

Ciclo estratégico 2013/16

Relatório de monitoramento e controle da estratégia

5º período

(Janeiro–Agosto/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

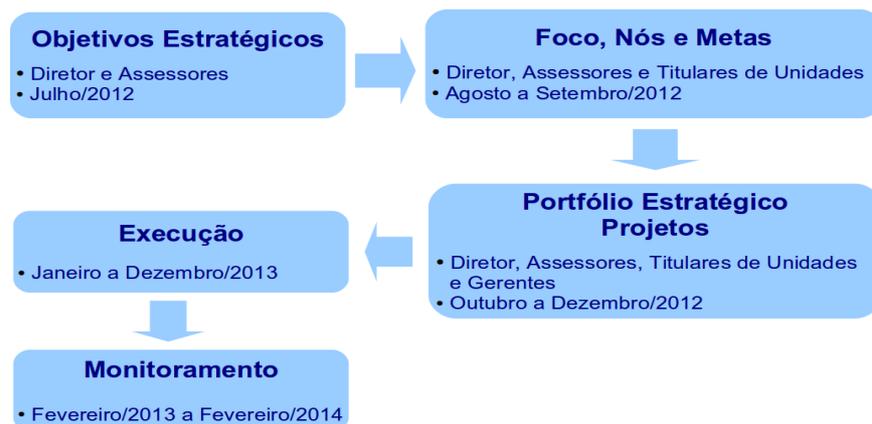
1 Introdução

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”.

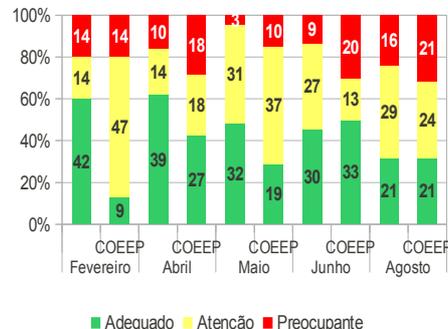
	Objetivo Estratégico	Foco de Resultado / Nó Crítico	Projeto	
GOVERNO E SOCIEDADE	OE 1 – Fortalecer reconhecimento da empresa como garantia de segurança, continuidade e retenção de saber para o interesse público (Marcos Mazoni – DP)	Foco de Resultado: Índice de imagem do SERPRO (Marcos Martins Melo – 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 (Rônie 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)	☺ ☺
		OE5_N2. Gestão deficiente de contrato de receita (André de Cesero – SUNAC) Indicador: OE5_N2 – Gestão de contratos automatizada	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_N3. Falta de gestão integrada das solicitações dos clientes (Iran Porto – SUNMP) Indicador: OE5_N3 – Demandas atendidas no prazo	J35 – Aprimoramento dos processos de gestão de insumos de produção (Antônio Longo – SUPDC) J61 – Automação da gestão de contrato (Gustavo Tom – SUNAC) 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 Meliga – 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 Weyne – 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)	☺ ☺
	OE X – Promover a qualificação dos processos de gestão (Gilberto Paganotto – DS)	OE3_N2. Dificuldade em atender alguns níveis de serviço contratados (Márcio Brigidi – SUNCE) Indicador: OE3_N2 – Entrega dos projetos do OE3	J41 – Implantação de infraestrutura de alta disponibilidade (Gustavo Loyola – COGTI) 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)	☺ ☺ ☺ ☺
		OE3_N3. Não existe uma abordagem corporativa integrada para garantir qualidade e resiliência (Sheila Antonelli – 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 – COEEP)	☺ ☺ ☺ ☺
		Foco: Ter 6 (seis) projetos caracterizados com inovadores no portfólio de projetos (Roberval Adamo – DIOPE) Indicador: OE7_F – Projetos inovadores		☹
	OE 7 – Manter os serviços atualizados no mais alto nível tecnológico agregando valor ao negócio do cliente (Wilton Mota – DIOPE)	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)	☺ ☺ ☺
		Foco de Resultado: Realização das metas dos nós críticos (Maira Pieroni – DIRAD) Indicador: OE9_F – Realização das metas dos nós críticos		☹
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	OE 9 – Prover as condições para o desenvolvimento sustentável (Antônio João Parera – DIRAD)	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 5 (Jan-Ago/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 5º período de monitoramento e controle da estratégia (janeiro-agosto/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 5º período, dos 66 objetos que compõe o plano (objetivos, indicadores e projetos), 21 (31,82%) estão adequados, 24 (33,36%) em atenção e 21 (31,82%) preocupantes. Na comparação dos resultados do 4º para o 5º período, observa-se a manutenção do percentual de objetos preocupantes e uma redução de objetos adequados. Estes resultados refletem sinais de impacto das restrições orçamentárias, de dificuldades de alocação de recursos às equipes de projeto e de dependências interáreas. Segundo prévias realizadas durante as reuniões de controle, verificou-se possibilidades concretas de atingimento de 19 das 29 metas estabelecidas, ou seja, 65,51%. Para os próximos períodos, em virtude da chegada do último trimestre do ano, mesmo



com as dificuldades advindas do atual contingenciamento orçamentário imposto à empresa e seus clientes, recomenda-se esforço dos gestores de objetos do plano estratégico para viabilizar as entregas e resultados planejados nos projetos, bem como para atingir as metas estabelecidas de 2013. O cenário não se apresenta favorável mas pode-se, com esforço e criatividade, surpreender e atingir a maioria dos resultados previstos. De 26/09 a 03/10/13, realizou-se reuniões de alinhamento e controle com o envolvimento dos gestores dos objetos do plano, oportunidade de avaliação de resultados, da viabilidade de atingir resultados e metas e definição de ações de ajustes. Em 10/10/13 houve a reunião plenária de apresentação de resultados que contou com a participação de diretores, assessores, superintendentes, gerentes, ACNR, Escritórios de Projeto Setorial, todas as regionais e envolvidos com o Plano Tático. A seguir os principais destaques e pontos de atenção.

Destaques:

Geral: A possibilidade de atingir 19 das 29 metas estabelecidas (65,51%), apesar das condições adversas impostas pelo contingenciamento orçamentário.

OE1: A realização da licitação (pregão) para fazer a pesquisa de imagem institucional.

OE2: Retomada da geração de resultado positivo interrompida em abril deste ano.

OE3: Entrega da sistemática de tratamento de demandas fora do padrão, versão 1, e a resolução de 68% dos registros de problemas críticos (10 de 16) que contribuem para melhorar o nível de serviço de disponibilidade.

OE5: Elaboração da primeira versão da revisão da norma de contratos de receita.

OE7: Linha de Inovação Mapas convertida em negócio com "GEO-CTMA - Mercadorias Apreendidas - RFB".

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

OEX: Declaração de empresa vencedora do pregão para compra da ferramenta de PPM.

Pontos de atenção:

Geral: A necessidade de tratar os riscos e reflexos nos resultados previstos, em decorrência dos impactos das restrições orçamentárias impostas à empresa e seus clientes.

OE1: Viabilizar as ações necessárias à realização da pesquisa de imagem institucional em 2013.

OE2: Permanência dos riscos de não atingir a meta do foco de resultado.

OE3: O forte impacto das restrições orçamentárias nos resultados dos projetos "J41-Infraestrutura de alta disponibilidade", "J42-Gerenciamento integrado de eventos" e "J45-Resiliência".

OE5: Dificuldade de atingir a meta do foco de resultado "Realização dos contratos de receita".

OE7: Necessidade de esforço na contratação de hardware e software relacionados à inovação para alavancar o cumprimento da meta "Dispêndios em atividades inovativas/receita líquida".

OE9: A obtenção do Alvará de Construção da obra do centro de dados junto à Prefeitura de São Paulo.

OEX: Tratar os impactos do contingenciamento orçamentário na realização dos procedimentos de aquisição.

4 Análise dos Resultados¹

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

OE1 – Fortalecer Reconhecimento da Empresa como Garantia da Segurança, Continuidade e Retenção de Saber para o Interesse Público								
Indicador		JUL	Evolução	AGO	Σ ou Média	Desemp.	Projeção (Período)	Meta / Referência
OE1_F	Índice de imagem do Serpro institucionalizado	0		0	0		0	1
OE1_N1	Entregas do Projeto J31 – Campanha institucional	28,00%		63,25%	63,25%		72,50%	100%

O objetivo estratégico OE1 apresenta situação em atenção porque depende da realização da pesquisa de imagem prevista para novembro de 2013. O projeto "J31-Campanha institucional" realizou diversas entregas, destacando-se as referentes ao relacionamento com a imprensa e com assessorias de comunicação de governo, as quais proporcionaram o aumento da visibilidade positiva do Serpro nos veículos de imprensa.

O indicador do foco de resultado "OE1_F - Índice de imagem do Serpro institucionalizado", que visa realizar uma medição de imagem da empresa, apresenta o resultado em zero, valor dentro do esperado.

O nó crítico "OE1-N1 - Identidade do Serpro e de suas realizações não são consolidadas" apurou no seu indicador "OE1_N1 - Entregas do projeto J31" o valor de 63,25%, e a expectativa do período era de 72,5%. Houve significativo avanço nas entregas do projeto e a pesquisa de imagem tem previsão de realização em novembro de 2013.

O projeto "J31-Campanha institucional" elevou o percentual de conclusão de 28% para 72%. Realizou as entregas: Curso Pesquisa Survey, Seminário para jornalistas da Globo, Oficina de portais com dados de governo para jornalistas, Palestra Secom, Media Training para Lideranças do Serpro e a primeira versão do vídeo institucional. Algumas entregas não foram realizadas devido ao alto custo da participação nos eventos previstos, no entanto, os riscos estão sendo tratados e já está em negociação outra forma de participação com custos reduzidos. As entregas realizadas foram fundamentais para o relacionamento com a imprensa, abrindo um canal de diálogo muito importante, e melhorando a imagem do Serpro nos principais canais de comunicação. A licitação (pregão) para realizar a pesquisa institucional foi realizada e há previsão de realizar a pesquisa em novembro de 2013.

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: atenção.

OE2 – Consolidar a Sustentabilidade Econômica								
Indicador		JUL	Evolução	AGO	Σ ou Média	Desemp.	Projeção (Período)	Meta / Referência
OE2_F	Resultado do exercício antes dos tributos sobre o lucro	20,50	↓	6,10	6,10	●	50	50
OE2_N1a	Cobertura de custos na execução dos contratos de receita	101,82%*	↓	100,30%*	100,30%*	●	100%	100%
OE2_N1b	Dias de esforço não remunerado	49,79	↓	52,56	52,56	●	50	48
OE2_N2a	Serviços externos ativos com previsão de utilização de insumos	43,01%	↑	52,71%	52,71%	●	70%	100%
OE2_N2b	Nível de apropriação de insumos em relação ao previsto	26,57%*	↓	26,12%*	26,12%*	●	40%	70%
(*) Valores apurados em relação aos meses de Jun e Jul								

O objetivo estratégico OE2 encontra-se em atenção devido ao diagnóstico informado: (1) a receita crescente até abril, manteve queda no período de maio a julho, apresentando leve crescimento no mês de agosto; (2) as despesas permaneceram com tendência de crescimento, apresentando a média mensal de R\$139,8 no período julho a agosto, se comparado à média aferida no 1º semestre de 2013, de R\$94,7; (3) os custos, apesar das medidas restritivas de gastos adotadas pela Empresa, indicam a mesma tendência de crescimento informado no período anterior; e (4) o Resultado do Exercício Antes dos Tributos Sobre o Lucro foi de R\$14,4 milhões negativos, reduzindo o lucro acumulado até julho de R\$20,5 milhões para R\$6,1 milhões.

O foco “OE2_F – Resultado do exercício antes dos tributos sobre o lucro” está preocupante pois o resultado acumulado decresceu para R\$6,1 milhões diante do resultado negativo apurado no período. A receita operacional bruta teve um acréscimo de 0,771208% (R\$155,6 Milhões em agosto ante a R\$154,4 milhões em julho). As despesas operacionais foram 9,8% superiores, o que corresponde a um adicional de R\$13,1 milhões. Repetem-se os fatos relatados no último período analisado, ou seja: (1) a provisão para baixa de glosas de faturas relativas ao período 2004 a 2009; (2) os valores relativos ao processo trabalhista SINDADOS-MG; (3) a baixa de provisão de despesas de comunicação não efetivadas do exercício 2012. Em função da proximidade do término do exercício, a posição acumulada aponta probabilidade de não cumprimento da meta, mesmo com a adoção de novos contratos com o Ministério da Fazenda.

O Nó Crítico “OE2_N1–Alguns contratos de receita deficitários” com seus dois indicadores estão em atenção, mesmo apresentando resultado adequado para o período conforme mostra o quadro acima. O indicador “OE2_N1a-Cobertura de custos na execução dos contratos de receita”, no acumulado de janeiro a julho de 2013, a Receita Operacional Líquida (R\$ 955,7 milhões) superou os custos (R\$ 952,9 milhões) em R\$ 2,8 milhões, com o percentual de cobertura dos custos se situando em 100,30%, Observa-se a possibilidade de não cumprimento da meta anual estabelecida, devido aos resultados negativos aferidos nos meses de junho e julho/2013. Esse resultado reforça a necessidade de adotar medidas com relação aos níveis atuais de faturamento e gastos. O atingimento da meta, com equilíbrio entre receitas e custos, não garante os recursos necessários para o financiamento dos níveis de investimento requeridos para modernização e atualização tecnológica. O indicador “OE2_N1b–Dias de esforço não remunerado”, cuja meta estabelecida para agosto é de 50 dias, foi de 52,56 dias, resultado pior que o do mês de julho de 49,79 dias. Essa elevação foi em decorrência de atrasos nos pagamentos por dificuldades orçamentárias dos clientes e pode ocasionar o não cumprimento da meta anual de 48 dias.

O projeto “J04 – Modernização da gestão comercial corporativa” relata que está com 32% do escopo atual concluído e não há expectativa de atrasos nas entregas previstas para 2013, até o momento.

O Nó Crítico “OE2_N2–Lacunas na gestão dos processos produtivos” está preocupante. O indicador “OE2_N2a–Serviços externos ativos com previsão de utilização de insumos” mediu 52,71%, uma evolução de 9,7% pontos percentuais em relação ao período anterior, porém abaixo da meta do período de 70%. O indicador “OE2_N2b–Nível de apropriação de insumos em relação ao previsto” atingiu 26,12% no mês de julho/2013 e apresentou um decréscimo em relação ao mês de maio (26,57%), assim a expectativa é a de que não seja possível atingir a meta anual de 70% em dezembro/2013.

O projeto “J35 - Aprimoramento dos processos de gestão de insumos de produção”, com 50% de conclusividade, está preocupante dada a baixa evolução nos trabalhos de saneamento do cadastro de serviços e ao atraso na definição dos insumos.

OE3 – Garantir serviços com qualidade e resiliência: atenção.

OE3 – Garantir Serviços com Qualidade e Resiliência								
Indicador		JUL	Evolução	AGO	Σ ou Média	Desemp.	Projeção (Período)	Meta / Referência
OE3_F	Cumprimento do nível de serviços de disponibilidade	97,46%	↓	96,01%	96,01%	●	97,01%	98%
OE3_N1	Evolução projetos estruturação gestão arquitetura de software	12,50%	↑	33,33%	33,33%	●	33,33%	100%
OE3_N2	Entregas dos projetos do OE3_N2	40,00%	↑	42,50%	42,50%	●	42,50%	100%
OE3_N3	Evolução do processo de elaboração e validação do modelo	50%	↑	60%	60%	●	60%	100%

O objetivo estratégico OE3 apresenta desempenho em atenção, tendendo a preocupante, devido aos resultados medidos pelo indicador do foco e à perspectiva de que os resultados previstos pela maioria dos projetos, por serem estruturantes e de longo prazo, poderão sofrer impacto das restrições orçamentárias vividas pela empresa no momento.

O foco de resultado "OE3_F - Cumprimento do nível de serviço de disponibilidade" está preocupante, apesar de ainda apresentar resultado adequado para o período, conforme mostra o quadro acima. Aferiu de maio a agosto, o valor médio de 96,01%, inferior à apuração do último período de 97,46% e da meta de 98%. Como considera a média dos últimos quatro meses, pelo comportamento registrado até o período, parece difícil de atingir a meta, porém ações estão sendo tomadas para melhorar a disponibilidade dos serviços. (Em tempo: o valor médio apurado no período de junho a setembro foi 95,74%).

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 33,33%, desempenho conforme o esperado para o período. No entanto, permanece em atenção porque o projeto J47 enfrenta risco de atraso pela complexidade no tratamento de internalização de novas tecnologias junto a DIOPE, em especial naquelas sem uma demanda externa.

O projeto "J47-Melhorias na internalização e sustentação de tecnologias de desenvolvimento" com 43% de conclusividade, realizou a entrega 'Gestores de Tecnologia Designados', e permanece em atenção devido a indefinições sobre seu escopo e riscos de atraso pela complexidade do contexto no qual atua.

O projeto "J48-Demandas fora do padrão", com 79% de conclusividade, entregou a sistemática de tratamento de demandas fora do padrão, versão 1, composta de texto da sistematização do procedimento de atendimento de demandas fora do padrão, diagrama com o fluxo das atividades e checklist.

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 42,50%, dentro do esperado. Os projetos vinculados J43, J41 e J68 tem andamento conforme previsto, com entregas realizadas nos dois últimos. O J42 tem impacto forte pela suspensão dos projetos-piloto e das aquisições necessárias, o que compromete os resultados.

O projeto "J41-Infraestrutura de alta disponibilidade" segue conforme o esperado e realizou as entregas "implantação da infraestrutura no Centro de Dados, com a nova fitoteca e a solução de virtualização de discos, e a identificação dos processos a serem analisados". Busca a conclusão dos processos de aquisição, sem a assinatura dos contratos, mas sinaliza possível impacto caso a situação de restrição orçamentária perdure.

O projeto "J42-Gerenciamento integrado de eventos" apresenta situação preocupante. Os projetos pilotos foram suspensos devido à prioridade na criação do novo ambiente de monitoração. Esta dependência, acrescida da aquisição do módulo do correlacionamento de eventos e do conjunto de treinamentos necessários para administração adequada do novo ambiente de monitoração impõe riscos, agravados pelas questões orçamentárias atuais, e dificulta vislumbrar perspectiva de conclusão do projeto.

O projeto "J43-Testes RNF" foi replanejado, está com 33% de conclusividade e já realizou 40% das entregas previstas. Destaque para a publicação da decisão de diretoria que cria o Grupo de Trabalho do projeto.

O projeto "J68-RDP" segue com situação adequada e já concluiu 68% (10 de 16) dos problemas selecionados e listados no relatório de RDPs prioritários.

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 60% de conclusão, desempenho adequado para o período, entretanto, apesar do resultado mostrado no quadro acima, está em atenção pelos impactos das restrições orçamentárias nos resultados do projeto vinculado.

O projeto "J45-Resiliência" apresenta 60% de conclusão das etapas planejadas. Em razão de restrições orçamentárias foram suspensas as atividades de contratação de empresa para analisar os processos operacionais sob a ótica da resiliência e o treinamento no modelo Cert-RMM. Desta forma as entregas finais que incluem a execução de um piloto, revisão dos documentos gerados e treinamento ministrado por empresa habilitada no tema 'Resiliência' ficarão comprometidas, caso perdure o contingenciamento orçamentário.

OE5 - Aprimorar a relação comercial: preocupante.

OE5 – Aprimorar a Relação Comercial								
Indicador		JUL	Evolução	AGO	Σ ou Média	Desemp.	Projeção (Período)	Meta / Referência
OE5_F	Realização de contratos de receita	84,00%	↓	83,72%	83,72%	●	95%	95%
OE5_N1	Propostas comerciais com o aceite das áreas envolvidas	0	■	0	0	●	10%	80%
OE5_N2	Gestão de contratos automatizada	0	■	0	0	●	4%	15%
OE5_N3	Demandas atendidas no prazo	80,70%	↑	81,66%	81,66%	●	75%	80%

O objetivo estratégico OE5 está preocupante pela perspectiva da meta do foco de resultado não ser atingida, dois indicadores de nó crítico apresentam valor apurado em zero e os efeitos esperados dos resultados da maioria dos projetos só serão percebidos a partir de 2014.

O indicador do foco de resultado "OE5-F - Realização dos contratos de receita" apurou o valor de 83,72% e a meta é 95%. Os valores obtidos até o período demonstram que a meta não será atingida e o cenário atual de contingenciamento orçamentário vivido pelos clientes e Serpro poderá contribuir negativamente para o desempenho do indicador nos próximos meses.

O indicador "OE5_N1-Propostas comerciais com aceite das áreas envolvidas" ainda apresenta valor medido em zero. O indicador passará por ajustes para medir "propostas comerciais com valor acima de R\$ 1 milhão" aceitas. O nó crítico "N1-Condições insuficientes para a gestão comercial na fase de pré-venda" encontra-se preocupante dada a situação de momento da medição do seu indicador.

O projeto "J31-Campanha institucional" elevou o percentual de conclusão de 28% para 72%. Realizou diversas entregas que são fundamentais no relacionamento com a imprensa, ao possibilitar a abertura de um canal de diálogo importante e melhorar a imagem do Serpro nos canais de comunicação. A licitação (pregão) para fazer a pesquisa institucional foi concluída e há previsão de realizar a pesquisa em novembro de 2013.

O projeto "J04 – Modernização da gestão comercial corporativa" relata que está com 32% do escopo atual concluído e não há expectativa de atrasos nas entregas previstas para 2013, até o momento.

O projeto "J37 – Instrumentalização e padronização da gestão de contratos de receita" concluiu a primeira versão da revisão da norma de contratos de receita. A norma ainda passará por ajustes para adequar questões normativas, de processo e sugestões de órgãos de controle e tem previsão de publicação no PNS em novembro.

O projeto "J48-Demandas fora do padrão", com 79% de conclusividade, entregou a sistemática de tratamento de demandas fora do padrão, versão 1, composta de texto da sistematização do procedimento de atendimento de demandas fora do padrão, diagrama com o fluxo das atividades e checklist.

O indicador "OE5_N2-Gestão de contratos automatizada" com previsão de 4% de realização no período, ainda apresenta valor zero. O nó crítico "N2-Gestão deficiente de contrato de receita" encontra-se preocupante pelo valor do indicador e situação dos projetos vinculados.

O projeto "J35 - Aprimoramento dos processos de gestão de insumos de produção", com 50% de conclusividade, está preocupante dada a baixa evolução nos trabalhos de saneamento do cadastro de serviços e ao atraso na definição dos insumos.

O projeto "J61 – Automatização da gestão de contrato", com 15% de conclusividade, está preocupante, ajustou e concentra o escopo na automatização da Prestação de Contas dos serviços prestados pela URC.

O indicador "OE5_N3-Demandas atendidas no prazo" apurou o valor de 81,66%. Houve redefinição da meta de 75% para 80%, a ser acompanhada a partir de setembro. O nó crítico "N3-Falta de gestão integrada das solicitações dos clientes" está preocupante, visto que os projetos J34, J36 e J62 ainda apresentam riscos no cumprimento dos prazos e entregas de resultados planejados.

O projeto "J34-Gestão de demandas dos clientes – visão ponta a ponta" realizou o mapeamento do gerenciamento de demandas ponta a ponta e relata a obtenção de recursos para fazer a sua modelagem multidimensional.

O projeto "J36-Seleção de nova ferramenta de gestão de demandas" com 4% de conclusividade, permanece em situação preocupante pela baixa evolução desde o período passado.

O projeto "J48-Demandas fora do padrão" (vide situação acima no OE5-N2).

O projeto "J62 - Padronizar e internalizar conceitos de solicitações de serviço do cliente" tem previsão de conclusão das entregas e do projeto em outubro.

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		JUL	Evolução	AGO	∑ ou Média	Desemp.	Projeção (Período)	Meta / Referência
OE7_F	Projetos inovadores	0		0	0		3	6
OE7_N1a	Protótipos construído por linhas de inovação	3		3	3		3	4
OE7_N1b	Ciclo de capacitação tecnologia/negócio e negócio/tecnologia	1		1	1		1	2
OE7_N2	Dispêndios em atividades inovativas/receita líquida	0,1143%		1,0663%	1,0663%		2,50%	3,50%

O objetivo estratégico OE7 está em atenção pela necessidade de aplicação dos critérios de identificação de projetos inovadores no portfólio de projetos do Serpro e devido ao contingenciamento das aquisições de hardware e software que influenciaram no desempenho do indicador "OE7_N2 - Dispêndios em atividades inovativas/receita líquida".

O foco de resultado "OE7_F - Projetos inovadores" apurou o valor de zero projetos inovadores para uma previsão de três projetos. Precisa concluir a aplicação dos critérios no portfólio de projetos do Serpro para identificar os projetos inovadores.

O nó crítico "OE7_N1 - Iniciamos a inovação pela tecnologia e não pelo negócio" e seus dois indicadores seguem com desempenho conforme esperado. O "OE7-N1a - Protótipos construídos por linhas de inovação" já entregou três dos quatro protótipos planejados. O "OE7-N1b - Ciclo de capacitação tecnologia-negócio e negócio-tecnologia" tem o primeiro ciclo (tecnologia-negócio) em fase de conclusão (falta uma palestra) e o segundo ciclo de capacitação (negócio-tecnologia) iniciado.

O projeto "J53-Linhas de Inovação" evolui de forma adequada as linhas de inovação. Mobilidade: segue com os treinamentos de iOS e PhoneGap/JQuery Mobile, em 9 dos 11 departamentos (exceção de Recife e Porto Alegre). Mapas: colocou em produção o produto "GEO-CTMA - mercadorias apreendidas - RFB" e evolui os protótipos com *Location Intelligence*. Mineração: após entrega do protótipo "modelos matemáticos para previsão de despesas médicas no IRPF" avalia a integração com as outras linhas. Plataforma como Serviço: teve reorientação para ser aplicada pela SUPCD no ambiente em nuvem. A CETEC está formatando a linha de inovação Big Data e avança em protótipos relacionados a Experiência do Usuário.

O indicador "OE7_N2 - Dispêndios em atividades inovativas/receita líquida" aferiu o resultado de 1,0663%, e a meta era 2,5%. Observa-se um significativo incremento no valor do indicador em relação ao resultado obtido no período anterior que foi 0,1143%. Tem perspectiva de melhora devido a valores que ainda não se realizaram mas que estão em apuração, como o ConSerpro e aquisições de hardware e software. O valor foi afetado pelos contingenciamentos não previstos das aquisições ocorridos nos meses de Julho e Agosto, o que desacelerou a execução financeira em inovação. Será necessário esforço na contratação de hardware e software para o cumprimento da meta. O nó crítico "OE7_N2 - A Inovação não está estruturada, organizada e internalizada na empresa" apresenta-se adequado conforme resultados dos projetos vinculados.

O projeto "J54 - Estruturação do Programa de Inovação", com 19% de conclusividade, ajustou o cronograma das entregas para 2013, obteve a aprovação dos critérios de classificação de um projeto inovador (corresponde ao requisito estratégico "Conceito e Critérios de Inovação Revisados") e publicou a DD do "Comitê de Inovação" que institui o comitê responsável pelas diretrizes do Modelo Corporativo de Gestão da Inovação, bem como sua política, programa, processo e procedimentos. Está aplicando os critérios de inovação no portfólio de projetos do Serpro para identificar os projetos inovadores.

O projeto "J55 - Diagnóstico e Sistematização do Investimento em Inovação e Pesquisa" obteve a aprovação da Sistemática de Investimento em inovação e pesquisa executada por meio do acompanhamento das atividades inovativas definidas (Variáveis: Treinamentos, Aquisição de máquinas e equipamentos (HW), Aquisição de software (SW), Aquisição Externa de P&D, Atividades Internas de P&D e Outras atividades Inovativas (compostas por gastos do ConSerpro e custo de pessoal vinculado à gestão da inovação)). Encaminhou relatório com as necessidades de ajustes para a integração inicial do Processo de Inovação (PI) com outros processos instituídos (PROGECON, PCVTIC, Processo de Custos, PGPS e PAQ), base para que a Empresa esteja ajustada para operar a inovação de forma sistematizada e organizada.

O projeto "J56 – Plano de Campanha de Inovação" está elaborando a primeira versão do plano de campanha institucional sobre inovação, ainda não concluída por dependências e inter-relacionamentos com as entregas do projeto J54.

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

OE9 – Prover as Condições para o Desenvolvimento Sustentável								
Indicador		JUL	Evolução	AGO	Σ ou Média	Desemp.	Projeção (Período)	Meta / Referência
OE9_F	Realização das metas dos nós críticos	50,00%		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 RJO	N/A		53%	53%		??	100%
OE9_N2	Instituição da Grade Básica	44,65%		64,26%	64,26%		56%	100%
OE9_N3	Projeto piloto sensibilização gerentes e empregados instituído	59,65%		72,00%	72,00%		??	100%
OE9_N4	Aderência ao plano de contratações	65,38%*		60,87%*	60,87%*		70%	70%
OE9_N5	Entregas do projeto J67 – QVT	20%		30%	30%		20%	100%
(*) Valores apurados em relação aos meses de Jun e Jul								

O objetivo estratégico OE9 encontra-se em atenção devido à identificação da necessidade de mitigação dos riscos revelados no nó crítico “OE9-N1 – Limitação da infraestrutura de Centros de Dados”.

O indicador do Foco de resultado “OE9_F–Realização dos nós críticos” apurou 50% de atingimento da meta. Entretanto, aduz-se que, devido às restrições orçamentárias, a meta deva ser impactada negativamente no próximo período.

O nó crítico “OE9-N1 – Limitação da infraestrutura de Centros de Dados” encontra-se preocupante, visto que seus dois indicadores “OE9_N1a – Execução da obra do novo centro de dados de São Paulo” e “OE9_N1b – Evolução do projeto de expansão do centro de dados do Rio de Janeiro” não apresentaram avanço em relação ao percentual de execução apurada no período anterior. No primeiro caso, aguarda-se, ainda, o Alvará de Construção junto à Prefeitura de São Paulo. O segundo indicador sofreu impacto devido ao replanejamento das atividades do projeto a ele vinculado e aos impactos do contingenciamento orçamentário.

O projeto “J57 – Obra do novo centro de dados de São Paulo” encontra-se preocupante. Manteve uma taxa de conclusividade de 15% (Projeto global) e a obra apresenta 34% de conclusividade em relação às tarefas estimadas para 2013. Com o atraso das licenças e o aumento do dólar, a empresa Sistenge solicitou retificação dos valores da proposta e inclusão de cláusula de correção de valores decorrentes de atrasos imputados ao Serpro. Após indeferimento pelo Serpro aguarda-se a posição da Sistenge sob a continuidade do contrato. Já o projeto “J63 - Expansão do centro de dados do Rio de Janeiro” está em atenção, com conclusividade de 32%. Devido aos os riscos previstos e ao contingenciamento orçamentário, há a necessidade replanear o cronograma.

O nó crítico “OE9_N2 – Falta uma formação contínua dos novos e atuais gestores e lideranças” está adequado e já realizou 64,26% das etapas previstas. Analogamente, o projeto “J58 – Instituição de grade básica por função para gestores atuais e novas lideranças” realizou 64,26% das atividades previstas. A proposta da grade básica foi submetida à aprovação e as ações estabelecidas seguem o cronograma estabelecido.

O indicador “OE9_N3 – Projeto piloto de sensibilização de gerentes e empregados instituídos” alcançou 72% de realização do projeto “J59 – Sensibilização de gerentes e empregados na visão do negócio” e está adequado no período. As ações educacionais estão em fase final de definição e o público alvo foi definido pelas áreas envolvidas.

O indicador “OE9-N4 – Aderência ao plano de contratações” apresentou desempenho do índice em julho de 60,87%. Entretanto, percebe-se melhoria na rastreabilidade das informações sobre as contratações realizadas. O gestor relata que as medidas extraordinárias de contenção orçamentárias em vigor geraram um impacto negativo no comportamento do índice, que denota uma piora na expectativa de cumprimento da meta, com sugestão de ser objeto de tratamento pela diretoria. O projeto “J64 – Instituição do planejamento corporativo dos investimentos, aquisições e contratações” encontra-se adequado, apresentando 44% de conclusividade.

O nó crítico “OE9-N5 – Necessidade de promover a qualidade de vida do empregado do Serpro no ambiente de trabalho” encontra-se adequado. O indicador “OE9_N5 – Entregas do projeto J67 – QVT” encontra-se em situação adequada, atingindo 100% das entregas previstas para o período (i.e. 30% da totalidade de entregas do projeto, incluídas as de 2014). A etapa de sensibilização foi concluída, com a realização da palestra voltada aos gestores e aos empregados em geral. Obteve um índice de 66% de empregados que responderam ao questionário sobre qualidade de vida na empresa.

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

OEX – Promover a Qualificação dos Processos de Gestão								
Indicador		JUL	Evolução	AGO	Σ ou Média	Desemp.	Projeção (Período)	Meta / Referência
OEX_F	Conformidade nos processos definidos como prioritários 2013	20%		20%	20%		20%	80%
OEX_N1	Realização do nó crítico OEX_N1	28,50%		28,50%	28,50%		28,50%	100%
OEX_N2	Automatização processos PSDS (PRADA), PGOP e PGPS	24%		42%	42%		18%	80%

O objetivo estratégico **OEX – Promover a qualificação dos processos de gestão** apresenta situação preocupante. As restrições orçamentárias sinalizadas pela Diretoria Colegiada impactam diretamente na consecução dos resultados dos indicadores, metas e projetos vinculados, devido a alta concentração de processos de aquisição no objetivo.

O indicador do foco de resultado "OEX-F - Conformidade nos processos definidos como prioritários para 2013" mantém o resultado de 20%, obtido com a aplicação do modelo de verificação de conformidade no processo PGOP no período anterior, resultado ainda dentro do esperado. Teve a aplicação do modelo no processo PGPS adiada para setembro. A situação é de atenção pela dependência de entregas do projeto J46-MGOP que apresentam alta concentração no último trimestre do ano, o que aumenta os riscos para se atingir a meta.

O nó crítico "OEX_N1 - Falta de um planejamento e gestor corporativo para priorização, gestão e conformidade dos processos", teve a fórmula de cálculo do indicador "OEX_N1-Realização do nó crítico" ajustada para melhor expressar o contexto de medição, e apurou o valor de 28,5%, conforme esperado. Houve replanejamento de atividades do projeto vinculado, concentrando entregas no último trimestre do ano, fato que somado às restrições de recursos, aumenta os riscos de alcance da meta, por enquanto sob controle.

O projeto "J49-MGOP", registra a implantação da Comunidade Serpro de Processos em Florianópolis e relata que as entregas estão adequadas, porém as restrições orçamentárias sinalizadas pela Diretoria Colegiada poderão atrasar algumas atividades, tais como a implantação das Comunidades Serpro de Processos nas regionais Porto Alegre, Salvador e Rio de Janeiro. A aplicação do modelo de verificação de conformidade no PGPS foi replanejada para setembro.

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" apresentou desempenho significativo de 42% em função de entregas realizadas no projeto J06-ALM ("11 pólos de desenvolvimento com projetos no ALM (PSDS)" e "Implantação de 01 projeto piloto por pólo/URC (PSDS)", e no J52-PPM (Definição da Estratégia de Implantação da Ferramenta). Mesmo assim, permanecem pontos críticos, quais sejam: atrasos decorrentes da realização dos procedimentos de aquisição, impactados pelo contingenciamento orçamentário experimentado no momento pelo SERPRO; baixa conclusividade de projetos que ainda dependem da realização da fase de aquisição para entregar resultados em 2013; e necessidade de alocação de recursos aos projetos para entregar os resultados planejados.

O projeto "J06-ALM", com progresso de 67%, já entregou 6 dos 8 requisitos estratégicos demandados. Passou por revisão de escopo, essencialmente focada nas ações necessárias ao atingimento do requisito estratégico '8. 25% Equipes funcionais com uso pleno do ALM (PSDS)' e, após entendimento entre a DIDES, SUPST e SUPDE, optou-se pela criação de um novo projeto (J70-Implantação do ALM na SUPDE), sob gestão da SUPDE, para condução e entrega do requisito. Mantém-se a entrega do requisito '6. Substituição do Mantis-Homologação pelo ALM (PSDS)' no J06-ALM.

O projeto "J50-ERP", com 13% de conclusão, relata situação preocupante por requerer medidas externas para a priorização de atividades. A análise da minuta do Termo de Referência/Projeto Básico ainda não foi concluída pela área responsável, extrapolando o prazo inicialmente previsto, o que por si só já afeta o cumprimento da meta de realizar a contratação até o final do ano.

O projeto "J51-BPMS", com 50% das atividades planejadas concluídas, realizou as entregas "Relatório Final das PoCs (*proofs of concept*) e Arquitetura do Piloto-TIBCO. Passou por revisão do escopo e cronograma, fatos que ainda ensejam aprovação do patrocinador. Relata a ocorrência de atrasos em entregas intermediárias em função da carência de recursos técnicos a alocar no projeto.

O projeto "J52-PPM" concluiu as etapas "Sessão Pública do Pregão Eletrônico" e "Testes de Homologação de Requisitos da Solução", e com isso declarou a empresa INTELIT como a vencedora do pregão para compra da ferramenta de PPM (HP PPM). O próximo passo é realizar a adjudicação do vencedor, entretanto, devido às restrições orçamentárias, a atividade está suspensa. Realizou a entrega do Requisito Estratégico "Estratégia de implantação definida".

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	0	0	0					0	100%	☺
2	OE1_N1	Entregas do Projeto J31 – Campanha institucional	N/A	N/A	N/A	N/A	28%	28%	28%	63,25%					63,25%	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	20,50	6,10					6,10	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	100,30%						100,30%	100%	☺
5	OE2_N1b	Dias de esforço não remunerado	68,07	68,68	72,39	65,16	62,22	53,15	49,79	52,56					52,56	48	☺
6	OE2_N2a	Serviços externos ativos com previsão de utilização de insumos	N/A	N/A	45%	N/A	42%	43%	43,01%	52,71%					52,71%	100%	☺
7	OE2_N2b	Nível de apropriação de insumos em relação ao previsto	N/A	N/A	18%	16%	26,57%		26,12%						26,12%	70%	☹
8	OE3_F	Cumprimento do nível de serviço de disponibilidade	96,17%	94,82%	93,88%	94,60%	96,22%	97,15%	97,46%	96,01%					96,01%	98%	☺
9	OE3_N1	Evolução projetos estruturação gestão arquitetura de software	N/A	N/A	0%	0%	12,50%	12,50%	12,50%	33,33%					33,33%	100%	☺
10	OE3_N2	Entregas dos projetos do OE3_N2	N/A	N/A	20%	20%	24,30%	39,25%	40%	42,50%					42,50%	100%	☺
11	OE3_N3	Evolução do processo de elaboração e validação do modelo	2%	5%	8%	14%	20%	50%	50%	60%					60%	100%	☺
12	OE5_F	Realização de contratos de receita	74,90%	77,85%	79,54%	82,61%	84,08%	84,47%	84,00%	83,72%					83,72%	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	0					N/A	80%	☺
14	OE5_N2	Gestão de contratos automatizada	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0					N/A	15	☹
15	OE5_N3	Demandas atendidas no prazo	86,78%	83,09%	80,03%	78,68%	80,09%	80,30%	80,70%	81,66%					81,66%	80%	☺
16	OE7_F	Projetos inovadores	N/A	N/A	N/A	N/A	0	0	0	0					0	6	☹
17	OE7_N1a	Protótipos construído por linhas de inovação	N/A	N/A	1	1	1	3	3	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	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%	1,0663%					1,0663%	3,50%	☺
20	OE9_F	Realização das metas dos nós críticos	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	50%	50,00%	50,00%					50,00%	100%	☹
21	OE9_N1a	Execução da obra do novo centro de dados de São Paulo	N/A	N/A	15	15	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	53%					53%	100%	☹
23	OE9_N2	Instituição da Grade Básica	N/A	N/A	N/A	N/A	36%	44,65%	44,65%	64,26%					64,26%	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%	72,00%					72,00%	100%	☺
25	OE9_N4	Aderência ao plano de contratações	100%	20%	100%	80%	40%	65,38%	60,87%						81,16%	70%	☺
26	OE9_N5	Entregas do projeto J67 – QVT	N/A	N/A	N/A	0	N/A	20%	20%	30%					30%	100%	☺
27	OEX_F	Conformidade nos processos definidos como prioritários 2013	N/A	N/A	N/A	N/A	0	20%	20%	20%					20%	80%	☺
28	OEX_N1	Realização do nó crítico OEX_N1	0%	0%	14%	14%	14%	14%	28,50%	28,50%					28,50%	100%	☺
29	OEX_N2	Automatização processos PSDS (PRADA), PGOP e PGPS	N/A	N/A	N/A	N/A	6%	24%	24%	42%					42%	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 informação 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 empresarial, neste 5º período, concentrou esforços na indução da execução das atividades necessárias, em especial nos projetos estratégicos vinculados, para a entrega dos resultados planejados e visando alavancar o cumprimento das metas. As dificuldades que se apresentarão pelos impactos das restrições orçamentárias impostas à empresa e seus clientes afetarão a viabilidade de realizar algumas entregas (resultados), tendo em vista a impossibilidade de realizar atividades como viagens imprescindíveis, adiamento de atividades de treinamento e suspensão de aquisições previstas, mesmo que temporária.

No 4º período, a equipe da COEEP desenvolveu ações com o intuito de aprimorar a qualidade dos pareceres dos objetos do Plano, tais como: melhorias nas 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 para o 5º período, que permitiram a avaliação dos resultados da execução do Plano Estratégico e das possibilidades de atingimento das metas previstas. Além disso, no 4º período, foram tratadas, juntamente com os gestores do Plano, 56 das 57 pendências identificadas no 3º período (98%).

Dado o contingenciamento orçamentário determinado pelo Governo Federal à empresa e seus clientes, o 6º período poderá sofrer impactos fortes na execução da Estratégia definida pelo Serpro para o ano de 2013. Entretanto, os riscos e impactos estão sendo avaliados em cada objeto componente do Plano Estratégico, e ações de contorno são tomadas, quando possível, para minimizar os efeitos nos resultados e metas previstas.

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 a 5 – (Janeiro-Agosto/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
39	OE5 – N1 – Ajustes no indicador "Propostas comerciais ..."	Aprovada
40	OEX – N2 – Criação do projeto "J70 - Implantação do ALM na SUPDE"	Aprovada

Anexo I - Pareceres