

# **Ciclo estratégico 2013/16**

## **Relatório de monitoramento e controle da estratégia**

**2º período**

**(Janeiro–Abril/2013)**

## Sumário

1 Introdução.....	3
2 Objetos do Plano Estratégico .....	3
3 Resumo Executivo.....	5
4 Análise dos Resultados.....	6
5 Evolução dos indicadores.....	11
6 Acompanhamento da estratégia.....	12

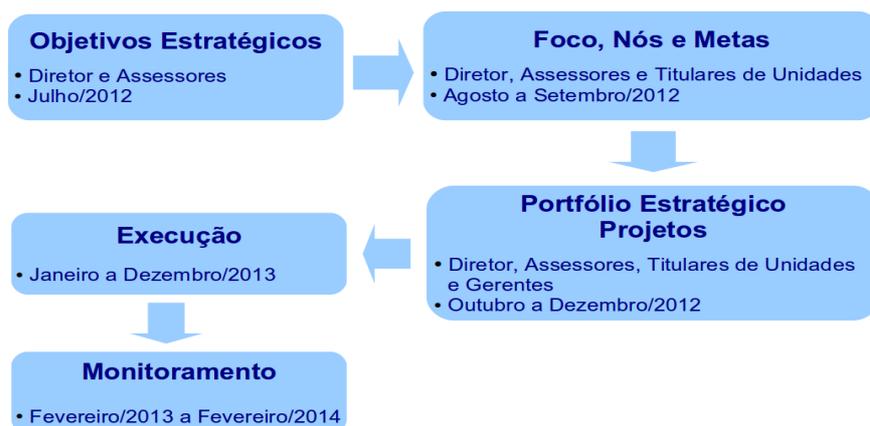
## 1 Introdução

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 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”. Os objetos **preocupantes** contém o semáforo ⊗ à direita da sua célula.

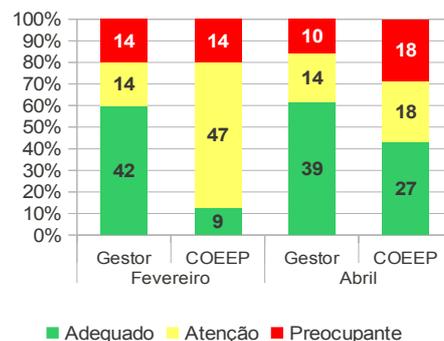
	Objetivo Estratégico	Foco de Resultado / Nó Crítico	Projeto			
GOVERNO E SOCIEDADE	OE 1 – Fortalecer reconhecimento da empresa como garantia de segurança, continuidade e retenção de saber para o interesse público (Marcos Mazoni – DP)	Foco de Resultado: Índice de Imagem do SERPRO (Aluísio Marques – CEAGO) Indicador: OE1_F – Índice de 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: 50 milhões de lucro (Carlos Luiz – GABDP) Indicador: OE2_F – Resultado do exercício antes dos tributos sobre o lucro		☺		
		OE5_N1. Condições insuficientes para a gestão comercial na fase de pré-venda (Marcos Sobrosa – SUNFJ) Indicador: 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 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) Indicadores: OE2_N1a – Cobertura de custos na execução dos contratos de receita OE2_N1b – Dias de esforço não remunerado	J04 – Modernização da gestão comercial corporativa (Paulo César de Oliveira – SUPDC)	☺ ☺
			OE2_N2. Lacunas na gestão dos processos produtivos (Edson Geraldo Ferreira – SUPDC) Indicadores: OE2_N2a – Serviços externos ativos com previsão de utilização de insumos OE2_N2b – Nível de apropriação de insumos em relação ao previsto	J35 – Aprimoramento do Processo de Gestão de Insumos de Produção (Antônio Longo – SUPDC)	☺ ☺	
			OE 3 – Garantir serviços com qualidade e resiliência (José Aquino – DIDES)	Foco de Resultado: Reduzir a indisponibilidade dos serviços (Paulo Weyne – DIDES) Indicador: OE3_F – Reduzir a indisponibilidade dos serviços		☺
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)			☺ ☺		
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)			☺ ☺ ☺		
OE3_N3. Não existe uma abordagem corporativa integrada para garantir qualidade e resiliência (Sheila Antonioli – SUPGS) Indicador: OE3_N3 – Evolução do processo de elaboração e validação dos modelos	J45 – Implantação do modelo de resiliência para o SERPRO (Ulysses Machado – COGSI)			☺		
OE X – Promover a qualificação dos processos de gestão (Gilberto Paganotto – DS)	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				☺	
	OEX_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 do OEX			J49 – Institucionalização do modelo de governança de processos (Elza Muzi – SUPSC)	☺	
	OEX_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), PAQ, PNS e PGPS			J06 – Modernização ferramentas de desenvolvimento (Frederico Gil – SUPST) J50 – Implantação do Enterprise Resource Planning (ERP) corporativo (Luciana Avellino – SUPSC) J51 – Ferramenta de Business Process Management Suite (BPMS) (Frederico Gil – SUPST) J52 – Implantação de ferramenta Project Portfolio Management (PPM) - Flamboyant (Guilherme Alvares – COEEP)	☺ ☺ ☺ ☺	
	TECNOLOGIA	OE 7 – Manter os serviços atualizados no mais alto nível tecnológico agregando valor ao negócio do cliente (Wilton Mota – DIOPE)		Foco: Realização das metas dos nós críticos (Roberval Adamo – DIOPE) Indicador: OE7_F – Realização das metas dos nós críticos		☺
OE7_N1. Iniciamos a inovação pela tecnologia e não pelo negócio (José Leocádio – CETEC) Indicadores: OE7_N1a – Protótipos construídos por linhas de inovação OE7_N1b – Ciclo de capacitação tecnologia/negócio e negócio/tecnologia			J53 – Implantar no Serpro as linhas de inovação definidas (Serge Normando Rehem – CETEC) J54 – Capacitação em inovação e tecnologias para suportar o negócio (Deivi Lopes Kuhn – CEAGO)	☺ ☺		
OE7_N2. Necessidade de ampliar investimento em inovação e pesquisa (Nauro Scheufler – COGTI) Indicador: OE7_N2 – Dispendícios em atividades inovativas/receita líquida		J55 – Diagnóstico e sistematização do investimento em inovação e pesquisa (Maise Pieroni – DIRAD)	☺			
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 (Maise Pieroni – DIRAD) Indicador: OE9_F – Realização das metas dos nós críticos		☺	
			OE9_N1. Limitação da infraestrutura de Centros de Dados (Victor Propato – SUPGL) (Clélia Rosa Orlete) Indicadores: OE9_N1a – Execução da obra do novo centro de dados SPO	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 – a definir	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 (Eumides Chaves – UNISE) Indicador: OE9_N3 – Gerentes e empregados das áreas de negócio treinados	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 – Execução do plano de contratações	J64 – Instituição do planejamento corporativo dos investimentos, aquisições e contratações (Gilberto Hudson – SUPGA)	☺	
			OE9_N5. Necessidade de garantir a qualidade de vida do funcionário do Serpro no ambiente de trabalho (Marcos Benjamin – SUPGP) Indicador: a definir (QVP)	J67 – Qualidade de vida no trabalho (Leticia Matsuda – SUPGP)	☺	

Obs.: Os projetos sombreados têm sede em outro objetivo estratégico

### 3 Resumo Executivo

Esta seção apresenta a síntese dos resultados do ciclo estratégico 2013, no 2º período de monitoramento e controle da estratégia (janeiro-abril/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.

O plano estratégico está em execução e passa pelo 2º período de monitoramento e controle. Dos 63 objetos que o compõe (objetivos estratégicos, indicadores e projetos), 27 (42,86%) estão adequados, 18 (28,57%) em atenção e 18 (28,57%) preocupantes. Verifica-se evolução significativa no percentual de objetos adequados, de 12,86% no 1º período para 42,86% neste período. Vale ressaltar a necessidade de concluir alguns planos de projeto e a especificação de metas/indicadores para viabilizar a total execução da estratégia empresarial com foco no negócio. No período de 22-25/04/13, foram realizadas reuniões de alinhamento e controle com o envolvimento dos responsáveis por objetos do plano, para avaliação dos resultados e definição de ações de ajustes e alinhamento. A reunião plenária para apresentação dos resultados foi realizada em 26/04/13, com a participação de 38 pessoas, entre diretores, assessores, superintendentes e gerentes. Já se percebe crescimento no desempenho do plano com alguns resultados e entregas de projetos. A seguir os principais destaques e pontos de atenção deste 2º período.



#### Destaques:

OE1: Realização de Apresentação institucional do Serpro na 1º Jornada Internacional de Gestão Pública e do Seminário Serpro de Tecnologia, para Jornalistas da Empresa Brasileira de Comunicação (EBS).

OE2: Resultado antes dos tributos sobre o lucro alcançou R\$ 44,8 milhões acumulados no primeiro trimestre do exercício, e meta anual é de R\$ 50 milhões.

OE5: Realinhamento do objetivo para fortalecer o processo de gestão empresarial e de negócios. Realização efetiva dos contratos nos meses de janeiro e fevereiro foi de 91,58% e de 98,52% respectivamente, resultando um acumulado de 94,88%, próximo da meta de 95%.

OE7: Entrega do protótipo e-CAC *mobile* para a RFB, na linha de inovação Mobilidade.

OEX: Realização da priorização dos processos para 2013 (PGOP, PSGIS, PNS, PAQ e PGPS).

#### Pontos de atenção:

OE1: A necessidade de impulsionar a pesquisa de identificação da imagem da empresa junto aos clientes e a não realização da reunião de controle no período dificultaram a realização de um diagnóstico mais preciso da situação.

OE2: O estado de atenção do indicador “dias de esforço não remunerado”, que está no patamar de 72,39 dias, e as ações empreendidas no período não foram satisfatórias para que se chegasse à perspectiva de 30 dias.

OE3: Avaliar o resultado medido no indicador do foco de resultado, que objetiva reduzir em 10% a indisponibilidade dos serviços, porque a meta não é mais alcançável.

OE5: Foi identificado que a conclusão da “definição do fluxo de aprovação das propostas comerciais entre as áreas participantes: DIOPE, representada pela SUPGS (serviços de produção), SUPDE (serviços de desenvolvimento), COJUR (aspectos legais) e SUPDC (viabilidade econômico-financeira)”, pelo projeto “J04 – Modernização da Gestão Comercial Corporativa”, é uma entrega crítica que aumenta os riscos de interdependência com o projeto “J37-Instrumentalização e padronização da gestão de contratos de receita”.

OE7: O objetivo ainda carece de alinhamento e não houve a reunião de controle no período, o que aumenta os riscos de não alcançar os resultados sobre inovação esperados no ano.

OE9: Necessidade de definir o escopo do projeto “J59 – Sensibilização de gerentes e empregados na visão do negócio”.

#### 4 Análise dos Resultados<sup>1</sup>

##### 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	FEV	E	MAR	∑ ou Média	D	Meta Período	Meta / Referência
OE1_F Índice de imagem do Serpro institucionalizado	N/A		N/A	N/A		5%	100%
OE1_N1 Entregas do Projeto J31 – Campanha institucional	N/A		N/A	N/A		13%	100%

No objetivo estratégico “OE1 – Fortalecer o reconhecimento da empresa como garantia de segurança, continuidade e retenção de saber para o interesse público” as ações previstas e desenvolvidas foram importantes e iniciais para o processo de fortalecimento da imagem do Serpro. Contudo, destaca-se a necessidade de impulsionar a identificação da imagem da empresa junto aos clientes. Não houve menção à pesquisa de imagem junto aos clientes.

Os objetos do Objetivo Estratégico foram definidos neste 2º período. Houve a exclusão do nó crítico “OE1\_N2 - Os contratos não refletem levar o Serpro a ser reconhecido pelos clientes como empresa que garante a segurança e continuidade na prestação de serviços que atendam às necessidades da sociedade”, uma vez que foi considerado que o objeto já estaria sendo tratado no “OE3 - Garantir serviços com qualidade e resiliência”. Assim, o projeto “J32 - Contratos com segurança e continuidade do serviço”, associado a esse nó crítico, foi descontinuado.

A alteração impactou na redefinição da meta e indicador do nó crítico “OE1\_N1 - Identidade do Serpro e suas realizações não são consolidadas”, que passou a contabilizar as entregas do projeto “J31-Campanha institucional”. As principais entregas realizadas foram: Apresentação institucional do Serpro na 1ª Jornada Internacional de Gestão Pública; e Realização de Seminário Serpro de Tecnologia, para Jornalistas da Empresa Brasileira de Comunicação (EBS).

O indicador do Foco de Resultado ainda não está em fase de mensuração, uma vez que depende da realização da pesquisa de imagem do Serpro junto aos clientes. A situação do nó crítico é considerada adequada, uma vez que foram realizadas as entregas do projeto J31, que compõem o indicador “OE1\_N1-Entregas do projeto J31”. Este projeto encontra-se 13% concluído e 100% das ações planejadas para o período foram executadas.

##### OE2 - Consolidar a sustentabilidade econômica: atenção.

OE2 – Consolidar a Sustentabilidade Econômica							
Indicador	FEV	E	MAR	∑ ou Média	D	Meta Período	Meta / Referência
OE2_F Resultado do exercício antes dos tributos sobre o lucro	N/A		44,8	44,8		50	50
OE2_N1a Cobertura de custos na execução dos contratos de receita	0%		0%	95%		100%	100%
OE2_N1b Dias de esforço não remunerado	68,68		72,39	72,39		30	30
OE2_N2a Serviços externos ativos com previsão de utilização de insumos	N/A		45%	45%		40%	100%
OE2_N2b Nível de apropriação de insumos em relação ao previsto	N/A		18%	18%		18%	70%

No “OE2 - Consolidar a sustentabilidade econômica”, ao considerar o Foco de Resultado “OE2\_F – 50 milhões de lucro”, identifica-se que a meta está adequada para o período, uma vez que o resultado antes dos tributos sobre o lucro alcançou R\$ 44,8 milhões acumulados no primeiro trimestre do exercício. No que tange ao objetivo como um todo, segundo o seu gestor, os resultados para tratamento dos nós críticos não foram tão satisfatórios no período. A exceção é dada pela meta relativa à cobertura de custos na execução dos contratos de receita (OE2\_N1a), que se apresentou próxima ao resultado pretendido.

O Nó Crítico “OE2\_N1 - Alguns contratos de receita deficitários” está em atenção. Na meta “N1a – Cobertura de custos na execução dos contratos de receita”, medida para o mês de janeiro, a Receita Operacional Líquida (Faturamento Líquido) cobriu 94,66% dos custos, gerando um resultado negativo de R\$ 6,9 milhões. A projeção de custos para 2013 (política de preços) foi da ordem de 9% e, assim, há necessidade de que as receitas tenham um incremento adicional. A meta “N1b – Dias de esforço não remunerado” é considerada preocupante, uma vez que o indicador relativo a março/2013 foi de 72,39 dias, no mesmo patamar de 2012 (72,88 dias), distante da meta de 30 dias. As ações de cobrança que foram realizadas não refletiram na melhoria do

<sup>1</sup> Metas e projetos são citados na seção 3 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.

faturamento. Há previsão de melhoria do indicador a partir do mês de abril, com o acerto das faturas da Procuradoria Geral da Fazenda Nacional (PGFN), do Departamento Nacional de Trânsito (DENATRAN) e do Ministério do Planejamento (MP).

O projeto “J04 – Modernização da Gestão Comercial Corporativa”, associado ao OE2\_N1, encontra-se em estado preocupante, uma vez que foi identificada a necessidade de ação relativa à redefinição do escopo do projeto. Existe alta probabilidade de desvios de prazo, esforço ou custo. Segundo reunião com Diretores, o projeto J04 será reavaliado, de forma a compor, junto com os demais projetos correlatos que atendem aos OE 2 e 5, uma única estrutura de gestão. Podendo ser um projeto com subprojetos ou um projeto com novas entregas. Houve mudanças aprovadas para suas entregas (aglutinações e nova denominação).

O Nó Crítico “OE2\_N2 - Lacunas na gestão dos processos produtivos” está adequado. A meta “N2a – Serviços externos ativos com previsão de utilização de insumos”, cuja medição do indicador no Período foi de 45%, encontra-se dentro do previsto. A meta “N2b – Nível de apropriação de insumos em relação ao previsto” alcançou 18%, mesmo patamar do ano anterior e alinhada com o previsto. As ações delineadas para a melhoria do nível de apropriação de insumos ainda não tiveram início.

O projeto “J35 – Aprimoramento do Processo de Gestão de Insumos de Produção”, associado ao OE2\_N2, encontra-se com andamento adequado. Reuniões com as UPS para execução da primeira atividade do cronograma, que é a revisão do cálculo de capacidade produtiva, foram realizadas no Período.

### OE3 – Garantir serviços com qualidade e resiliência: atenção.

OE3 – Garantir Serviços com Qualidade e Resiliência							
Indicador	FEV	E	MAR	Σ ou Média	D	Meta Período	Meta / Referência
OE3_F Reduzir a indisponibilidade dos serviços	-270,81%		-195%	-195%		0%	10%
OE3_N1 Evolução projetos estruturação gestão arquitetura de software	N/A		0%	0%		0%	100%
OE3_N2 Entregas dos projetos do OE3_N2	N/A		20%	20%		15%	100%
OE3_N3 Evolução do processo de elaboração e validação dos modelos	0%		0%	0%		10%	100%

O objetivo estratégico "OE3-Garantir serviços com qualidade e resiliência" apresenta desempenho adequado para o período sob o ponto de vista da evolução dos resultados dos nós críticos e projetos vinculados, considerando o estágio inicial de execução das atividades. Entretanto, o foco de resultado "Reduzir a indisponibilidade dos serviços" por meio do indicador "OE3\_F - % de Redução da Indisponibilidade dos SMC - serviços de missão crítica" mediu (-194,74%), resultado afastado da meta de redução de 10% da indisponibilidade, o que sinaliza preocupação quanto ao atingimento do objetivo.

O nó crítico "OE3\_N1-Lacunas na gestão das arquiteturas das soluções de software" apresenta desempenho adequado dentro do previsto para o período. Como os projetos estão no início de suas atividades, mediu-se o valor de 0% no indicador "OE3\_N1-Evolução dos projetos de estruturação de gestão de arquitetura de software". O projeto "J47-Melhorias na internalização e sustentação de tecnologias de desenvolvimento" está em fase de conclusão das diretrizes de gestão de tecnologia para o desenvolvimento. O "J48-Demandas fora do padrão" está em fase de consolidação de levantamento do cenário para caracterizar demanda fora do padrão e delimitar o escopo do projeto.

O nó crítico "OE3\_N2 - Dificuldade em atender alguns níveis de serviço contratados" apresenta desempenho adequado e o indicador "OE3\_N2 - Entregas dos projetos" atingiu 20% das entregas. O projeto "J41-Infraestrutura de alta disponibilidade" realizou reuniões com o grupo de trabalho composto pelas unidades envolvidas para a delimitação do escopo do projeto, com foco nos sistemas de missão crítica (RFB, STN e PGFN). O "J42-Gerenciamento integrado de eventos" relata ajustes na previsão para a aplicação da sistemática de integração de eventos nos projetos piloto Novo SIAFI, Comprasnet, E-Processo e Documentação. O "J43-Testes RNF" reporta desempenho adequado (4% de conclusividade) com a realização de ações conforme planejado.

O nó crítico "OE3\_N3 - Não existe uma abordagem corporativa integrada para garantir qualidade e resiliência" apresenta desempenho adequado. Realizou alinhamento do nó com a descontinuação do projeto J44 que tratava da criação de modelo para aferição da qualidade dos serviços de TI com foco em níveis de serviço, o qual teve suas entregas absorvidas pelo projeto "J45-Implantação do modelo de resiliência para o Serpro". O indicador "OE3\_N3-Evolução do processo de elaboração e validação dos modelos" não foi medido porque está em ajustes na especificação. O projeto "J45-Resiliência" realizou ações como: revisão da proposta do Programa de Resiliência; demanda de treinamento no *Resilience Management Model*; elaboração do esboço da Política de Resiliência; identificação de processos operacionais da SUPCD e SUPOP candidatos para análise sob a ótica da resiliência; e mapeamento de categorias e áreas de processos do modelo CERT-RMM para aplicação nos processos operacionais da DIOPE.

**OE5 - Aprimorar a relação comercial: atenção.**

OE5 – Aprimorar a Relação Comercial								
Indicador		FEV	E	MAR	Σ ou Média	D	Meta Período	Meta / Referência
OE5_F	Realização dos contratos	98,52%		0%	94,88%		24%	95%
OE5_N1	Propostas comerciais com o aceite das áreas envolvidas	N/A		N/A	N/A		80%	80%
OE5_N2	Gestão de contratos automatizada	N/A		N/A	N/A		0%	15%
OE5_N3	Demandas atendidas no prazo	84,50%		0%	84,50%		75%	75%

O objetivo estratégico “OE5 - Aprimorar a relação comercial” passou por adequação com a revisão do foco de resultado, nós críticos, projetos e requisitos estratégicos para alinhamento ao objetivo de fortalecer o processo de gestão empresarial e de negócios. Contudo, para o período, não houve análise e avaliação dos requisitos estratégicos associados aos projetos que tratam a mais de um objetivo estratégico ou nó crítico. Além de algumas questões que demandam ações, como por exemplo entrega crítica relativa ao projeto “J04 – Modernização da Gestão Comercial Corporativa”.

O Foco “OE5\_F – Efetividade na realização dos contratos de receita” encontra-se adequado. Como o ciclo de pareceres deste mês ocorreu antes do fechamento do Siafi do mês de março, os dados apurados para avaliação referem-se aos meses de janeiro e fevereiro. A realização efetiva dos contratos nos meses de janeiro e fevereiro foi de 91,58% e de 98,52% respectivamente, resultando um acumulado de 94,88%. Consta-se que estamos muito próximo da meta de 95%.

Considera-se o “OE5\_N1 – Condições insuficientes para a gestão comercial na fase de pré-venda” em atenção. A avaliação do tratamento do nó crítico não considerou os objetos relativos aos projetos originários de outros objetivos estratégicos ou nós críticos: “J31 - Campanha institucional”, “J04 – Modernização da Gestão Comercial Corporativa” e “J48 – Sistematização do atendimento de demandas fora do padrão”. Destaca-se, também, a identificação de uma entrega considerada crítica, vinculada ao projeto “J04 – Modernização da Gestão Comercial Corporativa”. Trata-se da definição do fluxo de aprovação das propostas comercial entre as áreas participantes: DIOPE, representada pela SUPGS (serviços de produção), SUPDE (serviços de desenvolvimento), COJUR (aspectos legais) e SUPDC (viabilidade econômico-financeira).

O projeto “J37 – Instrumentalização e padronização da gestão de contratos de receita”, associado ao OE5\_N1, encontra-se adequado, uma vez que não apresentou não-conformidades pendentes de solução do ciclo anterior, nem identificação de não-conformidades no período.

O nó crítico “OE5\_N2 – Gestão deficiente de contrato de receita” encontra-se em atenção, uma vez que o alinhamento e as entregas foram estabelecidas no período, não foi possível realizar a medição do indicador e um dos projetos vinculados ainda necessita completar seu planejamento.

O projeto “J61 – Automatização da gestão de contrato”, associado a esse nó crítico, encontra-se em fase de planejamento e deve se adequar às orientações do PGPS. A entrega de identificação de lacunas no processo comercial é requisito para o desenvolvimento de etapas de projetos da CORCL.

O nó crítico “OE5\_N3 – Falta de gestão integrada das solicitações dos clientes” encontra-se em atenção. O percentual de cumprimento de prazo, indicador desse nó crítico, está em 84,51% até fevereiro/2013, dos 75% planejado. Mas, os projetos associados ao nó crítico foram marcados como em estado preocupante pelos gestores da qualidade, que identificaram não-conformidades relativas aos procedimentos estabelecidos no PGPS.

Para tratamento do OE5\_N3, foram definidos três projetos: “J34 – Gestão de demandas dos clientes – visão ponta a ponta”; “J36 – Seleção de uma nova ferramenta de gestão de demanda”; e “J62 – Padronizar e internalizar os conceitos de solicitação de serviços do cliente”.

Considera-se que o projeto J34 – Gestão de demandas dos clientes – visão ponta a ponta” está em estado de atenção, uma vez que foi identificado risco de indisponibilidade da equipe de DW em realizar etapa importante do projeto. Existem, ainda, não-conformidades que devem ser tratadas, como desatualização do cronograma.

O projeto “J36 – Seleção de uma nova ferramenta de gestão de demanda” é considerado adequado e aponta com a expectativa de integração ao projeto “J52 – Implantação de ferramenta *Project Portfolio Management* (PPM)”.

O projeto “J62 – Padronizar e internalizar os conceitos de solicitação de serviços do cliente”, em planejamento no período, encontra-se em atenção, visto que necessita de adequação às orientações do PGPS.

**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	FEV	E	MAR	Σ ou Média	D	Meta Período	Meta / Referência
OE7_F Realização das metas dos nós críticos	N/A		N/A	N/A		100%	100%
OE7_N1a Protótipos construído por linhas de inovação	N/A		1	1		1	4
OE7_N1b Ciclo de capacitação tecnologia/negócio e negócio/tecnologia	N/A		N/A	N/A		2	2
OE7_N2 Dispêndios em atividades inovativas/receita líquida	N/A		N/A	N/A		6%	6%

O objetivo estratégico "OE7 – Manter os serviços atualizados no mais alto nível tecnológico agregando valor ao negócio do cliente" apresenta desempenho em atenção, mesmo com a realização da entrega do protótipo e-CAC para a RFB. O foco de resultado "OE7\_F – Realização das metas dos nós críticos" não pode ser medido porque apenas uma meta foi aferida.

O nó crítico "OE7\_N1 - Iniciamos a inovação pela tecnologia e não pelo negócio" apresenta evolução. O indicador "OE7\_N1a – Protótipos construídos por linhas de inovação" mediu 25% de realização da meta com a entrega do protótipo eCAC *mobile* para a RFB. O indicador "OE7\_N1b – Ciclo de capacitação tecnologia/negócio e negócio/tecnologia" não realizou medição porque o projeto vinculado "J54 - Capacitação em inovação e tecnologias" está na fase de planejamento com a primeira entrega prevista para maio/2013. O projeto "J53–Linhas de inovação" contempla como entregas do projeto, a definição de um protótipo para cada linha de inovação definida na CETEC, quais sejam: Mapas, Mineração de dados, Mobilidade e Plataforma como Serviço. O "J54 - Capacitação em inovação e tecnologias" ainda está na fase de planejamento e reporta a atividade de criação de trabalho composto pelas áreas envolvidas com inovação para criar o programa SERPRO de inovação.

O nó crítico "OE7\_N2 - Necessidade de ampliar investimento em inovação e pesquisa" passou por realinhamento da meta, do indicador e do projeto vinculado. Assim não foi possível aferir o desempenho do indicador "OE7\_N2 - Dispêndios em atividades inovativas/receita líquida". O projeto "J55-Inovação e pesquisa" executa a atividade de definição dos níveis de serviço para a realização da contratação de consultoria que efetuará o diagnóstico sobre investimento em inovação e pesquisa no Serpro.

**OE9 - Prover as condições para o desenvolvimento sustentável: preocupante.**

OE9 – Prover as Condições para o Desenvolvimento Sustentável							
Indicador	FEV	E	MAR	Σ ou Média	D	Meta Período	Meta / Referência
OE9_F Realização das metas dos nós críticos	N/A		N/A	N/A		100%	100%
OE9_N1a Execução da obra do novo centro de dados de São Paulo	N/A		15%	15%		6,50%	100%
OE9_N2 Grade Básica por Função Gerencial	N/A		N/A	N/A		100%	100%
OE9_N3 Gerentes e empregados das áreas de negócio capacitados	N/A		N/A	N/A		-	-
OE9_N4 Execução do plano de contratações	12,50%		15%	15%		5%	90%
OE9_N5 a definir (QVP)	0%		0%	0%		0%	0%

No objetivo estratégico "OE9 - Prover as condições para o desenvolvimento sustentável" as metas de nós críticos ainda estão em fase de definição/alteração, não sendo possível a mensuração da realização do objetivo, considerando o seu foco de resultado "OE9\_F – Realização das metas dos nós críticos". Alguns projetos em andamento foram identificados como preocupante. Há ainda a necessidade de validação de requisitos estratégicos para nós críticos e projetos.

O nó crítico "OE9\_N1 – Limitação da infraestrutura do centro de dados" é considerado preocupante em função do atraso na execução das etapas do centro de dados de São Paulo e do centro de dados do Rio de Janeiro, projetos que compõem o tratamento do nó crítico.

O projeto "J57 – Obra do novo centro de dados de São Paulo" encontra-se em estado preocupante, em função do atraso de 3 meses, considerando o cronograma previsto inicialmente. São apontados dois principais motivos para o atraso da obra: (1) as primeiras etapas de entregas do projeto foram parciais, considerando alterações estratégicas do Serpro para o projeto executivo elaborado; (2) questões burocráticas dos órgãos públicos estaduais implicaram atrasos de autorizações necessárias. Permanece pendente uma não-conformidade, que se refere à atualização do cronograma, necessária em razão de desvios de prazo ocorridos no projeto.

O projeto "J63 – Expansão do centro de dados do Rio de Janeiro" foi inserido no plano estratégico no período. Encontra-se como preocupante. Apesar de estar em andamento, não houve o detalhamento do proje-

to no sistema e-Car, seguindo as orientações do PGPS. Há necessidade de reajuste no cronograma de realização, tendo em vista a liberação de recursos realizada recentemente.

O nó crítico "OE9\_N2 – Falta uma formação contínua dos novos e atuais gestores e lideranças" encontra-se como preocupante, tendo em vista a não definição de meta/indicador e, portanto, sem mensuração no período.

O projeto "J58 – Instituição de grade básica por função para gestores atuais e novas lideranças" encontra-se em atenção, em razão de ainda estar em fase final de planejamento e já em andamento. Foram iniciadas as primeiras ações do projeto, as quais dizem respeito a realização de visitas de *benchmarking* e análise dos seus resultados. Ainda são necessários ajustes para a adequação às orientações do PGPS.

O nó crítico "OE9\_N3 – Carência de abordagem mais direta na formação de gerentes e empregados em atuar com visão do negócio" é preocupante. Houve necessidade de realizar oficina para a definição da abrangência de tratamento do nó crítico. No período não foi possível mensuração da meta. O projeto associado ainda terá seu escopo definido. Os requisitos estratégicos ainda necessitam de validação.

O projeto "J59 – Sensibilização de gerentes e empregados na visão do negócio" encontra-se preocupante, uma vez que não teve seu escopo definido. Existe a expectativa de que no próximo período o projeto já esteja em planejamento.

O nó crítico "OE9\_N4 – Necessidade de qualificar o processo de contratação de despesa" encontra-se preocupante, uma vez que o resultado geral acumulado, demonstrado pelo percentual físico de contratações aderentes ao Plano de Contratações, indicador estabelecido para o nó crítico, foi de 15% (quinze por cento), aquém dos 70% esperados para o período.

O projeto "J64 – Instituição do planejamento corporativo dos investimentos, aquisições e contratações" encontra-se preocupante. Embora o projeto esteja em andamento e com o cronograma sendo acompanhado e cumprido, houve a absorção do outro projeto estratégico da SUPGA "Qualificação dos Processos de Contratações" no período, o que implicou a não atualização segundo orientações do PGPS.

O nó crítico "OE9\_N5 – Necessidade de garantir a qualidade de vida do empregado do Serpro no ambiente de trabalho" encontra-se preocupante por não ter definido meta e indicador, o que não possibilitou a mensuração de tratamento do nó crítico no período. O projeto "J67 – Qualidade de vida no trabalho", associado a esse nó crítico, está adequado.

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

OEX – Promover a Qualificação dos Processos de Gestão								
Indicador		FEV	E	MAR	Σ ou Média	D	Meta Período	Meta / Referência
OEX_F	Conformidade nos processos definidos como prioritários 2013	N/A		N/A	N/A		80%	80%
OEX_N1	Realização do nó crítico OEX_N1	0%		33%	33%		100%	100%
OEX_N2	Automatização processos PSDS (PRADA), PAQ, PNS e PGPS	N/A		N/A	N/A		100%	100%

O objetivo estratégico "OEX – Promover a qualificação dos processos de gestão" está em processo de revisão para alinhar metas e projetos do nó crítico 2. A falta dessas definições no objetivo implica na impossibilidade de aferição do indicador do foco de resultado "OEX\_F - Conformidade nos processos definidos como prioritários para 2013", que também aguarda os ajustes e alinhamento do objetivo para ser especificado.

O nó crítico "OEX\_N1 - Falta de um planejamento e gestor corporativo para priorização, gestão e conformidade dos processos" tem desempenho adequado e seu indicador "OEX\_N1 - Realização do nó crítico" mediu 33% de cumprimento da meta, com a realização da priorização dos processos para 2013 (PGOP, PS-GIS, PNS, PAQ e PGPS). O projeto "J49 - Modelo de Governança de Processos" promove revisão de tópicos do Modelo de Governança de Processos - cadeia de valor do Serpro, papéis e responsabilidades dos atores de governança de processos na empresa - para futura incorporação ao Modelo de Gestão da organização.

O nó crítico "OEX\_N2 - Baixa automação de alguns processos produtivos, inclusive sem uso de tecnologias baseadas em automação de fluxo" está realinhando suas metas e projetos, o que impediu a aferição do indicador "OEX\_N2 - Automatização dos processos PSDS (PRADA), PAQ, PNS e PGPS", ainda em ajustes. O projeto "O J06 - ALM" foi replanejado para 2013 com a inserção de diversas novas entregas e alteração de estratégias em relação ao ano anterior. Segue com as entregas conforme previsto, com destaque para a entrega 'ALM implantado na SUPST'. O "J50 - ERP" encontra-se elaboração de projeto básico para aquisição da ferramenta. O "J51 - BPMS" relata manifestação do Diretor Superintendente que aponta para a necessidade de mudança de tecnologia inicialmente prevista, o que implica em revisão do objetivo e escopo do projeto. O "J52 - PPM" executa atividades de conclusão do processo decisório para aquisição da ferramenta. Apontou atrasos no envio de pareceres das áreas envolvidas, os quais geram riscos e impactam em nova estimativa para fechamento do contrato de aquisição.

## 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												Σ ou Média	Meta	Parecer Gestor	Tipo
			Jan	Fev	Mar	Abr	Mal	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez				
1	OE1_F	Índice de imagem do Serpro institucionalizado	N/A	N/A	N/A										N/A	100%	😊	Acum.
2	OE1_N1	Entregas do Projeto J31 – Campanha institucional	N/A	N/A	N/A										N/A	100%	😊	Acum.
3	OE2_F	Resultado do exercício antes dos tributos sobre o lucro	N/A	N/A	44,8										44,8	50	😊	Acum.
4	OE2_N1a	Cobertura de custos na execução dos contratos de receita	94,66												94,66	100%	😊	Acum.
5	OE2_N1b	Dias de esforço não remunerado	68,07	68,68	72,39										72,39	30	😞	Acum.
6	OE2_N2a	Serviços externos ativos com previsão de utilização de insumos	N/A	N/A	45%										45%	100%	😊	Acum.
7	OE2_N2b	Nível de apropriação de insumos em relação ao previsto	N/A	N/A	18%										18%	70%	😊	Acum.
8	OE3_F	Reduzir a indisponibilidade dos serviços	-290%	-271%	-195%										-195%	10%	😊	Acum.
9	OE3_N1	Evolução projetos estruturação gestão arquitetura de software	N/A	N/A	0%										0%	100%	😊	NãoAc
10	OE3_N2	Entregas dos projetos do OE3_N2	N/A	N/A	20%										20%	100%	😊	Acum.
11	OE3_N3	Evolução do processo de elaboração e validação dos modelos	N/A	0	0										0	100%	😊	Acum.
12	OE5_F	Realização dos contratos	91,58%	98,52%											94,88%	95%	😊	Acum.
13	OE5_N1	Propostas comerciais com o aceite das áreas envolvidas	N/A	N/A	N/A										N/A	80%	😊	NãoAc
14	OE5_N2	Gestão de contratos automatizada	N/A	N/A	N/A										N/A	15	😊	Acum.
15	OE5_N3	Demandas atendidas no prazo		84,50%											84,50%	75%	😊	Acum.
16	OE7_F	Realização das metas dos nós críticos	N/A	N/A	N/A										N/A	100%	😊	Acum.
17	OE7_N1a	Protótipos construído por linhas de inovação	N/A	N/A	1										1	4	😊	Acum.
18	OE7_N1b	Ciclo de capacitação tecnologia/negócio e negócio/tecnologia	N/A	N/A	N/A										N/A	2	😊	Acum.
19	OE7_N2	Dispêndios em atividades inovativas/receita líquida	N/A	N/A	N/A										N/A	6%	😞	Acum.
20	OE9_F	Realização das metas dos nós críticos	N/A	N/A	N/A										N/A	100%	😞	Acum.
21	OE9_N1a	Execução da obra do novo centro de dados de São Paulo	N/A	N/A	15										15	100	😞	Acum.
22	OE9_N2	a definir															😊	
23	OE9_N3	Gerentes e empregados das áreas de negócio capacitados			N/A												😊	
24	OE9_N4	Execução do plano de contratações	N/A	12,5	15										15	90	😞	Acum.
25	OE9_N5	a definir (QVP)															😊	
26	OEX_F	Conformidade nos processos definidos como prioritários 2013	N/A	N/A	N/A										N/A	80%	😊	Acum.
27	OEX_N1	Realização do nó crítico OEX_N1	N/A	0	33%										33%	100%	😊	Acum.
28	OEX_N2	Automatização processos PSDS (PRADA), PAQ, PNS e PGPS	N/A	N/A	N/A										N/A	100%	😞	Acum.

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, metas e projetos. Essas informações são obtidas dos registros de pareceres emitidos no e-Car, durante a execução do período, pelo Gestor de Objetivo, Responsável pela Meta (Foco de Resultado e Nó Crítico) e Gestor de Projeto. Os pareceres são apresentados no Anexo I, extraídos do e-Car por meio da função “Relatório de Acompanhamento”.

A gestão da estratégia organizacional, no período jan-abr/13, empenhou-se em colocar o plano estratégico em execução. Nesse sentido, buscou atender as pendências identificadas no 1º período de monitoramento e controle, assim como elaborar e definir os objetos que ainda necessitavam de discussão e validação pela Alta Direção.

No 1º período, foram identificadas 107 pendências relativas, principalmente, às questões de definição de escopo e de registro projetos, além da melhoria dos demais objetos do plano 2013. Foram concluídas 80% das pendências até este período. O Apêndice I apresenta a relação das solicitações de mudanças que impactam em alteração no plano estratégico.

Foram identificadas 36 pendências no 2º período, convalidadas nas reuniões de controle realizadas na semana de 22-26/abril/13. Foi identificada no período a oportunidade de ampliar a capacitação de atores envolvidos no acompanhamento do plano estratégico. Para tal, será realizada a capacitação de uma turma em PGPS e OpenProj.

### 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 dos objetivos estratégicos. Na relação a seguir são apresentadas aquelas que impactam em mudanças no plano estratégico.

Nº	Mudanças Períodos 1 e 2 – (Janeiro-Abril/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 para 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 o 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 crítico 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 – projeto saiu do PE
25	Incluir novo nó crítico no OE9 relacionado 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 de "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.	Execução
33	Incluir projeto "Implantação do SIGPB" no OEX_N2.	Execução
34	Alterar o indicador do foco de resultado do OE5, OE5_F.	Concluído

## **Anexo I - Pareceres**