



GOVERNO DO
**ESPÍRITO
SANTO**

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2015-2018

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SECONT

**Secretaria de Controle e Transparência do Estado
do Espírito Santo**

**Planejamento Estratégico
2015-2018**

Equipe de Coordenação do Planejamento Estratégico:

Letícia Campos Souza

Ricardo Monteiro Oliveira

Equipe de Elaboração:

Gabinete

Helmut Mutiz D'auvila/ Marcelo Barbosa de Castro Zenkner/Suellen Martins Barone

Subsecretaria de Controle

Daniela Cristina Abreu Jove de Araújo/Giovani Loss Pungnal/Henrique Rodrigues Fassbender
de Rezende/ Rodolfo Pereira Neto/ Simony Pedrini Nunes Ratis/ Suzzane Barcellos Damazio/

Valber Pinheiro Padilha

Subsecretaria de Transparência

Fabício Massariol/ Marcos dos Santos Ferreira/ Frederico Pinto de Souza/ Luis Fernando
Mendonça Alves/Marcelo Campos Antunes

Subsecretaria de Integridade

Giselli Cardoso Alencastri Ballestrassi/ Marcelo Martins Altoé/

Sumário

1.	Apresentação	4
2.	Introdução	5
3.	Organograma	6
4.	Valores.....	7
5.	Análise de Cenários	7
6.	Visão	8
7.	Missão	8
8.	Objetivos Estratégicos	9
9.	Mapa Estratégico	10
10.	Projetos Estratégicos	11
10.1	Perspectiva Sociedade	11
10.2	Perspectiva Processos Internos.....	16
10.3	Perspectiva Pessoas e Aprendizado	21
10.4	Perspectiva Orçamento e Estrutura	24
11.	Considerações Finais	27
12.	Referências	28

1. Apresentação

Quando assumi a Secretaria de Estado de Controle e Transparência fiz menção ao medalhista olímpico Robert Scheidt, grande navegador brasileiro que, em seu treinamento, se orientava por uma lição do seu pai no sentido de que, diante das adversidades, a embarcação pode perder a vela e até o leme, mas não pode perder o rumo.

Isso vale não apenas para nossa vida pessoal, mas também para o plano empresarial e para a Administração Pública de modo geral.

O Planejamento Estratégico da SECONT, que ora apresento, será essencial para a boa administração. Nele está definida a direção dos trabalhos da Secretaria, com elaboração de projetos e definição de objetivos, metas, responsabilidades e prazos que deverão ser rigorosamente observados.

Além disso, esta importante ferramenta gerencial dará o norte para que a SECONT aproveite os novos espaços oriundos da legislação mais moderna de controle interno, transparência e combate à corrupção, gerindo os recursos públicos com maior eficiência e qualificando o atendimento das demandas da sociedade.

Assim, para a continuidade do cumprimento da sua missão institucional, o Planejamento Estratégico da SECONT traçou metas e estratégias para o período de 2015 a 2018, a partir da identificação e organização dos macroprocessos empregados nas atividades regulares dos auditores do Estado.

O desafio é grande, os obstáculos serão muitos e as dificuldades certamente surgirão, mas os esforços que serão implementados certamente farão com que os objetivos sejam alcançados. Para os céticos, ficam as palavras do poeta e romancista francês Jean Cocteau: *“Não sabendo que era impossível, ele foi lá e fez”*.

Mãos à obra!

Marcelo Zenkner

Secretário de Controle de Transparência

Fevereiro de 2015

2. Introdução

No ano de 2014 a Secretaria de Controle e Transparência iniciou as discussões para elaboração do Planejamento Estratégico para os anos de 2015-2018. Inicialmente, foi realizada a etapa de diagnóstico do cenário institucional, sob a perspectiva dos aspectos internos e externos que influenciam no desempenho de suas atividades, assim como os aspectos de infraestrutura interna para o desempenho dos trabalhos.

No ano de 2015, com a nova gestão administrativa da SECONT, foram concluídas as etapas de diagnóstico, formatação da visão e missão institucional, a definição das ações prioritárias a serem desenvolvidas e os projetos a serem executados no quadriênio, em total aderência às prioridades requeridas à SECONT pelo Executivo Estadual.

A metodologia utilizada para o desenvolvimento dos trabalhos foi o Balanced Scorecard – BSC, desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton. O BSC, em sua versão clássica, é uma metodologia de Planejamento Estratégico que utiliza indicadores para medir o desempenho da organização por meio de metas e estratégias claramente definidas e agrupadas em diferentes perspectivas.

Este método foi escolhido e adaptado ao contexto da SECONT, entidade integrante da Administração Pública Estadual, por facilitar a compreensão das estratégias, assim como a visualização da relação de causa e efeito de uma perspectiva sobre a outra. A metodologia permite, através dos indicadores, o gerenciamento das ações estratégicas, favorecendo a avaliação dos projetos e o acompanhamento do alcance da visão institucional, permitindo ajustes de maneira tempestiva, caso necessário.

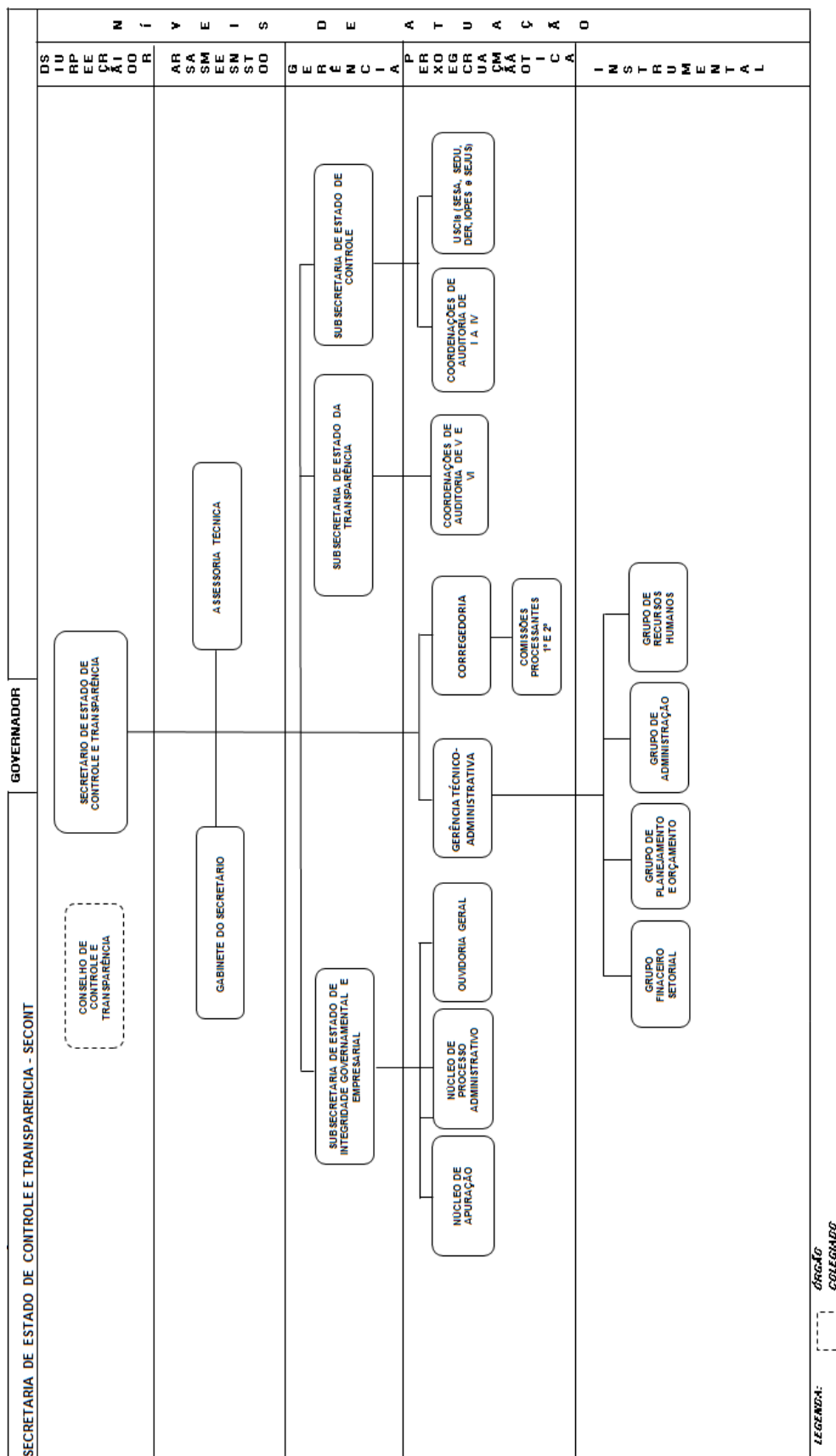
Para a o desenvolvimento dos trabalhos, partiu-se do pressuposto de que qualquer instituição não desenvolve eficazmente suas atividades se não planejar o que deve fazer e se não possuir ferramentas que possam medir seu desempenho. Segundo Kaplan e Norton,¹ “... o que não é medido, não é gerenciado”. Esta premissa privilegia a sociedade capixaba que espera do controle interno uma atuação efetiva no combate à corrupção, no controle da despesa pública e na promoção do controle social.

O desenvolvimento dos trabalhos se deu por meio da participação das unidades da SECONT, através da mediação da Assessoria de Planejamento e aprovação pelo secretário de Controle e Transparência.

¹ KAPLAN, R.; NORTON, D. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. 15. ed. Rio de Janeiro: campus, 1997, pag, 21



3. Organograma



4. Valores

Os valores da SECONT, apresentados na figura abaixo, representam os princípios norteadores das ações institucionais.



A **Meritocracia** compreende um modelo de gestão que considera o merecimento para a promoção e reconhecimento profissional. A **lealdade e o comprometimento** exprimem a fidelidade e a dedicação à equipe de trabalho e aos compromissos assumidos. A **efetividade** consiste na capacidade de atingir os objetivos pretendidos. O **Trabalho em Equipe** representa a capacidade de realização de atividades em grupo, quando requerido, visando a otimização dos processos de trabalho. Como corolário de todos os valores a **ética** se apresenta como o conjunto de todos os valores anteriores, que no contexto da auditoria governamental estão atrelados aos princípios da imparcialidade, da honestidade e da moralidade.

5. Análise de Cenários

A análise de Cenários é uma ferramenta importante para o diagnóstico do ambiente institucional no processo de elaboração do Planejamento Estratégico. A metodologia utilizada para este exame foi a técnica SWOT ², sigla americana dos termos **Strengths** (Forças), **Weaknesses** (Fraquezas), **Opportunities** (Oportunidades) e **Threats** (Ameaças), muito utilizada pelas organizações para análise de cenário institucional. As

² Técnica elaborada pelo norte-americano Albert Humphrey

forças e fraquezas dizem respeito a variáveis internas e que podem ser controladas pela instituição, as ameaças e oportunidades referem-se às variáveis do ambiente externo, que não estão sob o controle da SECONT.

A análise do cenário institucional apresentou diagnóstico conforme quadro abaixo

FORÇAS	FRAQUEZAS
▪Quadro técnico qualificado e heterogêneo ▪Chefias formadas por servidores efetivos ▪Instalações físicas de trabalho ▪Infraestrutura de TI	▪Ausência de Integração ▪Aposentadorias sem reposição ▪Ausência de Comunicação interna ▪Processos e rotinas internas não padronizadas /regulamentadas ▪Corpo Técnico Insuficiente ▪Comunicação de assuntos técnicos ▪Acervo técnico insuficiente e desatualizado (assinatura de periódicos/livros)
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
▪Regulamentação e implementação das ações da Lei Anticorrupção Empresarial ▪Fortalecimento Nacional do Controle Interno ▪Crescente Controle Social ▪Fortalecimento do Controle Externo ▪Modelos de gestão existentes para <i>Benchmarking</i>	▪Atratividade do Mercado para o Servidor Público ▪Interferência política excessiva no órgão de Controle Interno ▪Elevado número de auditores disponibilizados aos outros órgãos ▪Desinteresse dos gestores públicos na atividade de controle ▪Baixa mobilização da sociedade ▪Instabilidade na mudança de gestores

6. Visão³

“Ser uma instituição reconhecida pela condução qualificada na prevenção e combate à corrupção, no controle interno e na promoção do controle social”

7. Missão⁴

“Aperfeiçoar e fortalecer os procedimentos e recursos institucionais essenciais à efetividade das ações de controle”

³ “A visão de uma organização é a idealização de um futuro desejado”. (Chiavenato)

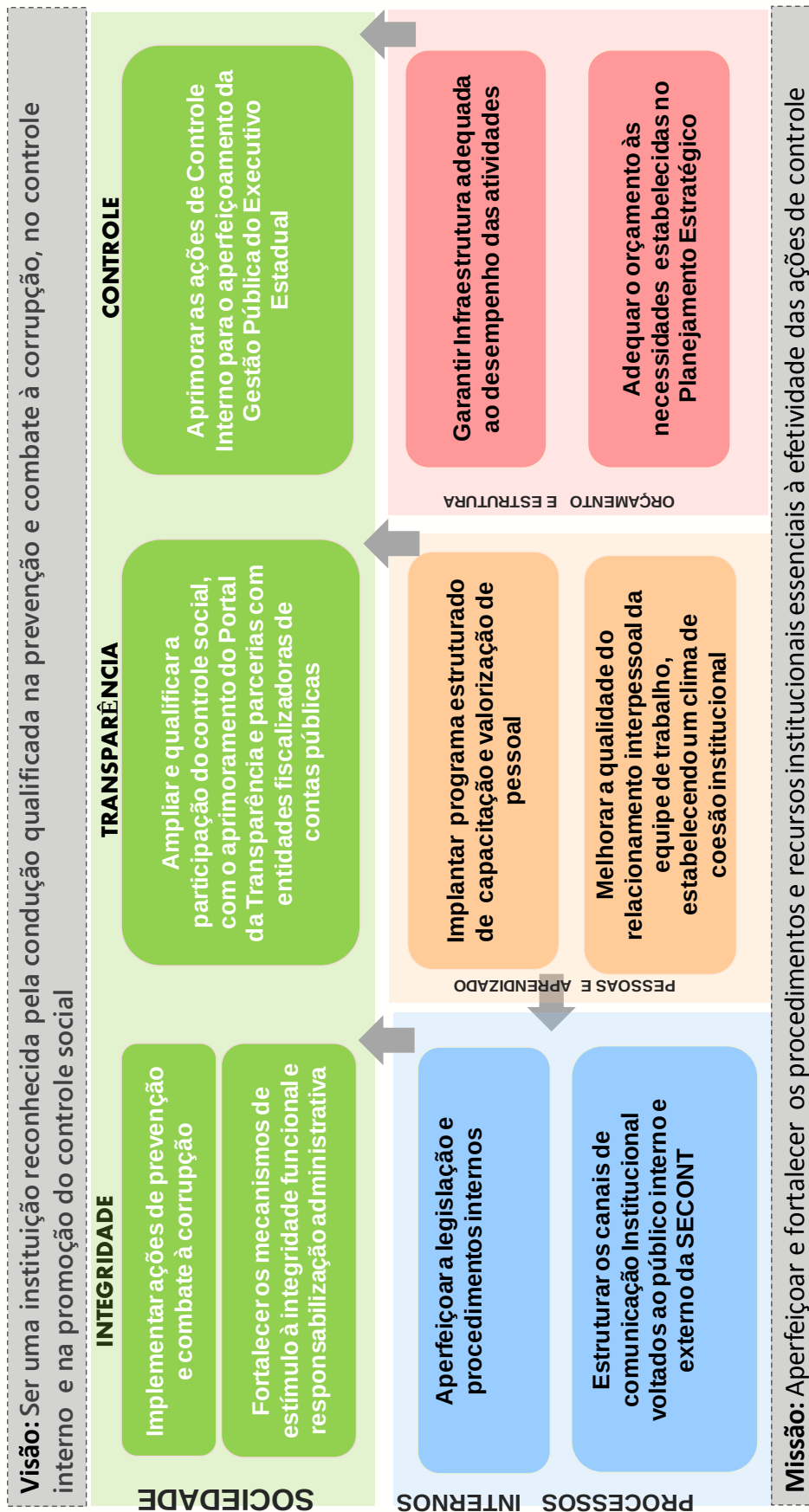
⁴ Missão é a razão de ser da Instituição

8. Objetivos Estratégicos

1. Implementar ações de prevenção e combate à corrupção
2. Ampliar e qualificar a participação do controle social com o aprimoramento do Portal da Transparência e parcerias com entidades fiscalizadoras de contas públicas
3. Aprimorar as ações de Controle Interno para o aperfeiçoamento da Gestão Pública do Executivo Estadual
4. Aperfeiçoar a legislação e os procedimentos internos
5. Estruturar os canais de comunicação Institucional voltados ao público interno e externo da SECONT
6. Fortalecer os mecanismos de estímulo à integridade funcional e responsabilização administrativa
7. Implantar programa estruturado de capacitação e valorização de pessoal
8. Melhorar a qualidade do relacionamento interpessoal da equipe de trabalho, estabelecendo um clima de coesão institucional.
9. Garantir Infraestrutura adequada ao desempenho das atividades
10. Adequar o orçamento às necessidades estabelecidas no Planejamento Estratégico



9. Mapa Estratégico



10. Projetos Estratégicos

10.1 Perspectiva Sociedade

Os Objetivos estratégicos que compõem a Perspectiva Sociedade refletem o desenvolvimento de várias medidas para que a SECONT atinja sua atividade finalística e seja percebida pelos cidadãos como uma instituição reconhecida nos requisitos apresentados em sua visão estratégica.

Objetivo Estratégico

Implementar ações de prevenção e combate à corrupção

01

Avaliar se as empresas contratadas pelo Estado possuem procedimento formal de *Compliance* anticorrupção com vistas à certificação

Unidade (s) Gestora (s)

GABINETE/SUBINT

Meta

2015

2016

2017

2018



Objetivo Estratégico

Fortalecer os mecanismos de estímulo à integridade funcional e responsabilização administrativa

02

Padronizar o Processo Administrativo Disciplinar no âmbito das Corregedorias do Executivo Estadual

Unidade (s) Gestora (s)

GABINETE

Meta

2015 2016 2017 2018

03

Implantar a tramitação virtual dos processos administrativos disciplinares e de responsabilização jurídica

Unidade (s) Gestora (s)

GABINETE/SUBTRAN

Meta

2015 2016 2017 2018

04

Implementar um sistema eletrônico para análise da Declaração de Bens Anual (DBA) do Servidor do Executivo Estadual

Unidade (s) Gestora (s)

GABINETE

Meta

2015 2016 2017 2018

05

Divulgar relatórios incluindo Estatísticas relacionados ao trabalho da Corregedoria e Rede de Corregedorias do Executivo Estadual

Unidade (s) Gestora (s)

CORREGEDORIA

Meta

2015 2016 2017 2018

Objetivo Estratégico

Ampliar e qualificar a participação do controle social com o aprimoramento do Portal da Transparência e parcerias com entidades fiscalizadoras de contas públicas

06

Implementar Pesquisa de Satisfação em todos os atendimentos realizados diretamente com o cidadão pela SECONT

Unidade (s) Gestora (s)

SUBINT/OUVIDORIA

Meta

2015	2016	2017	2018

07

Elaborar relatórios qualificados aos gestores estaduais indicando a evolução e o gerenciamento das demandas da sociedade recebidas pelos canais da SECONT

Unidade (s) Gestora (s)

SUBINT/OUVIDORIA

Meta

2015	2016	2017	2018

08

Implementar Pesquisa de opinião acerca das questões de maior relevância a serem tratadas no Portal da Transparência

Unidade (s) Gestora (s)

SUBTRAN

Meta

2015	2016	2017	2018



09

Modernização e ampliação do Portal da
Transparência

Unidade (s) Gestora (s)

SUBTRAN

Meta

2015

2016

2017

2018

10

Celebrar parcerias entre a SECONT e instituições que
contribuam para o aperfeiçoamento da fiscalização
das contas públicas

Unidade (s) Gestora (s)

GABINETE

Meta

2015

2016

2017

2018



Objetivo Estratégico

Aprimorar as ações de Controle Interno para o aperfeiçoamento da Gestão Pública do Executivo Estadual

11

Qualificar as Manifestações de Análise Prévia em Processos (AP)

Unidade (s) Gestora (s)

GABINETE

Meta

2015	2016	2017	2018

12

Implantar o procedimento padrão de elaboração do Plano Anual de Auditoria (PAA) com base nas atribuições legais da SECONT e nas boas práticas de auditoria

Unidade (s) Gestora (s)

SUBCONT

Meta

2015	2016	2017	2018

13

Realizar diligências / *follow up* em processos com recomendações emitidas pela SECONT

Unidade (s) Gestora (s)

SUBCONT

Meta

2015	2016	2017	2018

10.2 Perspectiva Processos Internos

A Perspectiva Processos Internos reflete a necessidade de desenvolvimento de estratégias para que se alcance a excelência de desempenho nos processos prioritários para o alcance da visão estratégica institucional

Objetivo Estratégico

Aperfeiçoar a legislação e os procedimentos internos

14

Elaboração e publicação de Normas e procedimentos das atividades/processos da SECONT

Unidade (s) Gestora (s)

GABINETE

Meta

2015

2016

2017

2018

15

Revisão e elaboração de programas de trabalho de Auditorias Ordinárias

Unidade (s) Gestora (s)

SUBCONT

Meta

2015

2016

2017

2018

16

Realizar reuniões periódicas de Acompanhamento Gerencial do Planejamento pela alta direção

Unidade (s) Gestora (s)

GABINETE

Meta

2015

2016

2017

2018



17

Reavaliar a Estrutura Administrativa da SECONT

Unidade (s) Gestora (s)

GABINETE

Meta

2015

2016

2017

2018



Objetivo Estratégico

Estruturar os canais de comunicação Institucional voltados ao público interno e externo da SECONT

18

Implantar a *Intranet*

Unidade (s) Gestora (s)

SUBTRAN

Meta

2015

2016

2017

2018

19

Remodelar o *Site* Institucional

Unidade (s) Gestora (s)

SUBTRAN

Meta

2015

2016

2017

2018

20

Divulgar Clippings de assuntos de interesse da SECONT (jurisprudência, textos técnicos, trabalhos práticos)

Unidade (s) Gestora (s)

GABINETE\ASSCOM

Meta

2015

2016

2017

2018



21

Criar o Jornal Institucional (eletrônico e mensal)

Unidade (s) Gestora (s)

GABINETE \ ASSCOM

Meta

2015	2016	2017	2018
------	------	------	------

22

Realizar palestras em escolas sobre as áreas de atuação da SECONT

Unidade (s) Gestora (s)

GABINETE

Meta

2015	2016	2017	2018
------	------	------	------

23

Realizar Concurso de trabalhos escolares utilizando dados do Portal da Transparência

Unidade (s) Gestora (s)

SUBTRAN

Meta

2015	2016	2017	2018
------	------	------	------

24

Realizar concurso de projetos relativos às atividades finalísticas da SECONT

Unidade (s) Gestora (s)

GABINETE

Meta

2015	2016	2017	2018
------	------	------	------



25

Criar o Portal de Dados Abertos

Unidade (s) Gestora (s)

SUBTRAN

Meta

2015

2016

2017

2018

26

Criar Calendário Semestral de Workshops técnicos voltados aos Órgãos Estaduais

Unidade (s) Gestora (s)

GABINETE

Meta

2015

2016

2017

2018

27

Contratar consultoria de mídia e *marketing* institucional para dar apoio às ações de comunicação

Unidade (s) Gestora (s)

GABINETE/ASSCOM

Meta

2015

2016

2017

2018

28

Realização de Seminário/Encontro de Corregedorias do Espírito Santo

Unidade (s) Gestora (s)

CORREGEDORIA

Meta

2015

2016

2017

2018

10.3 Perspectiva Pessoas e Aprendizado

A perspectiva Pessoas e Aprendizado aponta para a necessidade do estabelecimento de projetos estratégicos que visem garantir a infraestrutura de conhecimento técnico e motivação necessária à execução dos projetos das demais perspectivas do Planejamento Estratégico.

Objetivo Estratégico

Implantar programa estruturado de capacitação e valorização de pessoal

29

Criar Calendário Semestral de eventos voltados ao corpo técnico para fins de capacitação e avaliação profissional

Unidade (s) Gestora (s)

GABINETE

Meta

2015

2016

2017

2018

30

Implantar a política de Treinamentos prevista no Plano Anual de Capacitação

Unidade (s) Gestora (s)

GABINETE

Meta

2015

2016

2017

2018

31

Elaborar e Implantar política de avaliação com critérios objetivos para ascensão na carreira

Unidade (s) Gestora (s)

GABINETE

Meta

2015

2016

2017

2018



32

Mapear as habilidades pessoais e técnicas exigidas para o bom desempenho de todas as atividades inerentes à carreira de Auditor do Estado

Unidade (s) Gestora (s)

GABINETE

Meta

2015

2016

2017

2018

33

Implantar o programa de certificação dos Auditores

Unidade (s) Gestora (s)

SUBTRAN

Meta

2015

2016

2017

2018

34

Reestruturar a lei Institucional da SECONT

Unidade (s) Gestora (s)

GABINETE

Meta

2015

2016

2017

2018

Responsável



Objetivo Estratégico

Melhorar a qualidade do relacionamento interpessoal da equipe de trabalho, estabelecendo um clima de coesão institucional

35

Realizar pesquisa de clima organizacional

Unidade (s) Gestora (s)

GTA

Meta

2015

2016

2017

2018

36

Criar de Calendário Semestral para divulgação de datas e eventos comemorativos e assuntos de interesse institucional

Unidade (s) Gestora (s)

ASSCOM/GTA

Meta

2015

2016

2017

2018

10.4 Perspectiva Orçamento e Estrutura

A perspectiva do Orçamento e Estrutura demonstra a necessidade de otimização dos recursos orçamentários e de infraestrutura administrativa como pilares importantes que suportam o alcance das metas estabelecidas.

Objetivo Estratégico

Garantir Infraestrutura adequada ao desempenho das atividades

37

Automatizar as atividades institucionais prioritárias em aderência às melhores práticas de Tecnologia da Informação

Unidade (s) Gestora (s)

SUBCONT

Meta

2015

2016

2017

2018

38

Renovação da Infraestrutura de TI da SECONT (Backend)

Unidade (s) Gestora (s)

GABINETE/STI

Meta

2015

2016

2017

2018

39

Renovação do parque de microcomputadores e notebooks da SECONT

Unidade (s) Gestora (s)

GABINETE/STI

Meta

2015

2016

2017

2018



40

Estruturar Biblioteca Virtual/Física

Unidade (s) Gestora (s)

GABINETE/GTA

Meta

2015

2016

2017

2018

41

Reestruturar as Instalações Físicas e a estrutura de tecnologia para adequação ao trabalho dos auditores

Unidade (s) Gestora (s)

GABINETE/STI

Meta

2015

2016

2017

2018

42

Integrar o ODP aos processos de trabalho da SECONT

Unidade (s) Gestora (s)

SUBTRAN

Meta

2015

2016

2017

2018



Objetivo Estratégico

Adequar o orçamento às necessidades estabelecidas no Planejamento Estratégico

43

Elaborar proposta fundamentada para elevação dos valores destinados a SECONT, para que a instituição atinja sua missão/visão com elevada qualidade

Unidade (s) Gestora (s)

GABINETE/GTA

Meta

2015

2016

2017

2018

44

Implementar relatório de acompanhamento mensal estruturado sobre os gastos realizados, justificando realização/não realização do orçamento

Unidade (s) Gestora (s)

GTA

Meta

2015

2016

2017

2018

11. Considerações Finais

Finalizada a etapa de elaboração do Planejamento Estratégico para o quadriênio 2015-2018, percebe-se que os projetos propostos se apresentam adequadamente ao alcance da visão estratégica em ser reconhecida pela sociedade como qualificada para condução de seu papel.

O planejamento estabelece a conduta e os recursos necessários ao alcance da visão proposta. Com o início da fase de execução e monitoramento dos projetos, pretende-se garantir de forma eficiente os resultados propostos, de maneira orientada e flexível quando necessários.

O comprometimento de todos os servidores na execução dos projetos é essencial na garantia dos resultados exitosos deste Planejamento Estratégico.

Equipe de Coordenação

12. Referências

CHIAVENATO, I.; Arão, S. Planejamento Estratégico. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=35aw-p0MOJ4C&oi=fnd&pg=PA1&dq=conceito+de+planejamento+estrat%C3%A9gico+chiavenato&ots=6o3mAeYi4i&sig=dqBQH7iPs235WOB2ufYB9MYP0D8#v=onepage&q=conceito%20de%20planejamento%20estrat%C3%A9gico%20chiavenato&f=false>
Acesso em 18 de fevereiro de 2015

KAPLAN, R.; NORTON, D. Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios, 6 ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

_____. A estratégia em ação: balanced scorecard. 15. ed. Rio de Janeiro: campus, 1997

SEGRE, M. ; COHEN, C. Bioética. 3 ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2002. 104p. Disponível em: http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=uVW_UZ66bC0C&oi=fnd&pg=PA17&dq=rokeach+conceito+de+valores&ots=i23Axl9W&sig=ndzyTcoJ0Uv2v3MUs9TWG5XsH8k#v=onepage&q=rokeach%20conceito%20de%20valores&f=false
Acesso em 11 de fevereiro de 2015.