PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA SECRETARIA DE DEFESA E PROTEÇÃO SOCIAL 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 a formulação da missão e da visão 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, assim como 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 focalizar a atenção dos decisores nos fatores-chave para o sucesso da organização.

Nesse sentido a Secretaria de Defesa e Proteção Social do Governo do estado do Tocantins, reuniu esforços para elaboração participativa do plano estratégico na área de comunicação pública do estado, 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 SEDPS e sua evolução esperada. Também considerando premissas básicas relacionadas as condições orçamentárias do Estado, fazendo com que todo o processo tenha coerência e sustentação. Para sua elaboração foram utilizadas as técnicas de construção da indentidade institucional (missão, visão e valores institucional), a indetificação 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.





1. DEFINIÇÃO DA INDENTIDADE INSTITUCIONAL

- a. 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 a produzir qual impacto na sua clientela. A declaração de missão deve responder à seguinte questão: "por quê ou para quê existimos?"
- b. 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?
- c. 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.

MISSÃO:

ELABORAR, COORDENAR E EXECUTAR POLÍTICAS PÚBLICAS DE PROMOÇÃO DOS DIREITOS HUMANOS ASSEGURANDO A DEFESA E A PROTEÇÃO SOCIAL

VISÃO:

SER REFERÊNCIA NACIONAL NA DEFESA E NA GARANTIA DE DIREITOS HUMANOS

VALORES:

RESPEITO AO CIDADÃO

ÉTICA

RESPONSABILIDADE SOCIAL

DINAMISMO

COMPROMISSO COM A DEMOCRACIA





2. ANÁLISE DE AMBIENTE:

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

Foram dividos grupos setoriais, com a finalidade de analisar as fraquesas e forças internas da SEDPS e as oportunidades e ameaças, utilizando a metodologia de análise swot de forma participativa onde nas plenárias os setores todos setores contribuam reciprocamente em sua formulação.

Grupo 01 - Diretoria de Administração e Finanças

FORÇAS	FRAQUEZAS				
	 EQUIPE TÉCNCIA MULTIDISCIPLINAR REDUZIDA EQUIPE TÉCNICO-ADMINISTRATIVA REDUZIDA ESPAÇO FÍSICO DA SEDE REDUZIDO E INADEQUADO FALTA DE CAPACITAÇÃO PARA AS EQUIPES DE MONITORAMENTO E EXECUÇÃO DE CONVÊNIOS INSUFICIÊNCIA DE CAPACITAÇÃO PARA SERVIDORES QUANTO ÀS ATRIBUIÇÕS E POLÍTICAS DA SECRETARIA 				
	 FALTA DE REALIZAÇÃO DE CONCURSOS PÚBLICO PARA PROFISSIONAIS DA ÁREA DE DIREITOS HUMANOS RECURSOS FINANCEIROS ESCASSOS ALTA ROTATIVIDADE DE SERVIDORES; INFRA-ESTRUTURA DE TI E EQUIPAMENTOS INSUFICIENTES E INADEQUADOS 				
	 ESTRUTURA FISICA DAS UNIDADES SOCIOEDUCATIVAS E PRISIONAIS INSUFICIENTE E INADEQUADA; CONDIÇÕES DE TRABALHO INADEQUADAS AOS OBJETIVOS INSTITUCIONAIS; POUCA AUTONOMIA FINANCEIRA PARA MELHOR GERENCIAMENTO DAS DESPESAS REALIZADAS; MANUTENÇÃO INSUFICIENTE DAS UNIDADES (MATERIAIS DE EXPEDIENTE, HIGIENE E LIMPEZA); 				
FORÇAS	FRAQUEZAS				





FALTA DE MATERIAIS PARA REALIZAÇÃO DAS AÇÕES;

- ORÇAMENTO INSUFICIENTE PARA A REALIZAÇÃO DAS AÇÕES;
- FALTA DE PADRONIZAÇÃO DE PROCEDIMENTOS PROCESSOS;
- NÃO INSCRIÇÃO DOS PROGRAMAS DE ATENDIMENTO DAS UNIDADES NOS CONSELHOS DE DIREITOS DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE;
- SERVIDORES INSATISFEITOS;
- ALTO CUSTO DO SISTEMA PRISIONAL E SOCIOEDUCATIVO
- AUSÊNCIA DA ARTICULAÇÃO DA POLÍTICA TRANSVERSAL PARA A MULHER
- INEXISTÊNCIA DE CENTROS DE REFERÊNCIA PARA ATENDIMENTO AOS IDOSOS E LGBT
- INEXISTÊNCIA DE POLÍTICA DE AÇÃO ESTADUAL PARA ENFRENTAMENTO DA VIOLÊNCIA CONTRA A PESSOA (IDOSA, PESSOA COM DEFICIÊNCIA, LGBT, PRIVADA DE LIBERDADE);
- INEXISTÊNCIA DE UM FUNDO ESTADUAL PARA PESSOA IDO\$A
- FALTA DE TELEFONE INSTITUCIONAL MÓVEL
- A DESARTICULAÇÃO DA REDE DE PROTEÇÃO DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE;
- DIFICULDADE NA LOCAÇÃO DAS UNIDADES DOS SISTEMAS PRISIONAL, SOCIOEDUCATIVO E PROCON;
- FALHAS NA COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA;
- TRANPORTE INSUFICIENTE
- IMAGEM DOS CENTROS E UNIDADES SOCIOEDUCATIVAS DESVALORIZADAS PERANTE A SOCIEDADE;
- PLANOS DE SEGURANÇA DAS UNIDADES SOCIOEDUCATIVAS E PRISIONAIS INADEQUADOS
- PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICOS DA INTERNAÇÃO I SEMILIBERDADE DESATUALIZADO
- REGIMENTO DISCIPLINAR PRECISANDO DE ADEQUAÇÕES:
- FORMAÇÃO INSUFICIENTE DOS CONSELHEIROS COLABORADORES

Elaboração da Arvore de Problemas:





Ε

Apresentamos aos servidores da SEDPS os conceitos da metodologia de elaboração da arvore 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, em um quadrinho, 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.

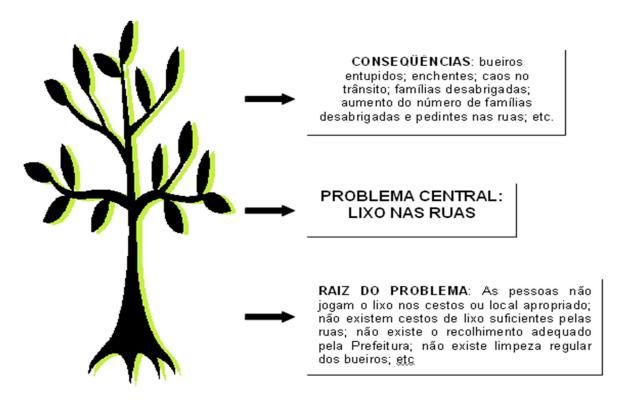
Obs.:

- 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 Arvore de Problemas:







Após a apresentação da metodologia de construção da arvore de problemas apresentamos com estrutura a Arvore 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 (pos.). Teremos então:

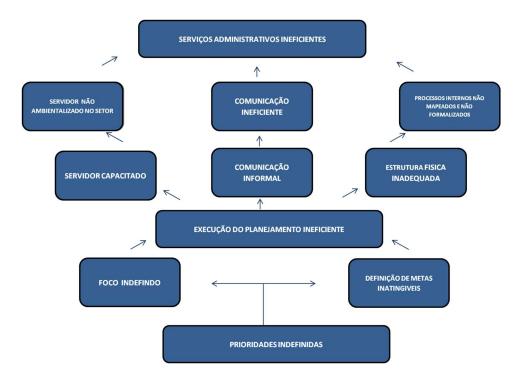
Causas → Meios e Efeitos → Fins

- Transformar o problema central da árvore de problemas em uma 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.

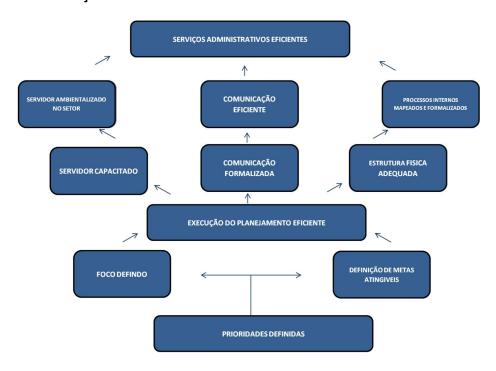


ÁRVORES 1

ARVORE DE PROBLEMAS



ARVORE DE SOLUÇÕES







ÁRVORES 2

ARVORE DE PROBLEMAS



ARVORE DE SOLUÇÕES:







DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS: Para construção dos objetivos estratégicos da SEDPS, iniciamos realizando um alinhamento dos seus conceitos básicos:

Objetivos

Os objetivos traduzem os resultados essenciais a atingir 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 de 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.

Measurable "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 planejamento 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 Bound 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 são assentes num





compromisso envolvendo 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 actividade que deve existir nos vários tipos de planejamento 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 actividades 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 colaborantes.

Desenvolvem mecanismos de controle.

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

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ELABORADOS PELOS TÉCNICOS DA SEDPS:

OBJETIVO 1	PROMOVER MELHORIAS NA INFRAESTRUTURA DAS UNIDADES DE DEFESA E PROTEÇÃO SOCIAL.
OBJETIVO 2	PROMOVER VALORIZAÇÃO CONTÍNUA DOS SERVIDORES.
OBJETIVO 3	MODERNIZAR A INFRAESTRUTURA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO DA SEDPS.
OBJETIVO 4	FORTALECER E AMPLIAR A PARTICIPAÇÃO SOCIAL E OS INSTRUMENTOS DE COMUNICAÇÃO COM A SOCIEDADE.
OBJETIVO 5	APERFEIÇOAR A GESTÃO DOS PROCESSOS E PROCEDIMENTOS.
OBJETIVO 6	MELHORAR A GESTÃO DOS RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS E FINANCEIROS DA SEDPS.





OBJETIVO 7	ASSEGURAR ATENDIMENTO AOS ADOLESCENTES EM CUMPRIMENTO DE MEDIDAS SOCIOEDUCATIVAS E DE SEUS FAMILIARES.
OBJETIVO 8	ASSEGURAR A POLÍTICA DE PROMOÇÃO DOS DIREITOS DAS MULHERES.
OBJETIVO 9	PROMOVER A GARANTIA DOS DIREITOS DO CONSUMIDOR.
OBJETIVO 10	ASSEGURAR ATENDIMENTO AOS DEPENDENTES QUÍMICOS E SEUS FAMILIARES.
OBJETIVO 11	PROMOVER A GARANTIA DOS DIREITOS HUMANOS.
OBJETIVO 12	ASSEGURAR ATENDIMENTO AOS PRESOS E FAMILIARES NO PROCESSO DE REINSERÇÃO SOCIAL.

DESCRIÇÃO DOS OBJETIVOS

Visando ter maior conhecimento do que se propõe os objetivos estratégicos da SEDPS foram estruradas suas descrições, separados por tema estratégicos na seguinte forma:

PERSPECTIVA DE INOVAÇÃO E APRENDIZAGEM

Objetivo Estratégico:

1. PROMOVER MELHORIAS NA INFRAESTRUTURA DAS UNIDADES DE DEFESA E PROTEÇÃO SOCIAL.

Descrição do Objetivo: ESSE OBJETIVO TEM POR FINALIDADE A CONSTRUÇÃO, AMPLIAÇÃO, REFORMA, APARELHAMENTO DAS UNIDADES DE DEFESA SOCIAL DE ACORDO COM AS NORMAS ESTABELECIDAS.

Objetivo Estratégico:

2. PROMOVER VALORIZAÇÃO CONTÍNUA DOS SERVIDORES

Descrição do Objetivo: TEM POR FINALIDADE A CAPACITAÇÃO CONTINUADA DOS SERVIDORES, AMPLIAÇÃO DO QUADRO DE SERVIDORES POR MEIO DE CONCURSO PÚBLICO, A GESTÃO POR COMPETENCIA.





3. MODERNIZAR A INRAESTRUTURA DE TECNOLCOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO DA SEDPS

Descrição do Objetivo: MELHORIA DO PARQUE TECNOLOGICO, AQUISIÇÃO DE SISTEMAS, MELHORIA DA COMUNICAÇÃO.

Objetivo Estratégico:

4. FORTALECER E AMPLIAR A PARTICIPAÇÃO SOCIAL E OS INSTRUMENTOS DE COMUNICAÇÃO COM A SOCIEDADE

Descrição do Objetivo: conselhos de defesa de direitos humanos implantados e apoiados.

PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

Objetivo Estratégico:

5. APERFEIÇOAR A GESTÃO DOS PROCESSOS E PROCEDIMENTOS

Descrição do Objetivo: MAPEAR, DESENHAR E REDENSENHAR, PADRONIZAR E NORMATIZAR E AGILIZAR OS PROCEDIMENTOS DOS SETORES DA SEDPS.

PERSPECTIVA FINANCEIRA

Objetivo Estratégico:

6. MELHORAR A GESTÃO DOS RECURSOS ORÇAMENTARIOS E FINANCEIROS DA SEDPS

Descrição do Objetivo: OTIMIZAR A EXECUÇÃO DOS RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS E FINANCEIROS, IMPLEMENTAR MECANISMOS DE CONTROLE FINANCEIRO E CUSTOS, IMPLANTAR AÇÕES DE EFICIENCIA DO GASTO. CAPTAÇÃO DE RECURSOS.

PERSPECTIVA DOS CLIENTES

Objetivo Estratégico:

7. ASSEGURAR ATENDIMENTO AOS ADOLESCENTES EM CUMPRIMENTO DE MEDIDAS SOCIOEDUCATIVAS E DE SEUS FAMILIARES





Descrição do Objetivo: ASSEGURAR ACESSO ÀS POLÍTICAS PÚBLICAS DE ATENDIMENTO AOS ADOLECENTES EM CUMPRIMENTO DE MEDIDAS SOCIOEDUCATIVAS (Internação e semiliberdade), EGRESSOS E FAMÍLIAS PREVISTAS NO ECA E SINASE.

Objetivo Estratégico:

8. ASSEGURAR A POLITICA DE PROMOÇÃO DOS DIREITOS DAS MULHERES

Descrição do Objetivo: INSTITUIR , FORTALECER, MOBILIZAR, MONITORAR, AS POLÍTICAS PARA AS MULHERES POR MEIO DE AÇÕES TRANSVERSAIS E ARTICULADAS COM MUNICÍPIOS BEM COMO DEMAIS ÓRGÃOS QUE COMPÕEM A REDE DE ATENDIMENTO ÀS MULHERES COM ENVOLVIMENTO DA SOCIEDADE CIVIL ORGANIZADA.

Objetivo Estratégico:

9. PROMOVER A GARANTIA DOS DIREITOS DO CONSUMIDOR

Descrição do Objetivo: ASSEGURAR O ATENDIMENTO E A PROMOÇÃO DOS DIREITOS DOS CONSUMIDORES EM CONFORMIDADE COM A LEGISLAÇÃO VIGENTE, EM PARTICULAR, O CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR.

Objetivo Estratégico:

10. ASSEGURAR ATENDIMENTO AOS DEPENDENTES QUÍMICOS E SEUS FAMILIARES

Descrição do Objetivo: ASSEGURAR ATENDIMENTO À SAÚDE E PSICOSOCIAL, EM PARCERIA COM OS DEMAIS ÓRGÃOS, AOS DEPENDENTES QUÍMICOS, COM ENVOLVIMENTO DE SEUS FAMILIARES, BEM COMO ATIVIDADES DE PREVENÇÃO.

Objetivo Estratégico:

11. PROMOVER A GARANTIA DOS DIREITOS HUMANOS

Descrição do Objetivo: IMPLANTAR A POLÍTICA ESTADUA DE PROMOÇÃO, DEFESA E PROTEÇÃO DOS DIREITOS HUMANOS DE ACORDO OS SEGUINTES EIXOS: INTERAÇÃO DEMOCRÁTICA ENTRE ESTADO E SOCIEDADE CIVIL; DESENVOLVIMENTO E DIREITOS HUMANOS; UNIVERSALIZAR DIREITOS NO CONTEXTO DE DESIGUALDADES; SEGURANÇA PÚBLICA, ACESSO À JUSTIÇA E COMBATE À VIOLÊNCIA; EDUCAÇÃO E CULTURA EM DIREITOS HUMANOS; IMPLANTAR A POLÍTICA DE PROMOÇÃO, PROTEÇÃO E DEFESA DOS DIREITOS DA PESSOA IDOSA, PESSOA COM DEFICIÊNCIA.





12. GARANTIR ASSISTÊNCIA ÀS PPL NO CUMPRIMENTO DA PENA E REINSERÇÃO SOCIAL

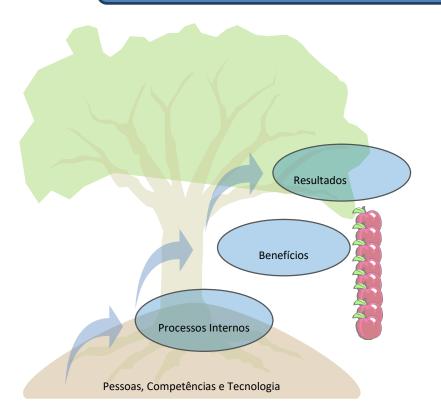
Descrição do Objetivo: PROMOVER O ACESSO DAS PPL ÀS POLÍTICAS PÚBLICAS DE ASSISTÊNCIA PREVISTAS NA LEI DE EXECUÇÃO PENAL: I - MATERIAL; II - À SAÚDE; III - JURÍDICA; IV - EDUCACIONAL; V - SOCIAL; VI - RELIGIOSA

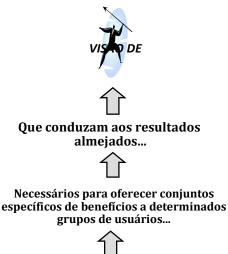
Elaboração do Mapa Estratégico

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 estreatégico da SEDPS tiveram as seguintes diretrizes operacionais:

LÓGICA NATURAL DE CAUSA E EFEITO





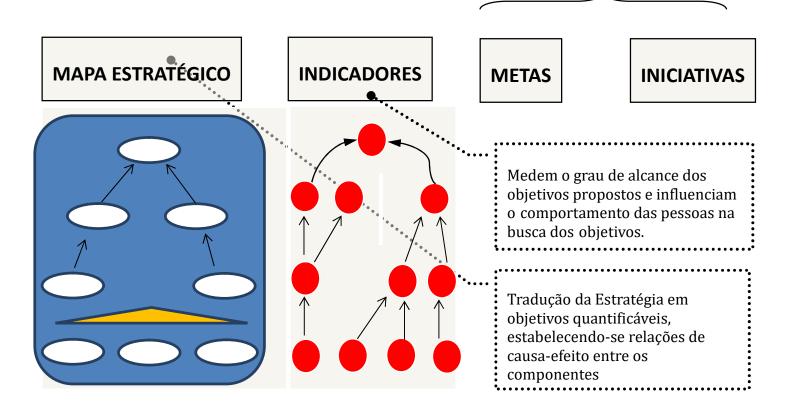
Para construir valores estratégicos...

Equipar nosso pessoal...



LÓGICA DO MAPA

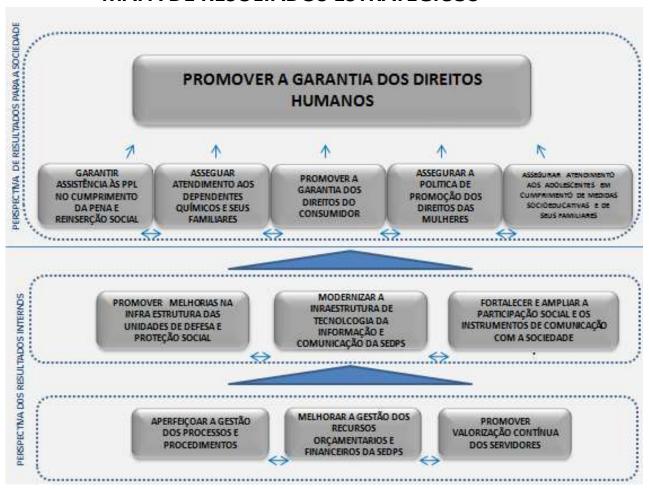
As **METAS** e as **INICIATIVAS** fornecem a **VELOCIDADE** e a **PRIORIDADE** do processo de implementação em busca da consecução de um objetivo







MAPA DE RESULTADOS ESTRATÉGICOS







INDICADORES DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Objetivo Estratégico:

PROMOVER MELHORIAS NA INFRAESTRUTURA DAS UNIDADES DE DEFESA E PROTEÇÃO SOCIAL DE ACORDO COM AS NORMAS ESTABELECIDAS

Nome do indicador: Percentual de unidades estruturadas

Definição: Índice que compara a quantidade de unidades estruturadas, que se entende: construção, ampliação, reforma e aparelhamento das unidades de defesa social.

Intenção: Medir o percentual de unidades estruturadas.

Fórmula de Cálculo:

Percentual de unidades estruturadas

 $= \frac{N\'umero\ de\ unidades\ estruturadas\ em\ um\ ano\ x\ 100}{Total\ unidades\ previstas}$

Unidade de medida: Percentual

Critério de acompanhamento: Trimestral nas reuniões de monitoramento e avaliação

da estratégia

Periodicidade de medição: Anual

Responsável pela disponibilização do dado: Assessoria Técnica e de Planejamento.

Status do indicador: Disponível

Data para disponibilização do indicador: 5 dias úteis subsequentes ao mês de análise

Polaridade: Maior melhor

Tipo de indicador: Resultado

Fonte de dados: Assessoria Técnica e de Planejamento

QUADRO DE METAS							
Marco de Partida V0	Partida Ano 1 Ano 2 Ano 3 Ano 4 Ano 5						
1/70	20%	20%	20%	20%	20%		





PROMOVER VALORIZAÇÃO CONTÍNUA DOS SERVIDORES

Nome do indicador: Índice de satisfação de servidores.

Definição: Indicador tem por finalidade apresentar estatisticamente o nível de satisfação dos servidores referentes à: capacitação, ambiente de trabalho, condições de trabalho entre outros.

Intenção: Medir nível de satisfação de servidores durante o ano.

Fórmula de Cálculo:

Nível de satisfação dos servidores

 $= \frac{n \acute{u}mero\ de\ servidores\ entrevistados\ satisfeitos}{Total\ de\ servidores\ entrevistados}\ x\ 100$

Unidade de medida: Percentual

Critério de acompanhamento: o monitoramento e acompanhamento serão realizados semestralmente nas reuniões de avaliação estratégica.

Periodicidade de medição: Anual

Responsável pela disponibilização do dado: Gerencia de Recursos Humanos, Diretoria de administração e finanças.

Status do indicador: indisponível

Data para disponibilização do indicador: 15 dias úteis subsequentes ao mês de análise.

Polaridade: Major melhor

Tipo de indicador: Resultado

Fonte de dados: Gerencia de Recursos Humanos, Diretoria de administração e

finanças.

QUADRO DE METAS						
Marco de Partida Ano 1 Ano 2 Ano 3 Ano 4 Ano 5						
	70%	80%	90%	95%	95%	



Nome do indicador: Percentual de servidores capacitados.

Definição: Medir a quantidade de servidores capacitados em um determinado período, com base nas competências necessárias para o desenvolvimento e execução das políticas da SEDPS.

Intenção: Medir a quantidade de servidores capacitados.

Fórmula de Cálculo:

Percentual servidores capacitados

número de servidores capacitados x 100

Total de servidores da secretaria de defesa e proteção social

Unidade de medida: Percentual

Critério de acompanhamento: semestral

Periodicidade de medição: Anual

Responsável pela disponibilização do dado: Gerencia de Recursos Humanos,

Diretoria de administração e finanças.

Status do indicador: Disponível

Data para disponibilização do indicador: 5 dias úteis subsequentes ao mês de análise

Polaridade: Maior melhor

Tipo de indicador: Tendência

Fonte de dados: Gerencia de Recursos Humanos

QUADRO DE METAS					
Marco de Partida Ano 1 Ano 2 Ano 3 Ano 4 Ano 5					
1500	70%	75%	80%	85%	90%





MODERNIZAR A INRAESTRUTURA DE TECNOLCOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO DA SEDPS

Nome do indicador: Percentual de unidades com sistemas implantados.

Definição: Percentual de unidades com sistemas de gestão e informação implantados e operantes.

Intenção: Medir a quantidade de unidades ligadas a SEDPS que possuem sistemas integrados implantados durante o ano.

Fórmula de Cálculo:

Percentual de unidades com sistemas implantados

Número de unidades com sistemas implantados em um ano x 100

Total unidades relacionadas com a SEDPS

Unidade de medida: Percentual

Critério de acompanhamento: trimestral

Periodicidade de medição: anual

Responsável pela disponibilização do dado: Assessoria de Informática, Diretoria de

Administração e Finanças.

Status do indicador: Disponível

Data para disponibilização do indicador: 5 dias úteis subsequentes ao mês de análise

Polaridade: Maior melhor

Tipo de indicador: Resultado

Fonte de dados: Assessoria de informática, Diretoria de Administração e Finanças.

QUADRO DE METAS							
Marco de Partida V0	Partida Ano 1 Ano 2 Ano 3 Ano 4 Ano 5						
0/84	50%	60%	70%	80%	100%		



FORTALECER E AMPLIAR A PARTICIPAÇÃO SOCIAL E OS INSTRUMENTOS DE COMUNICAÇÃO COM A SOCIEDADE

Nome do indicador: Número de conselhos de defesa dos direitos implementados.

Definição: Número de conselhos de defesa dos direitos implantados e apoiados no ano visando fortalecer o controle social.

Intenção: Medir a quantidade de conselhos de defesa dos direitos implementados/apoiados.

Fórmula de Cálculo:

Número de conselhos implementados

= Número de conselhos de defesa de direitos implementados em um ano

Unidade de medida: Unidade

Critério de acompanhamento: trimestral

Periodicidade de medição: Anual

Responsável pela disponibilização do dado: Diretoria de Diretos Humanos, Diretoria

da Mulher, Diretoria da Criança e do adolescente.

Status do indicador: Disponível

Data para disponibilização do indicador: 5 dias úteis subsequentes ao mês de análise

Polaridade: Maior melhor

Tipo de indicador: Resultado

Fonte de dados: Diretoria de Diretos Humanos, Diretoria da Mulher, Diretoria da

Criança e do adolescente.

QUADRO DE METAS						
Marco de Partida V0	Partida Ano 1 Ano 2 Ano 3 Ano 4 Ano 5					
x/200	20%	20%	20%	20%	20%	





Nome do indicador: Número de atores da rede capacitados nas políticas de defesa e direito.

Definição: Número de atores (multiplicadores) da rede de proteção de diretos capacitados durante um ano.

Intenção: Apresentar o Número de atores da rede de proteção dos direitos humanos capacitados durante um período de tempo.

Fórmula de Cálculo:

Número total previstos de atores capacitados

_ Número total de atores da rede de proteção de direitos humanos capacitados no período

Unidade de medida: Unidade

Critério de acompanhamento: trimestral

Periodicidade de medição: Anual

Responsável pela disponibilização do dado: Diretoria de Diretos Humanos.

Status do indicador: Disponível

Data para disponibilização do indicador: 5 dias úteis subsequentes ao mês de análise

Polaridade: Major melhor

Tipo de indicador: Resultado

Fonte de dados: Diretoria de Diretos Humanos

QUADRO DE METAS					
Marco de Partida Ano 1 Ano 2 Ano 3 Ano 4 Ano 5					
x/4865	20%	20%	20%	20%	20%





APERFEIÇOAR A GESTÃO DOS PROCESSOS E PROCEDIMENTOS

Nome do indicador: Percentual de processos mapeados e normatizados.

Definição: Índice que afere a quantidade de processos mapeados e normatizados.

Intenção: Medir o número de processos mapeados e normatizados, em relação a quantidade de processos abertos dentro de um período de tempo.

Fórmula de Cálculo:

Percentual de processos mapeados e normatizados

número de processos mapeados e normatizados em um ano x 100

Total de processos abertos no ano da SEDPS

Unidade de medida: Percentual

Critério de acompanhamento: Trimestral

Periodicidade de medição: Anual

Responsável pela disponibilização do dado: Protocolo, Diretoria de Administração e

Finanças.

Status do indicador: Disponível

Data para disponibilização do indicador: 5 dias úteis subsequentes ao mês de análise

Polaridade: Maior melhor

Tipo de indicador: Resultado

Fonte de dados: Protocolo, Diretoria de Administração e Finanças

QUADRO DE METAS							
Marco de Partida V0	Anol Anol Anol Anol Anol Anol						
0	50%	90%	90%	90%	100%		





MELHORAR A GESTÃO DOS RECURSOS ORÇAMENTARIOS E FINANCEIROS DA SEDPS

Nome do indicador: Percentual de custeio e investimento aplicado frente o orçamento total.

Definição: Índice que apresenta valores de custos em investimentos aplicados em relação ao orçamento.

Intenção: Apresentar custo do investimento aplicado frente o orçamento previsto para a ação.

Fórmula de Cálculo:

Percentual de unidades estruturadas

 $= \frac{Valor \ de \ investimento \ de \ orçamento \ x \ 100}{Orçamento \ total \ para \ investimento}$

Unidade de medida: Percentual

Critério de acompanhamento: Semestre

Periodicidade de medição: Anual

Responsável pela disponibilização do dado: Diretoria de Administração e Finanças.

Status do indicador: Disponível

Data para disponibilização do indicador: 5 dias úteis subsequentes ao mês de análise

Polaridade: Maior melhor

Tipo de indicador: Resultado

Fonte de dados: Diretoria de Administração e Finanças.

QUADRO DE METAS						
Marco de Partida V0 Ano 1 Ano 2 Ano 3 Ano 4 Ano 5						
0	35%	45%	65%	75%	85%	





ASSEGURAR ATENDIMENTO AOS ADOLESCENTES EM CUMPRIMENTO DE MEDIDAS SOCIOEDUCATIVAS E DE SEUS FAMILIARES

Nome do indicador: Assegurar acesso às políticas públicas de atendimento aos adolescentes em cumprimento de medidas socioeducativas (internação e semiliberdade), egressos e famílias previstas no ECA e SINASE

Definição: Número de adolescentes em cumprimento de medidas socioeducativas (internação e semiliberdade) inseridos em projetos educacionais.

Intenção: Medir a quantidade de adolescentes em cumprimento de medidas socioeducativas em processo de socioeducação através de projetos educacionais.

Fórmula de Cálculo:

Percentual de adolescentes socioeducados a partir de projetos educacionais $= \frac{N\'umero\ de\ adolescentes\ inseridos\ x\ 100}{Total\ de\ adolescentes\ cumprindo\ medidas\ socioeducativas}$

Unidade de medida: Percentual

Critério de acompanhamento: Anual

Periodicidade de medição: Anual

Responsável pela disponibilização do dado: Diretoria de proteção aos direitos da

criança e do adolescente.

Status do indicador: indisponível

Data para disponibilização do indicador: 15 dias úteis subsequentes ao mês de

análise

Polaridade: Maior melhor

Tipo de indicador: Resultado

Fonte de dados: Diretoria de proteção aos direitos da criança e do adolescente.

QUADRO DE METAS							
Marco de Partida V0 Ano 1 Ano 2 Ano 3 Ano 4							
0	15%	35%	35%	15%			





ASSEGURAR A POLITICA DE PROMOÇÃO DOS DIREITOS DAS MULHERES

Nome do indicador: Percentual de mulheres cadastradas pelas unidades da secretaria encaminhadas à rede de promoção, proteção e defesa dos direitos das mulheres.

Definição: Mulheres cadastradas na secretaria de defesa e proteção social, encaminhadas para rede de proteção à mulher.

Intenção: Medir o percentual de mulheres cadastradas na secretaria de defesa e proteção social, encaminhadas para rede de proteção à mulher.

Fórmula de Cálculo:

Percentual de unidades estruturadas

Número de mulheres encaminhadas para atividades econômicas

Total de mulheres cadastradas na SEDPS

Unidade de medida: Percentual

Critério de acompanhamento: Anual

Periodicidade de medição: Anual

Responsável pela disponibilização do dado: Diretoria dos direitos das Mulheres.

Status do indicador: Disponível

Data para disponibilização do indicador: 5 dias úteis subsequentes ao mês de análise

Polaridade: Maior melhor

Tipo de indicador: Resultado

Fonte de dados: Diretoria dos direitos das Mulheres.

QUADRO DE METAS					
Marco de Partida V0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
0	20%	20%	20%	20%	20%





Nome do indicador: Percentual de mulheres cadastradas pelas unidades da SEDPS encaminhadas à rede com resolutividade.

Definição: Mulheres cadastradas na secretaria de defesa e proteção social, com demandas atendidas com resolutividade.

Intenção: Medir o percentual de mulheres atendidas com resolutividade na secretaria de defesa e proteção social ou na rede.

Fórmula de Cálculo:

Percentual de mulheres atendidas com resolutividade

Número de mulheres atendidas com resolutividade

Total de mulheres atendidas pela SEDPS

Unidade de medida: Percentual

Critério de acompanhamento: Anual

Periodicidade de medição: Anual

Responsável pela disponibilização do dado: Diretoria dos direitos das Mulheres.

Status do indicador: Disponível

Data para disponibilização do indicador: 5 dias úteis subsequentes ao mês de análise

Polaridade: Maior melhor

Tipo de indicador: Resultado

Fonte de dados: Diretoria dos direitos das Mulheres.

QUADRO DE METAS					
Marco de Partida V0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
0	20%	20%	20%	20%	20%



PROMOVER A GARANTIA DOS DIREITOS DO CONSUMIDOR

Nome do indicador: Percentual de atendimentos com resolutividade.

Definição: Índice que comprara a quantidade de atendimento realizado com

resolutividade.

Intenção: Medir o percentual atendimento realizado com resolutividade..

Fórmula de Cálculo:

Percentual de atendimento realizado com resolutividade.

Número de atendimento realizado com resolutividade.

Total atendimento realizado pelo PROCON

Unidade de medida: Percentual

Critério de acompanhamento: Anual

Periodicidade de medição: Anual

Responsável pela disponibilização do dado: Superintendência do Procon.

Status do indicador: Disponível

Data para disponibilização do indicador: 5 dias úteis subsequentes ao mês de análise

Polaridade: Maior melhor

Tipo de indicador: Resultado

Fonte de dados: Superintendência do Procon.

QUADRO DE METAS					
Marco de Partida V0 Ano 1 Ano 2 Ano 3 Ano 4					
	4663 (aumento)	5363	4111	4522	0%
52696	35754 (acumulado)	4111	4522	4975	0%



ASSEGUARAR ATENDIMENTO AOS DEPENDENTES QUÍMICOS E SEUS FAMILIARES

Nome do indicador: Percentual de dependentes químicos cadastrados na secretaria, encaminhados para tratamento.

Definição: Índice de dependentes químicos cadastrados na secretaria, encaminhados para tratamento.

Intenção: Medir o percentual de dependentes químicos cadastrados na secretaria, encaminhados para tratamento.

Fórmula de Cálculo:

Percentual de dependentes quimicos cadastrados na secretaria, esncaminhados para tratamento $= \frac{dependentes \ quimicos \ cadastrados \ na \ secretaria, encaminhados \ para \ tratamento \ x \ 100}{\text{total de dependentes quimicos cadastrados na SEDPS}}$

Unidade de medida: Percentual

Critério de acompanhamento: Anual

Periodicidade de medição: Anual

Responsável pela disponibilização do dado: Gerência de prevenção contra as drogas e

Diretoria de Direitos Humanos.

Status do indicador: Disponível

Data para disponibilização do indicador: 5 dias úteis subsequentes ao mês de análise

Polaridade: Maior melhor

Tipo de indicador: Resultado

Fonte de dados: Gerência de prevenção contra as drogas e Diretoria de Direitos

Humanos.

QUADRO DE METAS					
Marco de Partida V0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
0	20%	20%	20%	20%	20%





Nome do indicador: Números de jovens atendidos nas ações de prevenção.

Definição: Índice de jovens atendidos nas ações de prevenção.

Intenção: Medir o percentual de jovens atendidos nas ações de prevenção.

Fórmula de Cálculo:

Percentual de jovens atendidos nas ações de prevenção.

Número de jovens atendidos nas ações de prevenção x 100

Total jovens atendidos

Unidade de medida: Percentual n swwt33ww

Critério de acompanhamento: Anual

Periodicidade de medição: Anual

Responsável pela disponibilização do dado: Gerência de prevenção contra as drogas e

Diretoria de Direitos Humanos.

Status do indicador: Disponível

Data para disponibilização do indicador: 5 dias úteis subsequentes ao mês de análise

Polaridade: Maior melhor

Tipo de indicador: Resultado

Fonte de dados: Gerência de prevenção contra as drogas e Diretoria de Direitos

Humanos.

QUADRO DE METAS					
Marco de Partida V0 Ano 1 Ano 2 Ano 3 Ano 4					Ano 5
0	20%	35%	35%	20%	20%



Nome do indicador: Número de ações realizadas aos dependentes químicos e seus familiares

Definição: Índice de ações realizadas aos dependentes químicos.

Intenção: Medir o percentual de ações realizadas aos dependentes químicos.

Fórmula de Cálculo:

Percentualde ações realizadas aos dependentes químicos

 $= \frac{\textit{Número}}{\textit{Total ações realizadas aos dependentes químicos } x \ 100}{\textit{Total ações realizadas aos dependentes químicos SEDPS}}$

Unidade de medida: Percentual

Critério de acompanhamento: Anual

Periodicidade de medição: Anual

Responsável pela disponibilização do dado: Gerência de prevenção contra as drogas e

Diretoria de Direitos Humanos.

Status do indicador: Disponível

Data para disponibilização do indicador: 5 dias úteis subsequentes ao mês de análise

Polaridade: Maior melhor

Tipo de indicador: Resultado

Fonte de dados: Gerência de prevenção contra as drogas e Diretoria de Direitos

Humanos.

QUADRO DE METAS						
Marco de Partida V0 Ano 1 Ano 2 Ano 3 Ano 4						
0	20%	35%	35%	20%		



PROMOVER A GARANTIA DOS DIREITOS HUMANOS

Nome do indicador: Número de ações realizadas e apoiadas com foco na garantia dos direitos humanos.

Definição: Número de ações realizadas e apoiadas, com foco na garantia dos direitos humanos.

Intenção: Medir o número de ações realizadas e apoiadas, com foco na garantia dos direitos humanos.

Fórmula de Cálculo:

Percentual de ações realizadas e apoiadas durante o ano

 $=rac{ extit{N\'umero de a\~c\~oes realizadas por tematica durante o ano}}{ extit{Total de a\~c\~oes planejadas}}$

Unidade de medida: Percentual

Critério de acompanhamento: Anual

Periodicidade de medição: Anual

Responsável pela disponibilização do dado: Diretoria dos Direitos Humanos.

Status do indicador: Disponível

Data para disponibilização do indicador: 5 dias úteis subsequentes ao mês de análise

Polaridade: Maior melhor

Tipo de indicador: Resultado

Fonte de dados: Diretoria dos Direitos Humanos.

QUADRO DE METAS						
Marco de Partida V0 Ano 1 Ano 2 Ano 3 Ano 4						
0	15%	30%	40%	15%		





ASSEGURAR ATENDIMENTO AOS PPL E FAMILIARES NO PROCESSO DE REINSERÇÃO SOCIAL

Nome do indicador: NUMERO DE CEPEMAS CRIADOS.

Definição: Percentual de pessoas privativas de liberdade inseridas em atividades

econômicas.

Intenção: Apresentar o número de pessoas privadas de liberdade inserida em atividades econômicas, em relação ao número de presos inscritos nos programas.

Fórmula de Cálculo:

Percentual de pessoas privadas de liberdade em reinserção social

Número de pessoas privadas de liberdade inseridas em atividades economicas x 100

Total de pessoas privadas de liberdade e cadastrados

Unidade de medida: Percentual

Critério de acompanhamento: Anual

Periodicidade de medição: Anual

Responsável pela disponibilização do dado: Diretoria de administração e

infraestrutura penitenciária.

Status do indicador: indisponível

Data para disponibilização do indicador: 15 dias úteis subsequentes ao mês de

análise

Polaridade: Major melhor

Tipo de indicador: Resultado

Fonte de dados: Diretoria de administração e infraestrutura penitenciária.

QUADRO DE METAS					
Marco de Partida V0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
0	1	1	1	1	0



Nome do indicador: Percentual de pessoas privativas de liberdade inseridas em projetos educacionais.

Definição: Índice que compara quantidade de pessoas privadas de liberdade em processo de reinserção social inseridas em projetos educacionais.

Intenção: Medir número de pessoas privadas de liberdade reinseridas na sociedade via projetos de educação.

Fórmula de Cálculo:

Percentual de pessoas privadas de liberdade reinseridas na sociedade $= \frac{n úmero\ de\ PPL\ reinseridas\ na\ sociedade\ através\ de\ projetos\ de\ educação\ x\ 100}{\text{Total de PPL no sitema prisional do Tocantins}}$

Unidade de medida: Percentual

Critério de acompanhamento: Anual

Periodicidade de medição: Anual

Responsável pela disponibilização do dado: Diretoria de Administração e

Infraestrutura penitenciária.

Status do indicador: indisponível

Data para disponibilização do indicador: 15 dias úteis subsequentes ao mês de

análise

Polaridade: Maior melhor

Tipo de indicador: Resultado

Fonte de dados: Diretoria de Administração e Infraestrutura penitenciária.

QUADRO DE METAS					
Marco de Partida V0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
0	15%	20%	25%	30%	35%



Nome do indicador: Percentual de vagas atendidas em penas e medidas alternativas..

Definição: Índice que comprara a quantidade de vagas atendidas em penas e medidas alternativas.

Intenção: Apresentar medidas de vagas atendidas em penas e medidas alternativas.

Fórmula de Cálculo:

Percentual de vagas atendidas em penas e medidas alternativas

Número de vagas atendidas em penas e medidas alternativas em um ano x 100

Total de vagas e medidas alternativas do Tocantins

Unidade de medida: Percentual

Critério de acompanhamento: Anual

Periodicidade de medição: Anual

Responsável pela disponibilização do dado: Diretoria de Administração e

Infraestrutura penitenciária.

Status do indicador: indisponível

Data para disponibilização do indicador: 15 dias úteis subsequentes ao mês de

análise

Polaridade: Maior melhor

Tipo de indicador: Resultado

Fonte de dados: Diretoria de Administração e Infraestrutura penitenciária

QUADRO DE METAS					
Marco de Partida V0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
0	25%	25%	30%	25%	40%



DEFINIÇÃO DO PAINEL DE CONTRIBUIÇÃO:

Propostas de açoes

- ✓ ESTRUTURAÇÃO DAS UNIDADES DA SEDPS
- ✓ APARELHAMENTO DAS UNIDADES DA SEDPS
- ✓ PESQUISA SOBRE SATISFAÇÃO DOS SERVIDORES
- ✓ CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES
- ✓ FORTALECIMENTO DO QUADRO
- ✓ FORTALECIMENTO DA GESTÃO DE TIC
- ✓ FORTALECIMENTO DOS CONSELHOS E DA REDE DE PROMOÇÃO, DEFESA E PROTEÇÃO DOS DIREITOS HUMANOS.
- ✓ ELABORAÇÃO DO MANUAL DE PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS E

 PROCEDIMENTOS
- ✓ ATUALIZAÇÃO DO SISTEMA INFORMATIZADO DE GESTÃO DE DOCUMENTOS E PROCESSOS
- ✓ ORÇAMENTO APLICADO.
- ✓ FORTALECIMENTO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE ATENDIMENTO AOS ADOLECENTES EM CUMPRIMENTO DE MEDIDAS SOCIOEDUCATIVAS (INTERNAÇÃO E SEMILIBERDADE), EGRESSOS E FAMÍLIAS PREVISTAS NO ECA
- ✓ FORTALECIMENTO DAS UNIDADES DE ATENDIMENTO À MULHER
- ✓ IMPLEMENTAÇÃO DO PACTO DE ENFRENTAMENTO À VIOLÊNCIA CONTRA À MULHER
- √ (10) RESTRUTURAÇÃO DAS UNIDADES DO PROCON
- √ (03)IMPLANTAÇÃO DE NOVOS NUCLEOS
- ✓ FORTALECIMENTO DA POLÍTICA ESTADUAL SOBRE DROGAS
- ✓ IMPLEMENTAÇÃO DAS AÇÕES DE ATENDIMETO AOS DEPENDENTES DE SUBSTÂNCIAS PSICOATIVAS LÍCITAS E ILÍCITAS.
- ✓ IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA ESTADUAL DE PROMOÇÃO, PROTEÇÃO E DEFESA DOS DIREITOS HUMANOS.
- ✓ IMPLANTAÇÃO DE CEPEMAS NO ESTADO DO TOCANTINS
- ✓ PROMOÇÃO DA ASSISTÊNCIA MATERIAL ÀS PPL
- ✓ PROMOÇÃO DA ASSISTÊNCIA À SAÚDE DAS PPL
- ✓ APOIAR A ASSISTÊNCIA JURÍDICA DAS PPL
- ✓ PROMOÇÃO DE PROGRAMAS EDUCACIONAIS ÀS PPL
- ✓ PROMOÇÃO SOCIAL DAS PPL
- ✓ APOIAR A ASSISTÊNCIA RELIGIOSA DAS PPL
- ✓ ACOMPANHAR E APOIAR O ACESSO DAS PESSOAS EGRESSAS ÀS POLÍTICAS PLÍBLICAS DE ASSISTENCIA PREVISTAS NA LEP.





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 SEDPS 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 SEDPS a cultura de

gestão estratégica pela aplicação da metodologia do Balanced Scorecard (BSC).

Caberá à ASPLAN 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 SEDPS

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 vai realizar as Reuniões de Analises Estratégicas – RAE's

As Reuniões de Análise Estratégicas - RAE's são as essências do ciclo de aprendizado

estratégico. A partir do aprendizado gerado pela execução das RAEs 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



Palácio Araguaia, Praça dos Girassóis, Centro, Palmas-TO - CEP: 77001-900 Tel.: +55 63 3212-4197 / +55 63 3212-4198, www.secom.to.gov.br

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 doplano 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 ente Dirigentes setoriais da SEDPS, sendo analisados dados referentes aos objetivos estratégicos;

3º 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 RAEs;
- 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 Score Card – 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



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 analise da situação da estratégia de uma empresa de transporte

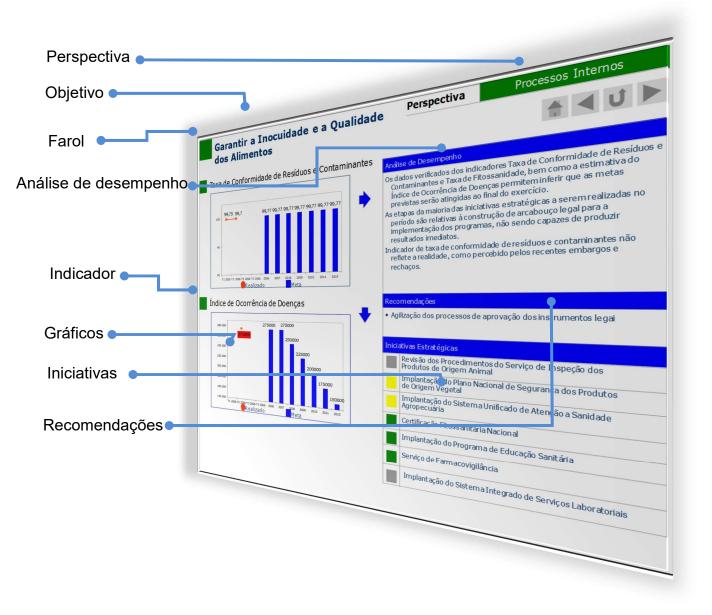




Comentários: Segundo os dados, o nível de entendimento da estratégia pelos empregados está acima do previsto. A apuração ainda é baseada em dados não oficiais pois ainda não foi concluída a pesquisa sobre o entendimento dos empregos (última etapa do projeto de educar os empregados sobre a nossa estratégia). 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 elabora um relatório por objetivo visualizando no seguinte formato:



Após a realização da avaliação, necessário comunicar a ERA, 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 de Defesa e Proteção Social SOCIAL do Estado do Tocantins vem criando iniciativas de modernização da comunicação das ações e resultados do Governo do Estado para sociedade tocantinense por meio da implementação de um plano estratégico que possibilite investir em meios de comunicação adequados e que permitam com que os resultados do Governo possam ser divulgados de forma correta.

O Planejamento estratégico da SEDPS não irá controlar o futuro, mas identifica e isola as ações que poderá 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 SEDPS, 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 da SEDPS se objetiva também a motivação dos servidores, gerentes e diretores para o cumprimento do papel organização, fortalecendo o trabalho em equipe, fazendo com 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 SEDPS 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 Defesa e Proteção Social 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.

Em fim esse planejamento define de que maneira a SEDPS aplicará os seus recursos como meios para alcançar os objetivos propostos, com uma visão geral e a 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.

BIBLIOGRÁFIA

FERNANDES, Cláudio A. Balanced Scorecard como modelo de gestão estratégica: um estudo de caso da Gol Linhas Aéreas Inteligentes. Disponível em:

http://www.administradores.com.br/artigos/12736/. Acesso em: 04/11/2007.

GERBER, Michael. E. Empreender fazendo a diferença. Fundamento: São Paulo, 2004. GLADWELL, Malcolm. Palestra no TED. Technology, Entertainment, Design. Monterey, Califórnia, Estados Unidos. Fevereiro de 2004. Disponível em:

http://www.ted.com/index.php/speakers/view/id/21. Acesso em: 01/06/2007.

. The Ketchup Conundrum. Setembro de 2004. Disponível em:

http://www.gladwell.com. Acesso em: 30/11/2007.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. A estratégia em ação: Balanced Scorecard. 7ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

. Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000. KOTLER, Phillip. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5ª Edição. São Paulo: Atlas, 1998.

LEV, Baruch. Intangibles: Management, Measurement and Reporting. Brookings Institution: Washington DC, 2001.

MAXIMIANO, Antonio. C. A. Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à



revolução digital. 6ª Edição. São Paulo: Atlas, 2006.

INSTITUTE, Project Management: PMBOK® Guide 4rd Edition (PMI, 2008).

Almeida, Norberto. Metodologia de gerenciamento de portfólio: teoria e pratica. Rio de Janeiro: Editora Brasport, 2013.

Young, Trevor L., Manual de Gerenciamento de Projetos: um guia completo de políticas e procedimentos práticos; tradução de Henrique Amat Rêgo Paulo: Clio Editora, 2008.

Prado, Darci Santos. Gerenciamento de portfólios, programas e Projetos nas Organizações. Nova Lima, editoração: INDG. 2012.

Robert S. Kaplan e David P. Norton. A execução Premium (tradução de Afonso Celso da Cunha Serra). Rio de Janeiro. Elsevier, 2008

Cleland David. & Ireland, David. The Project Manager's Portable Handbook. New York: Mc Graw-Hill Inc., 2000;

Goldratt, Eliyahu. Critical Chain. Great Barrington: The North River Press, 1997.

Kerzner, Harold. *Project Management: a systems approach to planning, scheduling and controlling.* 9th edition. New York: John Willey & Sons, 2006;

Meredith, Jack & Mantel, Samuel. *Project Management: a managerial approach. New York: John Willey & Sons Inc,* 2000;

Project Management Institute. *Project Management Body of Knowledge (PMBOK) 3rd ed.2004*. *Newtown Square:* PMI, 2004;

Vargas, Ricardo. Plano de Projeto - 3.ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

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

<u>Peter Drucker</u>

