

Ciclo estratégico 2013/16

Relatório de monitoramento e controle da estratégia

4º período

(Janeiro–Junho/2013)

Sumário

1 Introdução.....	3
2 Objetos do Plano Estratégico	3
3 Resumo Executivo.....	5
4 Análise dos Resultados.....	6
5 Evolução dos indicadores.....	13
6 Acompanhamento da estratégia.....	14

1 Introdução

O ciclo estratégico corporativo provê o direcionamento do SERPRO, por meio de objetivos e metas, que são realizados por projetos. O propósito é definir um foco de atuação que leve a uma transformação importante para o desenvolvimento da empresa. Os objetivos são definidos em dimensões inter-relacionadas e sinérgicas que buscam envolver toda a organização.

O roteiro e as orientações para realização da gestão estratégica estão consolidados em sítio único, disponível na intranet da empresa. Com isso, os envolvidos na gestão e execução da estratégia passam a ter uma referência formal e acessível, que permite o aprendizado contínuo. A cadeia de atividades relacionadas à **gestão estratégica, gerenciamento de portfólio e gerenciamento de projetos** está integrada em [Gerir Estratégia](#), do Processo de Gerenciamento de Estratégia e Projetos SERPRO (PGPS). Desta forma, fornece agilidade à sua execução e contribui para a efetividade da gestão.

O ciclo estratégico corporativo ocorre em duas fases: Planejar e Desdobrar a Estratégia; Monitorar e Controlar a Estratégia.

Fase 1 – Planejar e Desdobrar a Estratégia: Consiste na definição de direcionadores (Componentes Estratégicos [Visão, Missão, Valores, etc]); definição de objetivos, metas e projetos. Esses elementos compõem o Plano Estratégico da organização, que tem por objetivo nortear e alinhar a aplicação de recursos e pessoas em torno de um objetivo comum. A figura a seguir representa o fluxo de atividades desta fase.



Fase 2 – Monitorar e Controlar a Estratégia: Visa a preparação e execução do monitoramento, por meio da análise de desempenho e controle dos componentes que realizam o objetivo. Na análise de desempenho, observa-se o cumprimento das metas e a situação dos projetos estratégicos. O controle verifica se a execução do plano está direcionada para alcançar os benefícios pretendidos. Havendo necessidade são geradas ações preventivas, corretivas ou solicitações de mudanças.

2 Objetos do Plano Estratégico

É formado pelos componentes **objetivos, metas e projetos**. O desempenho dos objetivos é mensurado pelas metas e a execução é realizada pelos projetos. A tabela a seguir permite a visão integrada desses objetos e informa a situação deles neste período de monitoramento e controle. Os semáforos (adequado ☺, atenção ☹ e preocupante ☹) representam a análise do Escritório de Estratégia e Projetos Corporativo (EEPC) que observa: registro de indicadores, parecer e evidências da execução. A sinalização original, emitida com o parecer, consta na extração do e-Car presente na seção “Acompanhamento da Estratégia”.

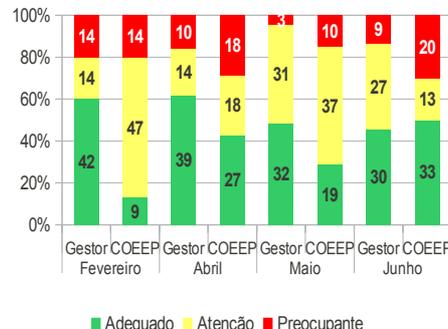
	Objetivo Estratégico	Foco de Resultado / Nó Crítico	Projeto	
GOVERNO E SOCIEDADE	OE 1 – Fortalecer reconhecimento da empresa como garantia de segurança, continuidade e retenção de saber para o interesse público (Marcos Mazoni – DP)	Foco de Resultado: Índice de imagem do SERPRO (Marcos Martins Melo – CEAGO) Indicador: OE1_F – Índice da imagem do Serpro institucionalizado		☒
		OE1_N1. Identidade do SERPRO e de suas realizações não são consolidadas (Carlos Torres – CECOM) Indicador: OE1_N1 – Entregas do projeto J31 – Campanha institucional	☒ J31 – Campanha institucional (Eduardo Cardim – CECOM)	☒
	OE 5 – Aprimorar a relação comercial (Robinson Margato – DIRCL)	Foco de Resultado: Efetividade na realização dos contratos de receita (Rônio Rosa – CORCL) Indicador: OE5_F – Realização de contratos de receita		☒
		OE5_N1. Condições insuficientes para a gestão comercial na fase de pré-venda (Marcos Sobrosa – SUNFJ) Indicador: OE5_N1 – Propostas comerciais com o aceite das áreas envolvidas	☒ J31 – Campanha institucional (Eduardo Cardim – CECOM) J04 – Modernização da gestão comercial corporativa (Paulo César de Oliveira – SUPDC) J37 – Instrumentalização e padronização da gestão de contratos de receita (João Marcos de Freitas – CORCL) J48 – Sistematização do atendimento de demandas fora do padrão (Rosemary Fialho – CORCL)	☒ ☒ ☒ ☒
		OE5_N2. Gestão deficiente de contrato de receita (André de Cesero – SUNAC) Indicador: OE5_N2 – Gestão de contratos automatizada	☒ J35 – Aprimoramento dos processos de gestão de insumos de produção (Antônio Longo – SUPDC) J61 – Automação da gestão de contrato (Gustavo Tom – SUNAC)	☒ ☒
OE5_N3. Falta de gestão integrada das solicitações dos clientes (Iran Porto – SUNMP) Indicador: OE5_N3 – Demandas atendidas no prazo	☒ J34 – Gestão de demandas dos clientes – visão ponta a ponta (Elza Muzi – SUPSC) J36 – Seleção de uma nova ferramenta de gestão de demandas (Fábio Conti – CORCL) J48 – Sistematização do atendimento de demandas fora do padrão (Rosemary Fialho – CORCL) J62 – Padronizar e internalizar os conceitos de SS do cliente – Demanda/Produto/Programa/Projeto (Plínio Lima – SUNAC)	☒ ☒ ☒ ☒		
ECONÔMICA	OE 2 – Consolidar a sustentabilidade econômica (Laerte Melga – DIGEM)	Foco de Resultado: 50 milhões de lucro (Carlos Luiz – DIGEM) Indicador: OE2_F – Resultado do exercício antes dos tributos sobre o lucro		☒
		OE2_N1. Alguns contratos de receita deficitários (José Henrique – SUPDC) Indicador: OE2_N1a – Cobertura de custos na execução dos contratos de receita Indicador: OE2_N1b – Dias de esforço não remunerado	☒ J04 – Modernização da gestão comercial corporativa (Paulo César de Oliveira – SUPDC)	☒
PROCESSO	OE 3 – Garantir serviços com qualidade e resiliência (José Aquino – DIDES)	OE2_N2. Lacunas na gestão dos processos produtivos (Edson Geraldo Ferreira – SUPDC) Indicador: OE2_N2a – Serviços externos ativos com previsão de utilização de insumos Indicador: OE2_N2b – Nível de apropriação de insumos em relação ao previsto	☒ J35 – Aprimoramento do Processo de Gestão de Insumos de Produção (Antônio Longo – SUPDC)	☒
		Foco de Resultado: Ampliar a disponibilidade dos serviços (Paulo Wayne – DIDES) Indicador: OE3_F – Cumprimento do nível de serviços de disponibilidade		☒
		OE3_N1. Lacunas na gestão das arquiteturas das soluções de software (Diego Ribeiro – SUPST) Indicador: OE3_N1 – Evolução dos projetos de estruturação de gestão de arquitetura de software	☒ J47 – Melhorias na internalização e sustentação das tecnologias de desenvolvimento (Frederico Gil – SUPST) J48 – Sistematização do atendimento de demandas fora do padrão (Rosemary Fialho – CORCL) J41 – Implantação de infraestrutura de alta disponibilidade (Gustavo Loyola – COGTI)	☒ ☒ ☒
	OE3_N2. Dificuldade em atender alguns níveis de serviço contratados (Márcio Brigidi – SUNCE) Indicador: OE3_N2 – Entrega dos projetos do OE3	☒ J42 – Implantação do gerenciamento integrado de eventos das soluções de software e infraestrutura (Flávia Bomfim – SUPGS) J43 – Reestruturação e massificação de testes de requisitos não funcionais nas soluções de software (Antônio Eduardo – SUPST) J68 – Tratamento dos registros de problemas críticos (David Falcão – SUPGS)	☒ ☒ ☒	
OE X – Promover a qualificação dos processos de gestão (Gilberto Paganotto – DS)	OE3_N3. Não existe uma abordagem corporativa integrada para garantir qualidade e resiliência (Sheila Antoniloli – SUPGS) Indicador: OE3_N3 – Evolução do processo de elaboração e validação do modelo	☒ J45 – Implantação do modelo de resiliência para o Serpro (Ulysses Machado – COGSI)	☒	
	Foco de Resultado: Conformidade nos processos definidos como prioritários para 2013 (Fernando Bento – DS) Indicador: OEX_F – Conformidade nos processos definidos como prioritários para 2013		☒	
TECNOLOGIA	OE 7 – Manter os serviços atualizados no mais alto nível tecnológico agregando valor ao negócio do cliente (Wilton Mota – DIOPE)	OE X_N1. Falta de um planejamento e gestor corporativo para priorização, gestão e conformidade dos processos (Carlos Magalhães – SUPSC) Indicador: OEX_N1 – Realização do nó crítico 1 do OEX	☒ J49 – Revisão e institucionalização do modelo de governança de processos (Elza Muzi – SUPSC)	☒
		OE X_N2. Baixa automação de alguns processos produtivos, inclusive sem uso de tecnologias baseadas em automação de fluxo (Ricardo Jucá – SUPDE) Indicador: OEX_N2 – Automação dos processos PSDS (PRADA), PGOP e PGPS	☒ J06 – Modernização ferramentas de desenvolvimento (Giordani Paiva – SUPST) J50 – Implantação do Enterprise Resource Planning (ERP) corporativo (Luciana Avelino – SUPSC) J51 – Ferramenta de Business Process Management Suite (BPMS) (Jones Tesser – SUPST) J52 – Implantação de ferramenta Project Portfolio Management (PPM) - Flamboyant (Guilherme Alvares – COEPP)	☒ ☒ ☒ ☒
	Foco: Ter 6 (seis) projetos caracterizados com inovadores no portfólio de projetos (Roberval Adamo – DIOPE) Indicador: OE7_F – Projetos inovadores		☒	
	OE7_N1. Iniciamos a inovação pela tecnologia e não pelo negócio (José Leocádio – CETEC) Indicador: OE7_N1a – Protótipos construídos por linhas de inovação Indicador: OE7_N1b – Ciclo de capacitação tecnologia/negócio e negócio/tecnologia	☒ J53 – Implantar no Serpro as linhas de inovação definidas (Serge Normando Rehem – CETEC)	☒	
	OE7_N2. A inovação não está estruturada, organizada e internalizada na empresa (Nauro Scheuffer – COGTI) Indicador: OE7_N2 – Dispendios em atividades inovativas/receita líquida	☒ J54 – Estruturação do Programa de Inovação (Brayam Gonçalves – CEAGO) J55 – Diagnóstico e sistematização do investimento em inovação e pesquisa (Maira Pieroni – DIRAD) J56 – Plano de Campanha sobre Inovação (Maria Isabel F. Gomes – CECOM)	☒ ☒ ☒	
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	OE 9 – Prover as condições para o desenvolvimento sustentável (Antônio João Parera – DIRAD)	Foco de Resultado: Realização das metas dos nós críticos (Maira Pieroni – DIRAD) Indicador: OE9_F – Realização das metas dos nós críticos		☒
		OE9_N1. Limitação da infraestrutura de Centros de Dados (Victor Propato – SUPGL) Indicador: OE9_N1a – Execução da obra do novo centro de dados de São Paulo Indicador: OE9_N1b – Evolução da expansão do centro de dados do Rio de Janeiro	☒ J57 – Obra do novo centro de dados de São Paulo (Rui Rodrigues de Souza Jr – SUPGL) J63 – Expansão do centro de dados do Rio de Janeiro (Ricardo Buzelin – SUPGL)	☒ ☒
		OE9_N2. Falta uma formação contínua dos novos e atuais gestores e lideranças (Ângela Coelho – UNISE) Indicador: OE9_N2 – Instituição da Grade Básica	☒ J58 – Instituição da grade básica por função para gestores atuais e novas lideranças (Lilian Holanda – UNISE)	☒
		OE9_N3. Carência de uma abordagem mais direta na formação de gerentes e empregados em atuar com visão de negócio (Eunides Chaves – UNISE) Indicador: OE9_N3 – Projeto piloto de sensibilização de gerentes e empregados instituído	☒ J59 – Sensibilização de gerentes e empregados na visão negócio (Ângela Coelho – UNISE)	☒
		OE9_N4. Necessidade de qualificar o processo de contratação de despesa (Edson Camargo – SUPGA) Indicador: OE9_N4 – Aderência ao plano de contratações	☒ J64 – Instituição do planejamento corporativo dos investimentos, aquisições e contratações (Gilberto Hudson – SUPGA)	☒
OE9_N5. Necessidade de promover a qualidade de vida do funcionário do Serpro no ambiente de trabalho (Flávio Luiz S. Albuquerque – SUPGP) Indicador: OE9_N5 – Entregas do projeto J67 – QVT	☒ J67 – Qualidade de vida no trabalho (Leticia Matsuda – SUPGP)	☒		

Obs1.: Período 4 (Jan-Jun/13). Obs2.: Os projetos sombreados têm sede em outro objetivo estratégico

3 Resumo Executivo

Esta seção apresenta a síntese dos resultados do ciclo estratégico 2013, no 4º período de monitoramento e controle da estratégia (janeiro-junho/13), obtidos do e-Car. Contempla também as decisões tomadas nas reuniões de acompanhamento e controle no que tange ao alinhamento dos objetos do plano estratégico. A figura a seguir apresenta as visões do Gestor e do Escritório de Estratégia e Projetos Corporativo (EEPC) quanto à situação dos objetos do plano.

No 4º período, dos 66 objetos que compõe o plano (objetivos, indicadores e projetos), 33 (50%) estão adequados, 13 (19,70%) em atenção e 20 (30,30%) preocupantes. Na comparação dos resultados do 3º para o 4º período, verifica-se, de forma positiva, o aumento expressivo de objetos adequados e a queda relevante de objetos em atenção, no entanto, a evolução foi prejudicada pelo aumento importante de objetos preocupantes. É preciso aplicar maior rigor na delimitação de escopo e foco nas entregas de projetos, bem como na execução de ações empresariais que contribuem com resultados associados ao aumento das chances de melhora dos indicadores que apresentam medições mais afastadas das metas estabelecidas. Para o próximo período, o 5º, recomenda-se rigidez na apuração dos valores dos indicadores para subsidiar a avaliação mais precisa dos resultados, a reflexão sobre o crescimento do desempenho do plano e as possibilidades de atingimento das metas estabelecidas para 2013. De 08 a 15/08/13, realizou-se reuniões de alinhamento e controle com o envolvimento dos gestores dos objetos do plano, oportunidade de avaliação de resultados e definição de ações de ajustes. Em 15/08/13 houve a reunião plenária de apresentação de resultados que contou com a participação de diretores, assessores, superintendentes, gerentes, ACNR, Escritórios de Projetos Setorial, todas as regionais e envolvidos com o Plano Tático. A seguir os principais destaques e pontos de atenção.



Para o próximo período, o 5º, recomenda-se rigidez na apuração dos valores dos indicadores para subsidiar a avaliação mais precisa dos resultados, a reflexão sobre o crescimento do desempenho do plano e as possibilidades de atingimento das metas estabelecidas para 2013. De 08 a 15/08/13, realizou-se reuniões de alinhamento e controle com o envolvimento dos gestores dos objetos do plano, oportunidade de avaliação de resultados e definição de ações de ajustes. Em 15/08/13 houve a reunião plenária de apresentação de resultados que contou com a participação de diretores, assessores, superintendentes, gerentes, ACNR, Escritórios de Projetos Setorial, todas as regionais e envolvidos com o Plano Tático. A seguir os principais destaques e pontos de atenção.

Destaques:

Geral: Constatação de que 70% dos objetos do plano estão adequados ou em atenção e que os resultados da execução da estratégia já se apresentam.

OE1: Ações de capacitação em Comunicação Pública e Seminários de Tecnologia aproximam o Serpro da imprensa e de órgãos de governo.

OE2: Ações de indução ao aumento da receita: instituição da cobrança judicial e análise da possibilidade de aumentar o faturamento sobre o desenvolvimento.

OE3: Resolução de 25% dos registros de problemas críticos (4 de 16) que contribuem para o cumprimento do nível de serviço de disponibilidade.

OE5: Atingimento da meta do indicador de "Demandas atendidas no prazo".

OE7: Entrega de protótipos nas linhas de inovação: arrecadação RFB (geo/mapas); e-CAC mobile (mobilidade); e previsão de despesas médicas no IRPF (mineração de dados).

OE9: Lançamento do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho.

OEX: Aplicação do modelo de verificação de conformidade no Processo PGOP, credenciando-o a ser aplicado nos demais processos priorizados para 2013 (PSGIS, PNS, PAQ e PGPS).

Pontos de atenção:

Geral: A necessidade de priorizar a alocação de recursos necessários (pessoas) às equipes dos projetos para garantir os resultados esperados.

OE1: Realizar uma pesquisa de imagem do Serpro em 2013.

OE2: Atenção para a tendência decrescente do indicador "Resultado do Exercício Antes dos Tributos Sobre o Lucro" e os riscos de não atingir a meta.

OE3: Avaliar e priorizar a alocação de recursos necessários (pessoas) às equipes dos projetos com vistas a evitar possíveis atrasos na conclusão e garantir a entrega dos resultados esperados.

OE5: Sofre alterações estruturais desde o 1º período, ainda apresentando mudanças propostas ou não concluídas. Baixa participação de Gestores de Nó em reuniões de controle, inclusive com indicador sem medição e pareceres inconclusivos.

OE7: O indicador "Dispêndios em atividades inovativas/receita líquida" apurou resultado de 0,1143%, abaixo da meta do período de 0,5%.

OE9: Prazo de 45 dias acordado com o Prefeito de São Paulo para obter o alvará da obra do centro de dados.

OEX: Atenção aos impactos e riscos associados aos projetos com previsão de realizar aquisição no ciclo estratégico 2013 e à necessidade de priorizar a alocação de recursos necessários às equipes dos projetos.

4 Análise dos Resultados¹

OE1 - Fortalecer o reconhecimento da empresa como garantia de segurança, continuidade e retenção de saber para o interesse público: preocupante.

OE1 – Fortalecer Reconhecimento da Empresa como Garantia da Segurança, Continuidade e Retenção de Saber para o Interesse Público								
Indicador		MAI	Evolução	JUN	Σ ou Média	Desemp.	Projeção (Período)	Meta / Referência
OE1_F	Índice de imagem do Serpro institucionalizado	N/A		N/A	N/A		0%	100%
OE1_N1	Entregas do Projeto J31 – Campanha institucional	28,00%		N/A	28,00%		50,00%	100%

O objetivo estratégico OE1 apresenta situação preocupante em virtude das postergações de entregas previstas no projeto "J31-Campanha institucional", ressaltando a demora na realização de pesquisa base para fazer o diagnóstico da imagem do Serpro. A pesquisa visa aferir o nível de reconhecimento dos seus clientes e possíveis clientes quanto aos elementos que compõem a identidade da empresa, com foco na segurança, credibilidade, continuidade do serviço, retenção do saber e inovação. A reprogramação da pesquisa não mais permitirá a realização de duas análises do índice da imagem da empresa inicialmente previstas para este ano.

O indicador do foco de resultado "OE1_F - Índice de imagem do Serpro institucionalizado" não foi aferido uma vez que depende de resultados do projeto "J31-Campanha institucional", o que afetou também o indicador "OE1_N1-Entregas do projeto J31", dificultando a solução do nó crítico OE1_N1.

O projeto "J31-Campanha institucional" não realizou e postergou as entregas previstas para o período (produção de vídeo institucional, que atrasou pela dificuldade de conseguir as autorizações para as filmagens em locações externas; e o seminário para um jornal de grande circulação, adiado a pedido da empresa convidada). Faz-se necessário acelerar a licitação da contratação de empresa para realizar a aferição do índice de imagem do Serpro.

Outro aspecto a ser observado é que o projeto J31 assume maior importância por contribuir com entregas para o objetivo estratégico "OE5-Aprimorar a relação comercial", especificamente quanto à meta do nó crítico "OE5_N1-Condições insuficientes para a gestão comercial na fase de pré-venda". Daí a necessidade de estabelecer junto aos envolvidos nos objetivos OE1 e OE5, as entregas possíveis para 2013 com as respectivas datas e identificar eventuais impactos nos objetos do plano da não realização de entregas previstas.

Até o 4º período as entregas já realizadas pelo projeto J31 são: 1ª atividade 2013 - capacitação em Survey; Seminário Serpro de Tecnologia; Seminário com a EBC; Seminário Jornalistas de Brasília; Oficina Comprasnet e Siconv com Grupo Globo DF; e Capacitação Media Training com 3 diretores e 2 superintendentes. Está em andamento o Seminário de relacionamento com a imprensa - 20 lideranças Serpro.

¹ Metas e projetos são citados nas seções 3 e 4 pelo código do elemento no plano estratégico junto com uma palavra-chave, para ajudar o leitor a identificá-lo. Caso haja dúvida pode-se consultar a seção 2, usando o código como referência.

OE2 - Consolidar a sustentabilidade econômica: preocupante.

OE2 – Consolidar a Sustentabilidade Econômica								
Indicador	MAI	Evolução	JUN	Σ ou Média	Desemp.	Projeção (Período)	Meta / Referência	
OE2_F Resultado do exercício antes dos tributos sobre o lucro	24,7	↓	23,3	23,3	●	50	50	
OE2_N1a Cobertura de custos na execução dos contratos de receita	102,31%	↓	101,82%	101,82%	●	100%	100%	
OE2_N1b Dias de esforço não remunerado	62,22	↑	53,15	53,15	●	??	48	
OE2_N2a Serviços externos ativos com previsão de utilização de insumos	42%	↑	43%	43%	●	55%	100%	
OE2_N2b Nível de apropriação de insumos em relação ao previsto	16%*	↑	26%*	26%	●	20%	70%	
(*) Valores apurados em relação aos meses de ABR e MAI								

Decorrido um semestre de execução do plano, a realização das ações para o alcance do OE2 podem ser classificadas como preocupante, dado o diagnóstico apontado pelo gestor: (1) a receita crescente até abril, apresenta sinais de queda, tendendo a estabilidade a partir de junho; (2) as despesas apresentam tendência de crescimento, a despeito das oscilações de abril e junho; (3) os custos indicam a mesma tendência de crescimento; e (4) mantido o comportamento da receita e das despesas do 1º semestre, o Resultado do Exercício Antes dos Tributos Sobre o Lucro tende ao decréscimo como indicam os resultados de maio e junho. A assinatura do contrato para a prestação do serviço denominado SINESP com o Ministério da Justiça melhora a perspectiva do resultado obtido até agora, sem, no entanto, ser suficiente para assegurar o alcance da meta.

Foram identificadas ações que permitiriam maior efetividade na realização do OE2, algumas já em curso. Destacam-se: (1) Instituir cobrança judicial, com o apoio da COJUR (em curso); (2) Instituir autorização de faturamento em todas as URC – trata-se do Relatório de Prestação de Contas (CORCL); (3) Tratar com as URC a possibilidade de aumentar o faturamento sobre o desenvolvimento (em curso); (4) Propor a contratação de consultoria para definir cálculos das capacidades instaladas e a forma de apropriação, tendo como referencial as boas práticas de mercado.

O indicador do foco “OE2_F – Resultado do exercício antes dos tributos sobre o lucro” está preocupante. Aferiu resultado acumulado de R\$ 23,3 milhões para um alvo de R\$ 50 milhões. Essa posição acumulada reforça a evidência de que é essencial para o alcance da meta de resultado a adoção de novos contratos com o Ministério da Fazenda, segundo os critérios formulados em conjunto pelo SERPRO e aquele ministério.

O Nó Crítico “OE2_N1–Alguns contratos de receita deficitários” está em atenção. O indicador “OE2_N1a – Cobertura de custos na execução dos contratos de receita”, no acumulado de janeiro a junho/2013, apresentou o resultado de 101,82%, de acordo com a meta estabelecida (100%). Entretanto, observa-se redução do indicador de 102,31% para 101,82%, fato que exige atenção. Foi identificada a necessidade de alteração da composição do indicador “OE2_N1b–Dias de esforço não remunerado”, com novo alvo em 48 dias, de forma a permitir uma apuração mais adequada e estabelecer referencial comparativo com o mercado. A apuração desse indicador relativa ao mês de junho/2013 foi de 53,15 dias, embora com redução de 14,1% com relação ao mesmo período em 2012 (61,73 dias).

Os requisitos estratégicos do OE2_N1 com o projeto “J04–Modernização da gestão comercial corporativa” serão revistos devido ao alinhamento com projetos do “OE5–Aprimorar a relação comercial”, que implicou em redução de entregas. O projeto J04 encontra-se em atenção, pois há necessidade de calcular o seu % de conclusividade, bem como ajustar as entregas e requisitos de aceite com os gestores do OE2 e OE5.

O Nó Crítico “OE2_N2–Lacunas na gestão dos processos produtivos” está em atenção, considerando os resultados dos seus indicadores. A medição do “OE2_N2a–Serviços externos ativos com previsão de utilização de insumos” relativa a junho/2013 foi de 43%, abaixo do previsto para o mês, que era de 55%. A medição do “OE2_N2b–Nível de apropriação de insumos em relação ao previsto” relativa a maio/2013 foi de 26%, superando a meta de 20%, prevista para o mês. Os resultados estão diretamente associados ao desempenho do projeto “J35–Aprimoramento do processo de gestão de insumos de produção”, cujas ações passarão a surtir efeito a partir de agosto de 2013. Para a melhoria do tratamento do nó crítico, foram realizadas reuniões com todas as URCs, com participação da CORCL, e comunicação à SUPDC com a posição individualizada de cada URC, indicando as providências para promoção dos ajustes necessários.

O projeto “J35–Aprimoramento do processo de gestão de insumos de produção” está em atenção, devido às dificuldades na definição dos parâmetros de cálculo da capacidade e de determinação de quantidades para alguns insumos. Em paralelo foram antecipadas as ações de saneamento da base de serviços, porém os resultados dessas ações somente surtirão efeito na aferição dos indicadores nos meses de julho em diante. Pode-se considerar o andamento do projeto em 40% de conclusividade, o impacto no cronograma do projeto é estimado em um atraso de 30 dias para a primeira entrega, adiando-se, então, para 31/08/2013.

OE3 – Garantir serviços com qualidade e resiliência: atenção.

OE3 – Garantir Serviços com Qualidade e Resiliência								
Indicador	MAI	Evolução	JUN	Σ ou Média	Desemp.	Projeção (Período)	Meta / Referência	
OE3_F Cumprimento do nível de serviços de disponibilidade	96,22%	↑	97,15%	97,15%	●	96,79%	98%	
OE3_N1 Evolução projetos estruturação gestão arquitetura de software	12,50%	▬	12,50%	12,50%	●	0%	100%	
OE3_N2 Entregas dos projetos do OE3_N2	24,30%	↑	39,25%	39,25%	●	40%	100%	
OE3_N3 Evolução do processo de elaboração e validação do modelo	20%	↑	50%	50%	●	40%	100%	

O objetivo estratégico "OE3-Garantir serviços com qualidade e resiliência" apresenta desempenho em atenção devido ao fato de que vários projetos emitem o alerta de risco iminente de indisponibilidade de recursos para a execução das atividades previstas para entregar os resultados esperados.

O foco de resultado "OE3_F - Cumprimento do nível de serviço de disponibilidade" que visa "atingir 98% de disponibilidade, considerando a média dos últimos 4 meses", aferiu no período de março a junho, o valor médio de 97,15%. (Em tempo: o valor médio do período abril a julho mediu 97,45%).

O nó crítico "OE3_N1-Lacunas na gestão das arquiteturas das soluções de software", no seu indicador "OE3_N1-Evolução dos projetos de estruturação de gestão de arquitetura de software", mediu 12,5%, um desempenho acima do esperado para o período.

O projeto "J47-Melhorias na internalização e sustentação de tecnologias de desenvolvimento" passou por replanejamento, com redução de escopo para maior alinhamento com o nó crítico e viabilizar as entregas esperadas para 2013. No período apresenta situação preocupante, com pouca evolução e apenas 14% de cumprimento de prazo, fato com expectativa de reversão após a readequação do plano do projeto.

O projeto "J48-Demandas fora do padrão", com 52% de conclusividade, relata situação adequada, sem entregas previstas para o período. Trabalha na elaboração da sistemática de tratamento de demandas fora do padrão, com previsão de entrega em agosto.

O nó crítico "OE3_N2-Dificuldade em atender alguns níveis de serviço contratados", no seu indicador "OE3_N2-Entregas dos projetos" atingiu o resultado de 39,25%.

O projeto "J41-Infraestrutura de alta disponibilidade" realizou a entrega "aquisição de Infraestrutura de TIC para Centro de Dados" e informa que as ações previstas seguem conforme o esperado.

O projeto "J42-Gerenciamento integrado de eventos" informa o início da aplicação da sistemática de integração de eventos no 3º projeto piloto, o e-Processo, e relata uma conclusividade de 45%, aquém do esperado, em virtude de concorrência de atividades extra projeto.

O projeto "J43-Testes RNF", com 25% de conclusividade, entregou a Definição do Modelo de relacionamento da SUPST, URC e SUPDE, para o serviço de testes de RNF, e a Definição das arquiteturas de referências a serem testadas, atingindo 40% das entregas previstas nos requisitos estratégicos.

O projeto "J68-RDP" publicou o Relatório de RDPs priorizados, realizou reuniões com a rede externa do processo (SUPOP, SUPCD, SUPDE) e informa que 25% (4 de 16) dos problemas selecionados e listados no relatório de RDPs prioritários estão resolvidos.

O nó crítico "OE3_N3-Não existe uma abordagem corporativa integrada para garantir qualidade e resiliência", no indicador "OE3_N3-Evolução do processo de elaboração e validação do modelo", apurou o valor de 50% de conclusão, desempenho adequado conforme o previsto para o período.

O projeto "J45-resiliência" elaborou o documento 'Política de Resiliência Operacional' e o encaminhou para análise no âmbito da DIOPE. Estabeleceu método para implementar os controles associados com o Programa de Resiliência, bem como o método para avaliar a sua evolução, ambos usando como referência o modelo CERT-RMM, e definiu ferramenta de apoio para execução dos métodos.

OE5 - Aprimorar a relação comercial: preocupante.

OE5 – Aprimorar a Relação Comercial								
Indicador	MAI	Evolução	JUN	∑ ou Média	Desemp.	Projeção (Período)	Meta / Referência	
OE5_F Realização de contratos de receita	84,08%	↑	85,20%	85,20%	●	95%	95%	
OE5_N1 Propostas comerciais com o aceite das áreas envolvidas	N/A	■	N/A	N/A	●	0%	80%	
OE5_N2 Gestão de contratos automatizada	N/A	■	0,00%	0,00%	●	0%	15%	
OE5_N3 Demandas atendidas no prazo	79,74%	↑	80,55%	80,55%	●	75%	75%	

Considera-se o “OE5 – Aprimorar a relação comercial” como preocupante, uma vez que há o indicativo de que a meta estabelecida para o Ciclo 2013 não será alcançada. Além disso, segundo gestores, os projetos alocados para o tratamento dos nós críticos não deverão produzir efeitos significativos neste Ciclo, passando a contribuir mais efetivamente para atingimento do OE5 a partir de 2014.

O indicador do foco de resultado “OE5_F–Efetividade na realização dos contratos de receita” está preocupante pois mediu, de janeiro a junho, os resultados: 74,90%, 77,85%, 79,54%, 82,61%, 84,08% e 85,20%, respectivamente. O seu desempenho no primeiro semestre, apesar de apresentar crescimento, não demonstra ser suficiente para atingir a meta de 95% de realização dos contratos, visto que a estimativa de faturamento operacional aponta para uma realização máxima de 92,33%, e para atingir a meta seria necessário um faturamento mensal médio de 105,71% no segundo semestre. O desempenho crescente do indicador não é resultante da execução dos projetos, mas de ações da gestão comercial ao buscar maior efetividade na realização dos contratos, aliado ao menor nível de impacto por descumprimento de ANS (Acordo de Nível de Serviço).

O nó crítico “N1–Condições insuficientes para a gestão comercial na fase de pré-venda” encontra-se preocupante. Não houve a primeira medição prevista para o indicador “OE5_N1–Propostas comerciais com aceite das áreas envolvidas”, que deveria alcançar em julho/2013 a meta de 5%. Segundo relato, o indicador será coletado após a definição de ferramenta a ser utilizada e dos requisitos a serem avaliados por cada uma das áreas envolvidas (SUPGS, SUPDE, COJUR e SUPDC). Os requisitos estratégicos associados aos projetos serão revisados.

O projeto “J48 – Sistematização do atendimento das demandas fora do padrão” encontra-se em situação adequada: as reuniões com as áreas envolvidas para a definição da sistemática estão ocorrendo conforme planejado. O projeto “J04 – Modernização da gestão comercial corporativa” está em atenção, considerando a necessidade de adequação dos requisitos estratégicos (entregas para 2013). O projeto “J31 – Campanha institucional” encontra-se preocupante, uma vez que não realizou duas entregas. O projeto “J37 – Instrumentalização e padronização da gestão de contratos de receita” encontra-se preocupante, uma vez que passa por revisão do escopo, sem entregas ou cronograma definidos.

O nó crítico “N2–Gestão deficiente de contrato de receita” encontra-se preocupante, em virtude de alterações no escopo do projeto “J61 – Automatização da gestão de contrato”. A atividade do projeto J61 de identificação das lacunas de automatização da gestão de contratos ainda não foi concluída. Portanto, o indicador “OE5_N2–Gestão de contratos automatizada” com previsão de ter 2% de realização para o mês de julho, encontra-se com realização de 0%. O projeto J61 também encontra-se preocupante, uma vez que será revista a automatização de todo o fluxo da Gestão de Contrato, não somente o pós-venda, mas, também, o pré-venda. O projeto “J35 - Aprimoramento dos processos de gestão de insumos de produção” encontra-se em atenção, em função das dificuldades na definição dos parâmetros de cálculo da capacidade e de determinação de quantidades para alguns insumos. Ainda assim, o projeto J35 está com 40% de conclusividade para o Ciclo.

O nó crítico “N3-Falta de gestão integrada das solicitações dos clientes” está em atenção, visto que dois dos projetos que tratam o nó crítico, J36 e J62, apresentam riscos quanto ao cumprimento dos prazos planejados. A medição do acumulado do indicador “OE5_N3–Demandas atendidas no prazo” para o período (junho) é de 80,55% de demandas atendidas no prazo, a meta foi atingida e ultrapassou o alvo definido de 75%. O projeto “J34–Gestão de demandas dos clientes – visão ponta a ponta” encontra-se adequado, com 44% de conclusividade. A modelagem do diagrama do *workflow* ponta a ponta das demandas foi finalizada. O projeto “J36–Seleção de nova ferramenta de gestão de demandas” encontra-se preocupante, tendo em vista a dependência de execução de projeto externo ao OE5. O projeto “J48–Sistematização do atendimento de demandas fora do padrão” encontra-se adequado, com 52% de conclusividade. O projeto “J62–Padronizar e internalizar os conceitos de solicitação de serviços de cliente” encontra-se preocupante, uma vez que conta com um atraso de 30 dias e não houve revisão do cronograma.

OE7 - Manter os serviços atualizados no mais alto nível tecnológico agregando valor ao negócio do cliente: atenção.

OE7 – Manter os Serviços Atualizados no mais Alto Nível Tecnológico Agregando Valor ao Negócio do Cliente								
Indicador	MAI	Evolução	JUN	Σ ou Média	Desemp.	Projeção (Período)	Meta / Referência	
OE7_F Projetos inovadores	0		0	0		0	6	
OE7_N1a Protótipos construído por linhas de inovação	1		3	3		2	4	
OE7_N1b Ciclo de capacitação tecnologia/negócio e negócio/tecnologia	1		1	1		1	2	
OE7_N2 Dispêndios em atividades inovativas/receita líquida	0%		0,1143%	0,1143%		1,50%	3,50%	

O objetivo estratégico "OE7 – Manter os serviços atualizados no mais alto nível tecnológico agregando valor ao negócio do cliente" apresenta desempenho em atenção, conforme detalhes dos objetos a seguir.

O foco de resultado "OE7_F - Projetos inovadores" apurou o valor de zero projetos inovadores. A proposta de critérios para caracterizar um projeto como inovador foi elaborada e aprovada pelos envolvidos no Objeto, daí serão aplicados no portfólio de projetos do Serpro para identificar a quantidade de projetos inovadores.

O nó crítico "OE7_N1 - Iniciamos a inovação pela tecnologia e não pelo negócio" e seus dois indicadores mantém evolução satisfatória, com desempenho conforme esperado. O "OE7-N1a - Protótipos construídos por linhas de inovação", com 79% de conclusividade, já construiu três protótipos: eCAC mobile para a RFB, na linha de inovação mobilidade; Arrecadação – RFB, na linha Geo(Mapas); e Geração de modelos matemáticos para previsão de despesas médicas no IRPF, na linha Mineração de Dados. Na linha Plataforma como serviço, o protótipo SIGEPE está em andamento. O "OE7-N1b - Ciclo de capacitação tecnologia-negócio e negócio-tecnologia" apresenta 83% de conclusividade do primeiro ciclo (tecnologia->negócio) e tem o segundo ciclo de capacitação (negócio->tecnologia) iniciado com o tema Arrecadação.

O projeto "J53-Linhas de Inovação" apresenta desempenho adequado e as linhas de inovação evoluem conforme a seguir. Mobilidade: ampliando o número de polos capacitados a usar as tecnologias Nativas, Web Mobile e Híbrida. Mapas: avança na internalização formal das tecnologias (banco de dados espacial, cliente e servidor de mapas) e o piloto da DEFLA está em fase de implantação. Mineração: segue parceria de sucesso com a SUNAC, concluindo a 2ª rodada na mineração de dados relacionado a despesas médicas de Pessoa Física. Plataforma como Serviço: na fase de testes do seu protótipo Ambiente em Nuvem Pentaho. Adicionalmente, a CETEC formata a 5ª linha de inovação Big Data.

O nó crítico "OE7_N2 - A Inovação não está estruturada, organizada e internalizada na empresa", no seu indicador "OE7_N2 - Dispêndios em atividades inovativas/receita líquida" apresenta avanço com a realização da medição do indicador que obteve o resultado de 0,1143%, valor abaixo da meta do período que era 0,5%. O resultado deve-se à baixa execução financeira das aquisições de hardware e software (previstas para o emprego em atividades inovativas e nos Projetos relacionados).

O projeto "J54-Programa de inovação", com 6% de conclusividade, concluiu o planejamento e elaborou os critérios que caracterizam um projeto como inovador. Com a aprovação/validação dos critérios, estes serão aplicados no portfólio de projetos do Serpro. Realizou alinhamento do plano com os projetos J55 e J56.

O projeto "J55-Inovação e pesquisa" alinhou o planejamento com o projeto J54, realizou reuniões para integração do processo de Inovação com os processos PCVTIC, Custos e PGPS, e participou na definição dos critérios que caracterizam um projeto como inovador. Tais resultados contribuirão na identificação das despesas e mensuração dos custos inerentes aos projetos inovadores.

O projeto "J56 - Campanha sobre inovação" realizou alinhamento com os projetos J54 e J55 e está em elaboração da campanha sobre o tema Inovação para torná-la um valor da empresa reconhecido interna e externamente.

OE9 - Prover as condições para o desenvolvimento sustentável: atenção.

OE9 – Prover as Condições para o Desenvolvimento Sustentável								
Indicador	MAI	Evolução	JUN	Σ ou Média	Desemp.	Projeção (Período)	Meta / Referência	
OE9_F Realização das metas dos nós críticos	N/A	↑	50,00%	50,00%	●	??	100%	
OE9_N1a Execução da obra do novo centro de dados de São Paulo	15%	▬	15%	15%	●	??	100%	
OE9_N1b Evolução do projeto de expansão do centro de dados do RIO	N/A	▬	N/A	N/A	●	??	100%	
OE9_N2 Instituição da Grade Básica	36%	↑	44,65%	44,65%	●	35%	100%	
OE9_N3 Projeto piloto sensibilização gerentes e empregados instituído	N/A	↑	59,65%	59,65%	●	–	100%	
OE9_N4 Aderência ao plano de contratações	100,00%	↓	75,00%	75,00%	●	70%	70%	
OE9_N5 Entregas do projeto J67 – QVT	N/A	↑	20%	20%	●	20%	100%	

O “OE9 - Prover as condições para o desenvolvimento sustentável” encontra-se em atenção, pelo atraso nas obras dos centros de dados. Em reunião realizada com o prefeito de São Paulo, na primeira semana de agosto, ficou acordado que o alvará para a obra do centro de dados deverá sair no prazo de 45 dias.

O indicador do Foco de resultado “OE9_F–Realização dos nós críticos” encontra-se adequado e teve como medição o percentual de 50% de atingimento da meta, considerando o resultado das metas dos cinco nós críticos. Houve a proposição e aprovação de um novo indicador para medir a realização da meta do foco de resultado, a ser implementado ainda neste Ciclo.

O nó crítico “N1 – Limitação da infraestrutura de centros de dados” encontra-se preocupante. O indicador “OE9_N1a – Execução da obra do novo centro de dados de São Paulo” teve medição subjetiva com resultado de aproximadamente 15% de execução do projeto global. Em relação ao previsto para realizações em 2013, o projeto “J57 – Obra do novo centro de dados de São Paulo” encontra-se com 34% das tarefas entregues, mas em situação preocupante, em função da ausência do alvará para dar continuidade à execução do projeto. O indicador “OE9_N1b – Evolução do projeto de expansão do centro de dados do Rio de Janeiro” alcançou perto de 70% das obras globais prontas. Mas a situação do projeto “J63 – Expansão do centro de dados do Rio de Janeiro” é considerada em atenção, mesmo tendo sua conclusividade em 46%. A situação atual do projeto é de atraso com pendências e riscos de finalização por conta de ações da GLRJO junto à concessionária local de fornecimento de energia elétrica e necessidade de nova licitação.

O nó crítico “N2 – Falta uma formação contínua dos novos e atuais gestores e liderança” encontra-se adequado. O indicador “OE9_N2 – Grade básica instituída” alcançou no período a realização de 44,65%, dentro da meta prevista. O projeto “J58 – Instituição de grade básica por função para gestores atuais e novas lideranças” encontra-se adequado. No período foram realizadas reuniões com as áreas envolvidas na construção da grade básica voltados a processos organizacionais relativos a pessoas, logística, financeiro e aquisições e contratos. O conteúdo de gestão de pessoas está delineado e praticamente concluído.

O nó crítico “N3 - Carência de uma abordagem mais direta na formação de gerentes e empregados em atuar com visão de negócio” encontra-se adequado. O indicador “OE9_N3 – Projeto piloto de sensibilização de gerentes e empregados instituídos” alcançou 59,65% no período. O projeto “J59 – Sensibilização de gerentes e empregados na visão do negócio” está adequado. Foram realizadas reuniões com várias áreas do Serpro, com vistas a melhor adequar o projeto piloto às principais carências. Além disso foi instituído um Grupo de Trabalho que irá definir o conteúdo programático mais adequado para a capacitação. O GT conta com empregados da SUPOP, SUNAC, SUPGS, CORCL e UNISE.

O nó crítico “N4 – Execução do plano de contratações” está adequado. O indicador “OE9_N4 – Aderência ao plano de contratações” foi de 75% em junho/13, considerado acima da meta estipulada de 70%. O valor acumulado no ano foi de 83,33%. O projeto “J64 – Instituição do planejamento corporativo dos investimentos, aquisições e contratações” encontra-se adequado, uma vez que já é possível perceber uma melhoria significativa da rastreabilidade das informações concernentes às contratações realizadas.

O nó crítico “N5 – Necessidade de promover a qualidade de vida do funcionário do Serpro no ambiente de trabalho” encontra-se adequado. O indicador “OE9_N5 – Entregas do projeto J67 – QVT” atingiu 20% de realização, considerando as entregas do projeto “J67 – Qualidade de vida no trabalho”, conforme previstas. O projeto J67 está adequado e teve no período o lançamento do Programa de Qualidade no Trabalho.

OEX – Promover a qualificação dos processos de gestão: atenção.

OEX – Promover a Qualificação dos Processos de Gestão								
Indicador		MAI	Evolução	JUN	Σ ou Média	Desemp.	Projeção (Período)	Meta / Referência
OEX_F	Conformidade nos processos definidos como prioritários 2013	0	↑	20%	20%	●	20%	80%
OEX_N1	Realização do nó crítico OEX_N1	33%	→	33%	33%	●	33%	100%
OEX_N2	Automatização processos PSDS (PRADA), PGOP e PGPS	6%	↑	24%	24%	●	6%	80%

O objetivo estratégico “OEX – Promover a qualificação dos processos de gestão” apresenta evolução satisfatória das entregas previstas, no entanto deve-se atentar para os riscos associados aos projetos com previsão de realizar aquisição no ciclo estratégico de 2013, bem como priorizar a alocação de recursos necessários às equipes dos projetos, com vistas a evitar possíveis atrasos na conclusão dos resultados esperados.

O indicador do foco de resultado "OEX-F - Conformidade nos processos definidos como prioritários para 2013" aferiu o resultado de 20%, fruto da aplicação do modelo de verificação de conformidade no processo PGOP. Mesmo com o resultado adequado é importante acelerar a aplicação do modelo nos outros processos, para garantir o atingimento da meta.

O nó crítico "OEX_N1 - Falta de um planejamento e gestor corporativo para priorização, gestão e conformidade dos processos", no seu indicador “OEX_N1-Realização do nó crítico” mantém o desempenho adequado, com 33% de conclusão, conforme o planejado, e está executando a revisão do Modelo de Governança de Processos.

O projeto "J49-MGOP", com 20% de conclusividade, aplicou a verificação de conformidade no Processo PGOP, conforme o método de revisão dos processos priorizados, gerando o Plano de Implementação de Melhorias (PIM) para o processo revisado. Relata ainda que o EGOP e o Comitê de Gestão e Integração de Processo desenvolvem seus trabalhos conforme o previsto.

O nó crítico "OEX_N2 - Baixa automação de alguns processos produtivos, inclusive sem uso de tecnologias baseadas em automação de fluxo", no indicador "OEX-N2 - Automatização dos processos PSDS (PRADA), PGOP e PGPS" aferiu desempenho adequado de 24% conforme o previsto, devido às entregas do projeto J06-ALM (Contratação de Licenças Adicionais do ALM, Implantação do ALM sob a ótica da URC" e "Implantação do ALM sob a ótica do cliente). Entretanto permanece em atenção devido aos potenciais riscos de atrasos envolvidos nos processos de aquisição em andamento nos projetos vinculados, tais como: a desistência do primeiro vencedor do processo licitatório da ferramenta de PPM, o que determinou a convocação do segundo colocado no pregão; baixa conclusividade de projetos que dependem da realização de aquisição em 2013, caso do projeto ERP que está na fase de elaboração do Termo de Referência/Projeto Básico; e a avaliação da necessidade de alocação de recursos adicionais aos projetos, na quantidade e qualidade necessárias à consecução das estimativas realizadas.

Registra-se que o nó crítico OEX_N2 passou por ajustes com a inclusão do Processo PGOP como piloto do BPMS (projeto J51-BPMS), a exclusão do Processo PNS como alvo de automatização no nó crítico OEX-N2 porque já é tratado no OE5-N3, pelo projeto “J36-Seleção de uma nova ferramenta de gestão de demandas”, e houve mudança na meta de ERP para 2013, com o adiamento da automatização do Processo PAQ. O indicador do nó passou a ser "OEX_N2 – Automatização dos processos PSDS (PRADA), PGOP e PGPS".

O projeto "J06-ALM", com 96% de conclusividade, realizou as entregas Contratação de Licenças Adicionais do ALM, Implantação do ALM sob a ótica da URC e Implantação do ALM sob a ótica do cliente. Reporta o encerramento do projeto em 31/07, com as tarefas inicialmente previstas para além desta data sendo repassadas para execução pelas áreas funcionais.

O projeto "J50-ERP", com 9% de conclusividade, está finalizando a elaboração do Termo de Referência/Projeto Básico para aquisição do ERP.

O projeto "J51-BPMS" realizou os testes (provas de conceito) das ferramentas TIBCO, IBM e ORACLE, que apresentaram alto nível de atendimento dos requisitos de BPMS definidos para o Serpro. Relata a necessidade de mais recursos na equipe do projeto para desenvolver as atividades previstas.

O projeto "J52-PPM" realizou a sessão de lances do Pregão Eletrônico em junho, convocou o primeiro vencedor para os testes de homologação, tendo este desistido da licitação. Houve a convocação do segundo colocado e os testes de homologação da ferramenta tem previsão de conclusão até 23/08. A equipe do projeto empreende esforços para minimizar o impacto da referida desistência, evitar eventuais riscos e reduzir o atraso de aproximadamente 20 dias na previsão de conclusão da "Aquisição/contratação da ferramenta PPM".

5 Evolução dos indicadores

A tabela a seguir apresenta a lista de indicadores relacionados às metas estratégicas com suas respectivas medições mês a mês. A coluna Somatório ou Média indica o valor médio ou acumulado dos meses mensurados, conforme especificação de cada indicador. A coluna Meta indica a referência anual planejada para 2013. A coluna Parecer mostra a situação indicada pelo Responsável pela meta. Os dados da tabela foram obtidos no sistema e-CAR.

	META	INDICADORES	2013												∑ ou Média	Meta	Parecer Gestor
			Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez			
1	OE1_F	Índice de imagem do Serpro institucionalizado	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A							N/A	100%	☹
2	OE1_N1	Entregas do Projeto J31 – Campanha institucional	N/A	N/A	N/A	N/A	28%	28%							28%	100%	☺
3	OE2_F	Resultado do exercício antes dos tributos sobre o lucro	22,34	41,25	44,76	41,2	24,7	23,34							23,3	50	☺
4	OE2_N1a	Cobertura de custos na execução dos contratos de receita	103,18	101,57	100,53	102,01	102,31	101,82							101,82	100%	☺
5	OE2_N1b	Dias de esforço não remunerado	68,07	68,68	72,39	65,16	62,22	53,15							53,15	48	☹
6	OE2_N2a	Serviços externos ativos com previsão de utilização de insumos	N/A	N/A	45%	N/A	42%	43%							43%	100%	☺
7	OE2_N2b	Nível de apropriação de insumos em relação ao previsto	N/A	N/A	18%	16%	26%								26%	70%	☺
8	OE3_F	Cumprimento do nível de serviço de disponibilidade	96,17%	94,82%	93,88%	94,60%	96,22%	97,15%							97,15%	98%	☺
9	OE3_N1	Evolução projetos estruturação gestão arquitetura de software	N/A	N/A	0%	0%	12,50%	12,50%							12,50%	100%	☺
10	OE3_N2	Entregas dos projetos do OE3_N2	N/A	N/A	20%	20%	24,30%	39,25%							39,25%	100%	☺
11	OE3_N3	Evolução do processo de elaboração e validação do modelo	2%	5%	8%	14%	20%	50%							50%	100%	☺
12	OE5_F	Realização de contratos de receita	74,90%	77,85%	79,54%	82,61%	84,08%	85,20%							85,20%	95%	☺
13	OE5_N1	Propostas comerciais com o aceite das áreas envolvidas	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A							N/A	80%	☺
14	OE5_N2	Gestão de contratos automatizada	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0							0	15	☺
15	OE5_N3	Demandas atendidas no prazo	87,24%	83,03%	80,01%	78,16%	79,74%	80,55%							80,55%	75%	☺
16	OE7_F	Projetos inovadores	N/A	N/A	N/A	N/A	0	0							0	6	☺
17	OE7_N1a	Protótipos construído por linhas de inovação	N/A	N/A	1	1	1	3							3	4	☺
18	OE7_N1b	Ciclo de capacitação tecnologia/negócio e negócio/tecnologia	N/A	N/A	N/A	N/A	1	1							1	2	☺
19	OE7_N2	Dispêndios em atividades inovativas/receita líquida	N/A	N/A	N/A	N/A	0%	0,1143%							0,1143%	3,50%	☹
20	OE9_F	Realização das metas dos nós críticos	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	50%							50%	100%	☺
21	OE9_N1a	Execução da obra do novo centro de dados de São Paulo	N/A	N/A	15	15	15	15							15	100%	☹
22	OE9_N1b	Evolução da expansão do centro de dados do Rio de Janeiro	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A							N/A	100%	☹
23	OE9_N2	Instituição da Grade Básica	N/A	N/A	N/A	N/A	36%	44,65%							44,65%	100%	☺
24	OE9_N3	Projeto piloto sensibilização gerentes e empregados instituído	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	59,65%							59,65%	100%	☺
25	OE9_N4	Aderência ao plano de contratações	100%	20%	100%	80%	100%	75%							83,33%	70%	☺
26	OE9_N5	Entregas do projeto J67 – QVT	N/A	N/A	N/A	0	N/A	20%							20%	100%	☺
27	OEX_F	Conformidade nos processos definidos como prioritários 2013	N/A	N/A	N/A	N/A	0	20%							20%	80%	☺
28	OEX_N1	Realização do nó crítico OEX_N1	N/A	0	33%	33%	33%	33%							33%	100%	☺
29	OEX_N2	Automatização processos PSDS (PRADA), PGOP e PGPS	N/A	N/A	N/A	N/A	6%	24%							24%	80%	☺

Legenda: (*) - Em definição; N/A - Não apurado;

6 Acompanhamento da estratégia

O acompanhamento da estratégia apresenta os resultados obtidos na execução da **Fase 2 – Monitorar e Controlar a Estratégia**, detalhando a situação dos objetivos estratégicos, nós críticos, indicadores e projetos. As fontes de informações para o acompanhamento da estratégia são: os pareceres emitidos no período de monitoramento; os relatos e avaliações das reuniões de controle e as informações disponibilizadas no sistema e-Car.

A gestão da estratégia organizacional, neste 4º período, empenhou-se em intensificar a discussão da realização do Plano Estratégico. Buscou-se a ampliação do entendimento sobre as entregas dos projetos, inclusive cronogramas, e os respectivos requisitos estratégicos para tratamento dos nós críticos. A análise do 4º período focalizou nos resultados de mensuração dos indicadores e realização das metas previstas.

Para o 4º período, a equipe da COEEP desenvolveu algumas ações com o intuito de aprimorar a qualidade dos pareceres para os objetos do Plano, tais como: melhoramento das orientações técnicas (OTECs) de pareceres; aumento da quantidade de informação sobre o período de monitoramento e as necessidades de informação sobre as realizações dos projetos; atendimento aos gestores do Plano; e monitoramento dos pareceres elaborados e inseridos no sistema e-Car durante a etapa de pareceres. Houve ganhos consideráveis na qualidade dos pareceres do 4º período, que permitiram ampliar a discussão, análise e avaliação dos resultados da execução do Plano Estratégico. Além disso, foram tratadas, juntamente com os gestores do Plano, 56 das 57 pendências identificadas no 3º período (98%).

O 5º período consolidará ainda mais a execução da Estratégia definida pelo Serpro para o ano de 2013. O período é marcado pela análise da possibilidade de alteração ou adequação de metas para o Ciclo, o que não poderá mais ser realizado este ano, e pela consolidação dos requisitos estratégicos para tratamento dos nós críticos.

Apêndice I – Solicitações de mudança

Solicitações de mudanças são as ações preventivas, corretivas e de mudanças no Plano Estratégico criadas durante as reuniões de controle e posterior acompanhamento dos objetivos estratégicos. Na relação a seguir são apresentadas aquelas que impactam em mudanças no Plano Estratégico.

Nº	Solicitações de Mudanças - Períodos 1, 2, 3 e 4 – (Janeiro-Junho/2013)	Situação
1	Alteração da meta "OE2_N1b – Reduzir em 50% os dias de esforço não faturado".	Concluído
2	Trocar o indicador "OE2_N2a – Ociosidade" por "100% dos serviços externos ativos com previsão de utilização de insumos".	Concluído
3	Migrar o nó crítico "OE2_N3. Falta uma gestão integrada para atendimento de demandas de clientes com foco no negócio" do OE2 para o OE5.	Concluído
4	Excluir a meta "OE2_N2b – Comparação de custos de insumos com o mercado".	Concluído
5	Cancelar projeto "J38–Negociar recursos p/sustentabilidade do novo contrato com MF".	Concluído
6	Incluir escopo do projeto "J39 – Implantação da sistemática de avaliação da proposta comercial", vinculado ao OE2_N1, no projeto "J04 - Projeto de Modernização da Gestão Comercial Corporativa".	Concluído
7	Trocar meta "OE2_N1a – 100% dos contratos de receita deficitários" por "100% cobertura custos execução contratos".	Concluído
8	Incluir escopo do projeto "J46 – Implantação de sistemática de gestão do conhecimento sobre integração de soluções", vinculado ao OE3_N1, no projeto "J42 – Implantação do gerenciamento integrado de eventos das soluções de software e infraestrutura".	Concluído
9	Alterar gestor do projeto "J41 - Implantação de infraestrutura de alta disponibilidade", vinculado ao OE3_N2, de Brayam Christiano para Gustavo Loyola.	Concluído
10	Alterar o nome do projeto "J42 – Implantação do gerenciamento integrado de eventos", vinculado ao OE3_N2, para "J42 – Implantação do gerenciamento integrado de eventos das soluções de software e infraestrutura".	Concluído
11	Alterar nome do projeto "J43 – Reestruturação e massificação de testes não funcionais nas soluções de softwares", vinculado ao OE3_N2, para "J43 – Reestruturação e massificação de testes de requisitos não funcionais nas soluções de softwares".	Concluído
12	OE3_N3 - Excluir o projeto J44 (modelo de qualidade de serviços de ti) - as entregas foram absorvidas pelo J45 (implantação do modelo de resiliência para o Serpro).	Concluído
13	Excluir o nó crítico "OE7_N3 – Projetos Básicos Relativos às Linhas de Inovação".	Concluído
14	Excluir a meta "OE7_N2a – Valores para participação de empregados em eventos de inovação e tecnologias emergentes".	Concluído
15	Incluir meta "Efetuar a gestão da inovação p/ subsidiar a definição do investimento anual em inovação em relação ao orçamento geral" no OE7_N2.	Cancelada
16	Incluir projeto "Arquitetura corporativa para inovação tecnológica" no OE7_N1.	Não aceita
17	OE7 N1 - Alterar o nome do projeto J53, de "Revisão do PCVTIC" para "Implantar no Serpro as linhas de inovação definidas".	Concluído
18	OE7 N2 - Substituir os indicadores (N2a-Participação em eventos de inovação e N2b-100% implantação PIIP) por (N2a-Dispêndios em atividades inovativas/receita líquida).	Concluído
19	Alterar a descrição do OE1 de "Buscar reconhecimento da empresa..." para "Fortalecer o reconhecimento da empresa...".	Concluído
20	Excluir meta "OE1_Fa – Índice da imagem do Serpro implantado".	Concluído
21	Excluir meta "OE1_N1a – Índice de elementos que compõem a identidade do Serpro implantado".	Concluído
22	Alterar texto do nó crítico OE5_N1 de "O conhecimento do negócio do cliente não é documentado" para "Falta de qualificação dos gestores de negócio em pré-venda".	Concluído
23	Alterar texto do nó OE5_N2 de "Lacunas na interlocução com o cliente" para "Processo e ferramentas de gestão comercial e de demandas de porte elevado deficientes".	Concluído
24	Mudar responsável pelo projeto "J33 – Manter o conhecimento de negócio do cliente" de Jacimar Gomes Ferreira, SUNMP, para Denis Marcio Menezes de Oliveira, SUNFJ.	Não aceita
25	Incluir novo nó crítico no OE9 com o projeto "Qualidade de Vida no Trabalho".	Concluído
26	Inclusão do Projeto Qualidade de Vida no Trabalho no OE9.	Concluído
27	Incluir projeto de infraestrutura do Centro de Dados Rio de Janeiro no nó OE9_N1.	Concluído
28	Alterar o responsável pelo nó "OE9_N4 - Necessidade de qualificar o processo de contratação de despesa" de Roni Alves para Edson Camargo.	Concluído
29	Alterar nome do projeto J58 - "Implementação da grade..." para "Instituição da grade...".	Concluído
30	Alterar o projeto vinculado ao nó N4, de "J11 - Qualificação do processo de aquisições e contratações" para "Projeto de Instituição do planejamento corporativo dos investimentos, aquisições e contratações".	Concluído
31	Retirada do projeto "J34 – Gerenciamento de Demandas ponta a ponta" do OEX_N1.	Concluído
32	Incluir projeto "Substituição da ferramenta SPEKX" no OEX_N2.	Não aceita
33	Incluir projeto "Implantação do SIGPB" no OEX_N2.	Não aceita
34	Alterar o indicador do foco de resultado do OE5, OE5_F.	Concluído
35	OE7 - Tratar o assunto Inovação de forma unificada (OE7 + OT1-DPDS): Altera o indicador do foco de resultado; Altera o nome do nó crítico 2; Altera o escopo do projeto J54 no nó 2; e Cria o projeto J56 no nó 2.	Concluído
36	OE3 - Altera indicador do foco de resultado - visão "disponibilidade de serviços" e cria o projeto J68-RDP.	Concluído
37	OE2 - Altera a meta de 30 dias de esforço não remunerado para 48, no indicador "OE2.N1b – Dias de esforço não remunerado".	Concluído
38	OEX – Ajusta o nó crítico 2: expectativa de automatização de processos em 2013 e o indicador 'OEX_N2–Automatização dos processos PSDS (PRADA), PGOP e PGPS'.	Concluído

Anexo I - Pareceres