliação da Gestão Estratégica proposto pela metodologia do Balance Scorecard – BSC:



O processo de preparação e realização da Reunião de Avaliação Estratégica:

1. Coletar Informações;
2. Preparar Relatório;
3. Preparar Líderes
4. Realizar a RAE
5. Comunicação pós RAE

Reuniões bem preparadas e executadas

Foco, objetividade e resultados

1. Coletar Informações:

A ASPLAN é responsável pela coleta de informações referentes às áreas temáticas que serão avaliadas tendo como foco as seguintes questões:

- Análise do tema estratégico:
 - Este pilar da estratégia está gerando os resultados previstos?
 - As relações de causa-e-efeito estão se confirmando?
 - É a melhor forma de gerar os resultado que se quer?.
- Análise do Objetivo:
 - o objetivo reflete o foco da estratégia posta neste tema?
 - como seu desempenho afeta o resultado?
 - qual o impacto nos demais objetivos e qual o *timing*?
- Análise do indicador e meta:
 - qual o valor apurado e quais a causas do apurado?
 - qual a projeção de resultado para os próximos períodos?

- quais são os fatores que influenciam na meta?
- o que se pode fazer para alavancar esta projeção? Quem?
- Análise da iniciativa
 - qual a situação da iniciativa frente ao previsto e porque?
 - quais os impactos dessa situação nos resultados previstos?
 - qual a previsão da execução das próximas fases?
 - como se pode otimizar o uso de recursos e gerar mais resultados?

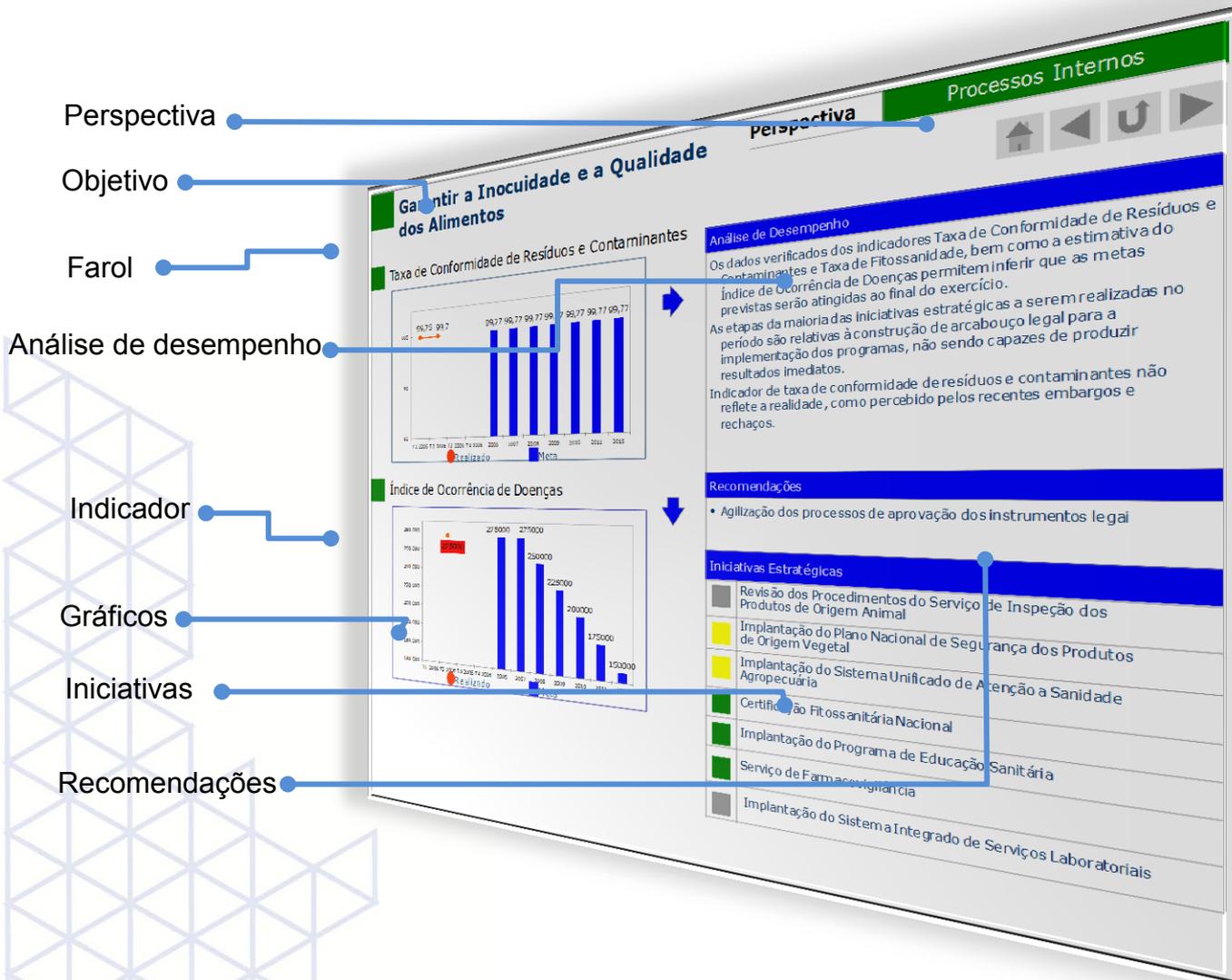
Uma boa síntese dos resultados da análise qualitativa deve ser composta por várias peças:

- (1) Síntese do resultado atual;
- (2) Ligações entre objetivos e indicadores;
- (3) Ligações com iniciativas;
- (4) Potenciais fontes de problemas;
- (5) Pontos de atenção;
- (6) Recomendações sobre o processo;
- (7) Riscos;
- (8) Recomendações sobre metas.

Exemplo de uma análise da situação da estratégia de uma empresa de transporte

Comentários: Segundo os dados, o nível de entendimento da estratégia pelos empregados está acima do previsto. A apuração ainda é baseada em dados não oficiais pois ainda não foi concluída a pesquisa sobre o entendimento dos empregados (última etapa do projeto de educar os empregados sobre a nossa estratégia). Os resultados mostram que o entendimento dos empregados está aumentando porque os líderes estão usando o mapa estratégico para comunicar de forma constante a estratégia da organização de uma maneira clara e sucinta. A região oeste, no entanto, parece ser nossa potencial fonte de atrasos. O Sr. Batista não tem usado o BSC e não investiu no treinamento dos seus gerentes. O não atendimento das metas deste indicador poderá implicar em desempenhos abaixo do previsto em todos os outros indicadores do mapa mas sobretudo nos indicadores L4 e P1. Foi proposto o uso do BSC para avaliação de desempenho e recompensa dos líderes. Por fim, devemos buscar ser mais agressivos no estabelecimento dos desafios e aumentar a meta para 100% (não serão inclusos os novos empregados com menos de 3 meses de empresa no cômputo do indicador).

Visando estabelecer um modelo de gestão a vista, pode se elaborar um relatório por objetivo estruturado no seguinte formato:



Após a realização da avaliação, necessário comunicar a RAE, estabelecendo com principal fator de comunicação os seguintes aspectos:

(1) A comunicação deve conter (mínimo):

- *Decisões tomadas;*
- *Responsáveis pela ação;*
- *Prazo de conclusão.*

(2) A comunicação é crítica na implementação da estratégia. Antes de comunicar as decisões é necessário:

- *Identificar os conteúdos a serem comunicados;*
- *Identificar os públicos-alvo de cada um dos conteúdos;*
- *Elaborar a mensagem conforme especificidades de cada público-alvo.*

(3) Contemplar tanto o ambiente externo (produtos, fornecedores, parceiros, etc.) como o ambiente interno (responsáveis de negócios, por objetivos estratégicos, gestores de projetos e processos críticos);



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando há falhas ou barreiras na comunicação governamental, como por exemplo, a falta de comunicação, ou a informação passada de forma incorreta, sendo por não utilizar o meio de comunicação mais apropriado, ou simplesmente não passar a informação adiante, ocasionará vários transtornos, alguns irreversíveis, que podem levar o Governo ao descrédito, ou até mesmo ao fracasso. A comunicação quando mal feita ou feita de forma insatisfatória gera ruído, insegurança, desmotivação e falta de comprometimento dos setores estratégicos do Governo.

Para evitar esse tipo de problema, a Secretaria da Comunicação Social do Estado do Tocantins vem criando iniciativas de modernização da comunicação das ações e resultados do Governo para sociedade tocantinense, por meio da implementação de um plano estratégico, que possibilite investir em meios de comunicação adequados permitindo que os resultados do Governo possam ser divulgados de forma correta.

O Planejamento estratégico da SECOM não irá controlar o futuro, mas identifica e isola as ações que poderão influenciá-lo. O principal propósito é providenciar os meios para que os objetivos e metas sejam alcançados, servindo de base para as demais funções.

Destaca-se também sua importância como uma ferramenta útil para a gestão da SECOM, por ser um instrumento que contém decisões antecipadas de como atuará para o cumprimento de sua missão de **INFORMAR, COMUNICAR, PROMOVER E DIVULGAR AS AÇÕES E SERVIÇOS INSTITUCIONAIS DO GOVERNO DO ESTADO DO TOCANTINS PARA PRESTAR CONTA À SOCIEDADE TOCANTINENSE, ATENDENDO AO PRINCÍPIO DA PUBLICIDADE OFICIAL**, gerando assim uma imagem positiva do Governo.

Em virtude disso, o planejamento estratégico se objetiva também na motivação dos servidores, gerentes e diretores para o cumprimento do papel de organização, fortalecendo o trabalho em equipe, fazendo com que haja um aumento da sua capacidade produtiva através da mobilização dos esforços para consecução dos objetivos compartilhados.

O presente planejamento foi elaborado de maneira participativa e como direcionador do caminho que a Secretaria deve seguir para o presente, por ser uma estratégia própria, isto é, uma visão de como a SECOM precisa funcionar hoje para o melhor futuro. Foi elaborado com base em uma visão do futuro e mais importante ainda, descrevendo uma estratégia para chegar lá.

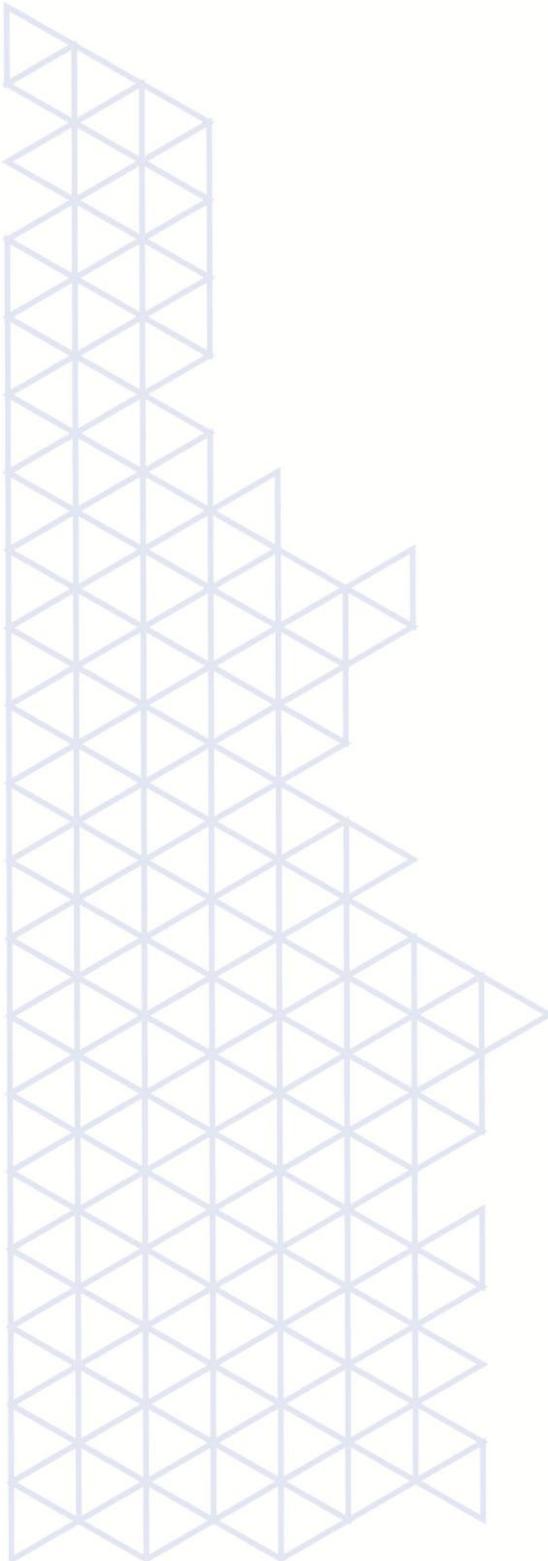
O grande desafio da Secretaria de Comunicação por meio de seus gestores e servidores é colocar esse plano em ação, por observar-se que o mesmo inspira os desejos de toda a organização, e que o planejamento não somente deve ser feito, mas tem que ser executado, avaliado, monitorado e controlado, e se necessário, replanejado para o alcance dos resultados esperados.

Enfim, esse planejamento define de que maneira a SECOM aplicará os seus recursos como meios para alcançar os objetivos propostos, com uma visão geral e em longo prazo,

servirá de auxílio nas tomadas de decisões para que evitem possíveis erros, estabelecendo a direção a ser seguida, buscando sempre a interação dos fatores externos não controláveis.

“É PRECISO TORNAR A ORGANIZAÇÃO CAPAZ DE PREVER AS TEMPESTADES. DE TRANSPÔ-LAS E, POR FIM, DE NAVEGAR À FRENTE DELAS.”

Peter Drucker



Secretaria da Comunicação Social

