

Ciclo estratégico 2012

Relatório de monitoramento e controle da estratégia

10º período

(Janeiro–Dezembro/2012)

Sumário

1 Introdução.....	3
2 Elementos do Plano Estratégico	3
3 Resumo Executivo.....	5
4 Análise dos Resultados.....	6
5 Evolução dos indicadores em 2012.....	10
6 Evolução histórica dos indicadores (2010-2012).....	11
7 Mudanças.....	12
8 Ações Pendentes.....	13
9 Acompanhamento da Estratégia.....	13

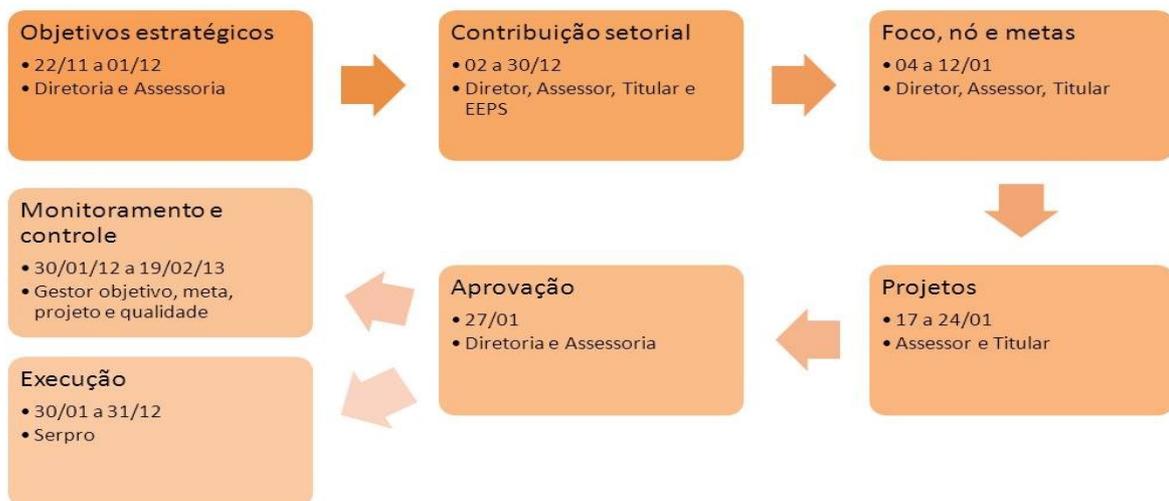
1 Introdução

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 Ciclo Estratégico Corporativo, 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: Formulação; Monitoramento e Controle.

Fase 1 – Formulação da 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 – Monitoramento e Controle da Estratégia: Visa a preparação e execução do monitoramento, através 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 Elementos do Plano Estratégico

É formado pelos elementos **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 elementos e informa a situação deles no último 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 6. As células na cor cinza referem-se aos elementos **preocupantes**.

Objetivo Estratégico	Meta	Projeto
OE1 – Consolidar a sustentabilidade econômica (Laerte Dorneles Meliga) ☺	M01 – 30 milhões de lucro (Carlos Luiz Moreira de Oliveira) ☺	<meta vinculada ao foco de resultado>
	M02 – 10% de redução custos indiretos corporativos (Edson Geraldo Ferreira) ☹	J14 – Realocação dos perfis profissionais (Giovanna Maria de Aguiar) ☹
	M06 – 100% cobertura custos execução contratos (Edson Geraldo Ferreira) ☺	J17 – Ações de preparação para aposentadoria (APA) – 2012 (Leticia Blumm Matsuda) ☹
	M18 – 30% de redução de diárias e passagens (Edson Geraldo Ferreira) ☺	
OE2 – Expandir a receita (Robinson Margato Barbosa) ☺	M03 – 7,76% de aumento da receita (Rônie Tiscoski da Rosa) ☺	<meta vinculada ao foco de resultado>
	M04 – 95% de realização dos contratos de receita (Rônie Tiscoski da Rosa) ☺	J02 – Métricas complementares ao desenvolvimento (Rosemary Lopes Lima Fialho) ☹
	M06 – 100% cobertura custos execução contratos (Edson Geraldo Ferreira) ☹	J15 – Infraestrutura como serviço (Kátia Cristina Barbosa Loschi de Melo) ☹
OE3 – Aprimorar a relação comercial (Carlos Luiz Moreira de Oliveira) ☺	M05 – 60 dias de esforço não remunerado (Ana Maria Mallman Costi) ☹	J18 – Novo Modelo de Relacionamento Comercial com o MF (Rônie Tiscoski da Rosa) ☹
	M06 – 100% cobertura custos execução contratos (Edson Geraldo Ferreira) ☹	<meta vinculada ao foco de resultado>
OE4 – Aumentar a produtividade do desenvolvimento (José Luiz Maio de Aquino) ☺	M07 – 85% de solicitação de serviço de clientes no prazo (Ricardo César de Moura Juca) ☺	J04 – Modernização da gestão comercial corporativa (Paulo César de Oliveira) ☺
	M08 – 12 HH/PF em Java/Demoiselle (Ricardo César de Moura Juca) ☹	J16 – Consolidar a sistemática de cobrança (Clymara Araújo) ☹
	M09 – 18 HH/PF em Pentaho (Ricardo César de Moura Juca) ☺	<meta vinculada ao foco de resultado>
	M10 – 5 HH/PF em Zope/Plone (Ricardo César de Moura Juca) ☺	J05 – Melhorias de Requisitos e Integrações no Processo de Desenv (Eduardo Augusto de Mattos Horta) ☺
OE5 – Virtualizar o ambiente de produção (José Gomes Junior) ☹	M11 – 15% de redução do custo por servidor (Edson Geraldo Ferreira) ☹	J06 – Modernização Ferramentas de Desenvolvimento (Giordanni Sousa e Paiva) ☺
	M12 – 100% implantação do processo gestão de insumo (Roberval Lopes Adamo) ☺	<meta vinculada ao foco de resultado>
OE6 – Prover as condições para o desenvolvimento sustentável (Antônio João Nocchi Parera) ☹	M13 – 100% de realização das metas do nó crítico (Maísa Pieroni de Lima) ☹	J07 – Virtualização (Katia Cristina Barbosa Loschi de Melo) ☺
	M14 – 5% redução passivo trabalhista em relação a 2011 (Maísa Pieroni de Lima) ☺	J09 – Gerenciamento integrado de serviços do SERPRO (Ana Paula de Jesus Neves) ☺
	M15 – 50% contratações previstas Plano de contratações (Roni Roniere Souza Cantuária Alves) ☺	<meta vinculada ao foco de resultado>
	M16 – 600 m2 de ampliação centro de dados Brasília (Cátia Gontijo Rezende) ☹	J10 – Mitigação do passivo trabalhista (Carla Oliveira Pacheco) ☺
	M17 – 90% de gerentes capacitados (Ângela Tavares de Castro Coelho) ☹	J11 – Qualificação dos processos de contratações (Waldir da Silva Ferreira Junior) ☺
	M02 – 10% de redução custos indiretos corporativos (*) (Edson Geraldo Ferreira) ☹	J12 – Adequação Área Central do Centro de Dados de Brasília (José Edgard de Albuquerque Thomas) ☹
		J13 – Capacitação Gerencial em Competências Conversacionais e Gestão de Pessoas (Lilian Figueiredo Holanda) ☺
		J14 – Realocação dos perfis profissionais (Giovanna Maria de Aguiar) ☹
		J17 – Ações de preparação para aposentadoria (APA) – 2012 (Leticia Blumm Matsuda) ☹

(10º período – Jan-Dez/12)

3 Resumo Executivo

Esta seção apresenta a síntese dos resultados do **ciclo estratégico 2012**, no 10º período de acompanhamento (janeiro-dezembro/12), obtidos do e-Car.

Participaram deste último período de monitoramento 39 elementos: 6 objetivos, 18 metas e 15 projetos. Do total, 23 (58,98%) apresentam situação adequada, 4 (10,25%) atenção e 12 (30,74%) preocupante.

Os resultados apurados foram obtidos por meio do empenho e comprometimento dos gestores de objetivo, responsáveis por meta e gestores de projeto, e contou com a participação ativa de diretores e superintendentes nas reuniões mensais de controle. No encerramento, o ciclo obteve resultados acima da média em relação ao período 2009 a 2012, conforme figura a seguir.

Dos seis objetivos estratégicos, quatro foram totalmente realizados (sendo que dois obtiveram os resultados esperados no ano, mas continuarão no próximo ciclo) e dois parcialmente realizados. Das 18 metas, 11 (61,11%) foram atingidas. De acordo com Raps¹ as empresas atingem de 10 a 30% da estratégia formulada. Nos últimos anos, o Serpro tem atingido patamares acima da média mundial.



Os objetivos atingidos foram: OE1 - Consolidar a sustentabilidade econômica, OE2 – Expandir a receita, OE3 - Aprimorar a relação comercial e OE4 – Aumentar a produtividade do desenvolvimento, desses, OE1 e OE3 continuarão em 2013/16 para ampliarem suas realizações e atingirem sustentabilidade em seus focos de resultado.

Os objetivos parcialmente atingidos foram: OE5 – Virtualizar o ambiente de produção e OE6 - Prover as condições para o desenvolvimento sustentável.

As metas atingidas foram: M01 - Lucro (milhões), M03 - % de Aumento de Receitas, M04 - % de Realização de Contratos de Receita, M06 - % de Cobertura de Custos na Execução de Contratos, M07 - % de Solicitações de Serviços de Clientes no Prazo, M09 - Produtividade Pentaho, M10 - Produtividade Zope / Plone, M12 - % de Implantação do Processo de Gestão de Insumo, M14 - % de Redução Passivo Trabalhista em Relação a 2011, M15 - % de Contratações Previstas no Plano Contratações e M18 - Redução de Diárias e Passagens (mede o realizado).

As metas não realizadas foram: M02 - % de Redução de Custos Indiretos Corporativos, M05 - Redução de Dias de Esforço não Remunerado, M08 - Produtividade Demoiselle, M11 - % de Redução do Custo por Servidor, M13 - % de Realização das Metas do Nó Crítico, M16 - Ampliação do Centro de Dados de Brasília e M17 - % dos Gerentes Capacitados. Das metas não realizadas, duas foram planejadas com valores mais que desafiadores: M13 - % de Realização das Metas do Nó Crítico e M17 - Capacitação gerencial, os esforços durante a execução foram satisfatórios para seu cumprimento, mas como os valores estavam muito altos, não permitiu atingir.

Como lições aprendidas para futuros aperfeiçoamentos da elaboração da estratégia podem ser evidenciados: o equilíbrio na quantidade de objetos que compõem o plano (menos objetos permitem maior foco e possibilitam maiores resultados), a necessidade de aumentar o alinhamento na relação metas x projetos, observar o nível de governabilidade do contexto de dados considerados nas metas e evitar metas binárias (aquelas que não permitem avaliação ao longo dos períodos de acompanhamento).

1 Raps, A. (2005), "Strategy implementation – an insurmountable obstacle", *Handbook of Business Strategy*, pp. 141-146.

4 Análise dos Resultados¹

OE1 - Consolidar a sustentabilidade econômica. Os resultados obtidos nas metas e ações realizadas no âmbito do objetivo estratégico demonstram que a sustentabilidade econômica da Empresa vem sendo obtida por meio da recuperação de sua lucratividade, da redução de seus custos indiretos e com a adequação de receitas e custos de execução dos contratos de serviços. Os resultados pretendidos para o objetivo no ano de 2012 foram atingidos, no entanto para sustentar o equilíbrio do resultado empresarial, ele será continuado em 2013 com a ampliação de metas.

A meta "M01-Lucro" foi alcançada com a produção do resultado de R\$ 64,6 milhões de lucro (alvo foi R\$ 30 milhões). Em relação a 2011, a receita operacional bruta apresentou crescimento de 12,84% e as despesas redução de 7,98%. As principais reduções foram verificadas em despesas com pessoal, depreciação e amortização e em serviços de comunicação, mesmo com a ampliação dos meios de comunicação instalados na rede para tráfego de dados e segurança de operação.

A meta "M02-Custos" apurou redução de 6,65% dos custos indiretos corporativos (alvo foi 10%). A redução do percentual de 35,06% obtido em 2011, para 31,55% a ser obtido em 2012, se posicionou a 1,18 pontos percentuais da meta, com o custo indireto incorrido de janeiro-dezembro/12 apurado de 32,73%. Mesmo com várias ações empreendidas no âmbito da gestão de custos, a meta não foi atingida, principalmente devido à frustração das expectativas de prazo no desenvolvimento dos projetos vinculados.

A meta "M06-Custos contratos" mediu 100,10% (alvo foi 100%). A meta de 100% de cobertura dos custos incorridos na execução dos contratos foi atingida, com a receita operacional líquida representando 100,10% dos custos incorridos no período de janeiro-dezembro/12.

A meta "M18-Diárias e passagens" foi atingida, com uma redução de 36,6% em relação à dotação orçamentária (alvo foi 30%).

O projeto "J14-Realocação de perfis" atuou em um contexto complexo, com a interdependência de ações simultâneas de diversas diretorias e enfrentou dificuldades na definição tempestiva do perfil dos empregados alvo de realocação, o que ratifica a necessidade de ações e instrumentos adequados para o Gerenciamento do Quadro de Pessoal do SERPRO. Os resultados planejados para 2012 não se materializaram e o projeto não contribuiu, conforme esperado, para a redução dos custos indiretos, porém já teve orientações e direcionamentos para a execução de replanejamento do projeto para realização no próximo ano.

O projeto "J17-APA", no contexto das ações de preparação para aposentadoria, encaminhou a proposta de implantação do módulo de incentivo para o Ministério da Fazenda e DEST. De junho a dezembro/2012, o Serpro prestou todos os esclarecimentos e informações necessárias a fim de subsidiar os órgãos de controle na análise e aprovação da proposta. A aprovação não ocorreu em 2012. O módulo de incentivo não foi executado, assim o projeto não contribuiu, conforme esperado, para a redução dos custos indiretos.

OE2 – Expandir a receita. Os resultados obtidos nas suas metas de aumento de receita e realização de contratos de receita foram superadas, conferindo o status de objetivo atingido. Tais resultados foram obtidos pelo firmamento de novos contratos e aditivos, bem como a ocorrência de entregas de produtos e serviços dentro dos prazos estimados, o que contribuiu para o equilíbrio do resultado empresarial. Ressalta-se também a contribuição obtida a partir do desempenho das unidades de relacionamento com clientes e das unidades produtivas e de desenvolvimento.

A meta "M03–Aumento receita" atingiu o resultado de 8,14%, quando seu alvo foi 7,76%.

A meta "M04–Realização de contratos" foi superada com o resultado de 99,13%, quando seu alvo foi 95%.

A meta "M06-Custos contratos" mediu 100,10% (alvo foi 100%). A meta de 100% de cobertura dos custos incorridos na execução dos contratos foi atingida, com a receita operacional líquida representando 100,10% dos custos incorridos no período de janeiro-dezembro/12.

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.

O projeto J02 “Métricas Complementares ao Desenvolvimento” enfrentou dificuldades relacionadas à falta de definição de recursos para sua continuidade e pela pendência na geração de uma nova apuração de produtividade. Dessa forma, não contribuiu com o cumprimento das metas. Foi replanejado para alinhar-se às necessidades do projeto "J18-Modelo Comercial MF".

O projeto "J15-Infraestrutura como serviço" ficou em situação preocupante, com 60% de cumprimento de prazo e com algumas atividades temporariamente suspensas, aguardando a definição da estratégia para o tratamento da solução de gerenciamento e orquestração da nuvem, por meio da solução CLOUDSTACK. Dessa forma, não contribuiu com o cumprimento das metas.

O projeto "J18-Modelo Comercial MF" cumpriu os requisitos estratégicos estabelecidos, quais sejam: os documentos contratuais foram elaborados e estão em fase final de negociação; cada área envolvida está se adequando para a realização da gestão dos serviços; a padronização da prestação de contas foi elaborada e simulada; e a padronização da equiparação dos preços foi expressa na nova Política de Preços para 2013. Tais entregas contribuíram indiretamente com a meta. A assinatura do contrato possibilitaria impacto direto, por isso terá continuidade e será buscada no Ciclo estratégico 2013/16.

OE3 - Aprimorar a relação comercial. Apresentou resultados que cooperam para a efetividade da gestão de negócios e o tratamento de lacunas na gestão de contratos de receita. Destaque para a consolidação da sistemática de cobrança, a reestruturação do processo de cobrança da empresa e a concepção do processo de avaliação de contratos deficitários. O desempenho do objetivo pretendido para o ano de 2012 é satisfatório e demonstra que, em face da abrangência e complexidade dos processos envolvidos, seu alcance pleno só é possível a médio e longo prazos, razão pela qual terá continuidade em 2013 com novas metas que fortalecem as bases estabelecidas para a evolução e aprimoramento da relação comercial.

A meta "M05-Esforço não remunerado" apresentou a média de 120,11 dias em 2012, o que significa uma redução de 10% em relação a 2010 e de 6% em relação a 2011. O resultado é inferior à meta definida (alvo foi 60 dias), influenciado pela inclusão de valores em avaliação de direito e pendências relativas ao período de 1996 a 2003. Avaliando o prazo de recebimento excluindo os valores citados, a média do período de 2004 a 2012, considerando somente os valores em cobrança, ficou em 48,91 e a média do período de 2012 ficou em 41,83, demonstrando que a reestruturação do processo de cobrança da empresa trouxe resultados expressivos.

A meta "M06-Custos contratos" mediu 100,10% (alvo foi 100%). A meta de 100% de cobertura dos custos incorridos na execução dos contratos foi atingida, com a receita operacional líquida representando 100,10% dos custos incorridos no período de janeiro-dezembro/12.

O projeto "J16-Sistemática de cobrança" foi aprovado mas não foi planejado, o que dificultou a visibilidade do andamento das 11 (onze) ações essenciais recomendadas pelo GTUC (Grupo de Trabalho para criação da Unidade de Cobrança) e pela Coordenação de Cobrança da SUPGF para a consolidação da sistemática de cobrança. Estas ações estão sendo implementadas pelas diversas áreas responsáveis, com uma já concluída, e o seu acompanhamento é realizado periodicamente pela Coordenação de Cobrança da SUPGF.

O projeto "J04-Modernização da gestão comercial" entregou o Processo de Avaliação de Contratos Deficitários, representando significativo avanço na administração de contratos dos serviços prestados pelo Serpro, permitindo que por meio do monitoramento sistemático, os desvios econômicos dos contratos sejam imediatamente avaliados e identificadas as ações corretivas a serem implementadas. As rotinas, critérios, organização e ferramentas a serem utilizadas foram definidas, criadas ou ajustadas e testadas.

OE4 – Aumentar a produtividade do desenvolvimento. A busca pelo aumento na produtividade no desenvolvimento está presente no plano estratégico da empresa desde 2010. A produtividade tem aumentado, gradativamente, a cada ano. Como exemplo, na linguagem Java/Demoiselle o SERPRO encerrou 2010 com 18,64 HH/PF, em 2011 atingiu 16,90 HH/PF e em 2012 alcançou 12,3 HH/PF. Para chegar nesses resultados, a empresa investiu, nos últimos anos, em aquisição de ferramentas, capacitação dos desenvolvedores, melhorias na gestão do desenvolvimento e no aprimoramento na aplicação da técnica análise de pontos de função. A produtividade é influenciada por diversos fatores, o que torna o assunto complexo. O esforço das camadas gerenciais e funcionais foi fundamental para levar a empresa a possuir um desenvolvimento mais produtivo. Com isso, o objetivo atingiu seu propósito e no Ciclo 2013/16 o Serpro aplicará este aprendizado em outras áreas da empresa, no OE2 (ciclo 2013), para Consolidar a sustentabilidade econômica.

A meta “M07-SS no prazo” apresentou bom desempenho ao longo do ano. Foi atingida com a realização de 98,2%, sendo que a meta foi de 85%. Como melhoria, a busca de prazos de atendimento de demandas mais próximas das expectativas dos clientes podem trazer esse indicador para uma exatidão maior sobre os produtos entregues.

A meta “M08-Produtividade Java/Demoiselle” apresentou o alvo de 12 HH/PF como número absoluto e obteve uma média de 12,3 HH/PF. Resultado satisfatório, pois chegou muito próximo de atingir a meta. A produtividade do desenvolvimento é um assunto que envolve muitas variáveis, como a complexidade dos projetos, bem como os prazos para a sua conclusão. Como melhoria, a diretoria de desenvolvimento pode endereçar projetos para tratar os itens que influenciaram o indicador tais como: forma de lidar com a complexidade dos projetos e maturidade das equipes.

A meta “M09-Produtividade Pentaho” foi atingida com resultado de 7 HH/PF para uma meta de 18 HH/PF, mas teve somente um projeto concluído, o que impossibilitou avaliar se houve aumento de produtividade.

A meta “M10-Produtividade Zope/Plone” atingiu o alvo proposto de 5 HH/PF. A média de 3,3 HH/PF em todos os projetos no ano de 2012 demonstra que o indicador está dentro da meta estipulada. O baixo número de projetos ao longo do ano dificulta avaliar o impacto gerado pelo ganho de produtividade nessa plataforma.

O projeto “J05-Requisitos e integrações” foi concluído com o alcance dos objetivos planejados e publicou relatório final contendo os seus resultados para uso futuro em projetos e ações específicas.

O projeto “J06-ALM” terminou o ano de 2012 com a implantação da solução ALM em 7 sistemas e outros 5 em implantação, abrangendo 7 das 11 regionais do Serpro. Como melhoria com a implantação da solução ALM, verifica-se que as customizações da PSDS Ágil e Formal, Atividades Não Software e Solicitações de Serviço podem contribuir com novos padrões e controles do processo de software e em consequência, a melhoria da produtividade. Em contrapartida, o projeto apresentou um descompasso do planejamento/replanejamento em relação à execução, o que deixa o projeto em estado de atenção. Grandes períodos sem que ocorram monitoramentos direcionam para avaliações distorcidas dos resultados e ainda podem levar o projeto a obter dados confusos ou incipientes. Por isso é muito importante a aplicação das técnicas de gerenciamento de projetos, não apenas no sentido de manter conformidade com o processo, mas de usá-la como ferramenta para esse tipo e trabalho.

OE5 – Virtualizar o ambiente de produção. Apresentou resultados que permitem o uso mais racional do Centro de Dados, com um gerenciamento centralizado; agilidade na disponibilização de servidores; arquitetura mais robusta ao agregar maior redundância no nível de servidores; facilidade na substituição de hardware; e visão administrativa única dos três Centros de Dados. 2012 foi o ano de implantação da tecnologia, por isso os indícios de retorno econômico ainda são pequenos, como a redução de 80 kVA no consumo de energia elétrica, de 32.580 BTU (ar condicionado) e redução da necessidade de aquisição de hardware (na última aquisição o Serpro precisou de 50 servidores, a compra anterior foi de 805). Espera-se maior retorno ao longo dos próximos anos. Além das economias citadas, houve a virtualização dos servidores obsoletos que proporcionou a adequação do parque instalado, permitindo ao Serpro o cumprimento de contratos no tocante à manutenção dos servidores, padronização de ambiente e uniformização de hardware e melhor organização dos serviços hospedados. O resultado do objetivo foi aceitável, pois proporcionou benefícios que ultrapassam o Ciclo de 2012, levando à ampliação da capacidade produtiva dos Centros de Dados, além de economia com infraestrutura e aquisição.

A meta “M11-Custos Servidor” evoluiu significativamente o número de servidores virtualizados em 2012, no entanto, despesas não previstas e aquém das expectativas iniciais impossibilitaram atingir a meta de 15% de redução no custo médio por servidor. Foi apurado 9,06%, ou seja, 60,4% da meta. Ao analisar o custo médio mensal em relação à quantidade de servidores em dezembro/12, obtem-se redução de 26,9% no custo por servidor em comparação a dezembro/11, o que indica tendência de redução no custo por servidor para 2013.

A meta “M12-Gestão de insumo” foi atingida em agosto/2012, alcançando 100%, com as entregas realizadas pelos projetos vinculados.

O projeto “J09-GIS” contribuiu com o atingimento da “M12-Gestão de insumo”, garantindo que os processos gerenciamento de demandas, níveis de serviço e eventos, estejam adequados à virtualização.

O projeto “J07-Virtualização” entregou no ano de 2012 um incremento de 211% no número de servidores virtuais instalados nos Centros de Dados. Contemplou também a migração de serviços de missão crítica e está em andamento o processo de migração de servidores obsoletos, atividade complexa que em muitas situações, há necessidade de reconfiguração total do serviço no novo servidor virtual.

OE6 - Prover as condições para o desenvolvimento sustentável. Foi parcialmente atingido em 2012. Enquanto as “M14–Passivo trabalhista” e “M15–Plano contratações” superaram as metas projetadas, as “M13–Nós críticos”, “M16–Centro de dados”, “M17–Capacitação gerencial” e “M02–Custos” não foram atingidas.

A meta “M13–Nós críticos”, que mede 100% de realização das metas do objetivo, não foi alcançada devido à concretização de duas (2) das cinco (5) metas diretamente vinculadas ao Objetivo. Diante disso, alcançou um percentual global de 40% das metas previstas. O desempenho abaixo da meta de 100% foi fruto do não atingimento das metas “M13–Nós críticos”, “M16–Centro de dados”, “M17–Capacitação gerencial” e “M02–Custos”.

A meta “M14–Passivo trabalhista” obteve desempenho de 5,70%, superando a meta estabelecida de 5%. O projeto “J10–Passivo trabalhista” foi executado dentro do escopo definido, tendo concluído seis (6) dos oito (8) produtos previstos: Ressarcimento de valores de condenações de empregados PSE, Manual do Gestor, Qualificação de Mesa Permanente, 2o Circuito COJUR, Política Administrativa de Acordos e Banco de Horas. Os produtos Política Judicial de Acordos e Solução FCA/FACT foram reprogramados para serem obtidos em 2013. Conclui-se pelo acerto da estratégia adotada, dado o desempenho acima do esperado da meta.

A meta “M15–Plano contratações” mediu 61,06%, acima da meta de 50%. O resultado contribuiu parcialmente para a solução do Nó Crítico “Necessidade de qualificar o processo de contratação”, à qual foi associada. O projeto “J11–Processo contratações” entregou os produtos planejados, o que foi determinante para atendimento dos requisitos estratégicos definidos para o objetivo. Com vistas à manutenção do resultado alcançado na meta, o requisito estratégico “capacitação do Processo de Demandas e Planos” será estendido para 2013.

Tendo em vista a dependência ao projeto “J12–Centro de dados”, replanejado para terminar em 2013, a meta “M16–Centro de dados”, relativo a ampliação em 600 m² do Centro de Dados da Regional Brasília, não foi atingida. Das 18 (dezoito) entregas previstas pelo projeto, 13 (treze) foram concluídas em 2012. Apesar de continuarem pendentes as seguintes entregas: Instalações de Rede Lógica; Instalações de Climatização; Aquisição e Instalações de No-break; e Instalações de Detecção e Combate a Incêndio; bem como, os Testes de Verificações Diversas, não se apurou prejuízo para o Serpro, pois a ativação da ampliação do Centro de Dados somente poderá ser iniciada após a entrega da nova subestação rebaixadora de energia elétrica da Regional Brasília, prevista para fevereiro de 2013. Apesar da mitigação dos riscos inerentes à não finalização do projeto no prazo previsto, decorrente de um fator externo (substituição da subestação rebaixadora de energia elétrica), cabe adotar uma gerência de riscos mais efetiva nos próximos projetos envolvendo os centros de dados da empresa pela potencial frustração de futuras receitas deles decorrentes.

A meta “M17–Capacitação gerencial” apresentou percentual de realização de 45,76%, o que frustrou a concretização da meta que foi de 90% de gerentes capacitados em 2012, em quatro temas de Assuntos de GP e os dois módulos de Competências Conversacionais, ações executadas por meio do projeto “J13–Capacitação gerencial”. Identificam-se como fatores contributivos para o não atingimento da meta a dificuldade de envolver o elevado número de gerentes num prazo de execução menor que um ano, considerando que há diversas atividades que concorrem com as ações educacionais, além da atribuição de ofício. Cabe entretanto ressaltar o esforço empreendido no período de agosto a dezembro de 2012, com 2.088 (dois mil e oitenta e oito) participações nas capacitações, o que, por este conceito, eleva para 88,2% de esforço empreendido. Diante disso, aduz-se a necessidade de revisão da capacitação gerencial, uma vez que o esforço empreendido não correspondeu ao resultado alcançado.

A meta “M02–Custos” apurou redução de 6,65% dos custos indiretos corporativos (alvo foi 10%). A redução do percentual de 35,06% obtido em 2011, para 31,55% a ser obtido em 2012, se posicionou a 1,18 pontos percentuais da meta, com o custo indireto incorrido de janeiro-dezembro/12 apurado de 32,73%. Mesmo com várias ações empreendidas no âmbito da gestão de custos, a meta não foi atingida, principalmente devido à frustração das expectativas de prazo no desenvolvimento dos projetos vinculados.

5 Evolução dos indicadores em 2012

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 2012. A coluna Parecer mostra a situação indicada pelo Responsável pela meta. Os dados da tabela foram obtidos no sistema e-CAR, monitoramento janeiro a dezembro de 2012.

Meta	Indicadores	2012												∑ ou Média	Meta	Parecer Gestor
		Jan	Feb	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez			
M01	Lucro (milhões)	24,6	12,5	-0,676	17,9	26,6	13,6	-25	-1,65	-34,6	-40,3	-70	64,6	64,6	30	☺
M02	% de Redução de Custos Indiretos Corporativos	11,74%	3,85%	2,88%	3,65%	5,10%	4,82%	5,22%	6,56%	7,00%	7,05%	6,65%	6,65%	6,65%	10%	☹
M03	% de Aumento de Receitas	0,62%	1,28%	1,92%	2,45%	3,14%	3,83%	4,45%	5,23%	5,85%	6,50%	7,08%	8,14%	8,14%	7,76%	☺
M04	% de Realização de Contratos de Receita	9%	18,03%	27%	36,24%	45,80%	48,40%	55,99%	64,46%	74,94%	79,64%	86,26%	99,13%	99,13%	95%	☺
M05	Redução de Dias de Esforço não Remunerado	119	117	119	125	124,41	124,47	121,5	120,5	122,3	134,6	119,6	120,11	120,11	60	☹
M06	% de Cobertura de Custos na Execução de Contratos	101,46%	106,77%	98,11%	98,19%	99,08%	99,78%	98,89%	99,83%	98,23%	94,04%	96,58%	100,10%	100,10%	100%	☺
M07	% de Solicitações de Serviços de Clientes no Prazo	96,2%	96,35%	98,15%	96,34%	96,95%	96,83%	98,06%	98,61%	98,31%	n/a*	n/a*	98,20%	98,20%	85%	☺
M08	Produtividade Demoiselle	21,3	14,7	13,7	10,1	14,1	13,18	10,6	7,2	20,2	11	n/a*	12,3	12,3	12	☺
M09	Produtividade Pentaho				7			n/a*	n/a*	n/a*	n/a*	n/a*	7	7	18	☹
M10	Produtividade Zope / Plone	5	2,3	4	2,5			6,6	n/a*	3	7	n/a*	3	3,3	5	☺
M11	% de Redução do Custo por Servidor	26,19%	12,91%	7,15%	19,45%	12,46%	11,64%	11,86%	9,94%	3,36%	4,57%	6,33%	9,06%	9,06%	15%	☹
M12	% de Implantação do Processo de Gestão de Insumo			10,00%	16,67%	83,60%	83,60%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	☺
M13	% de Realização das Metas do Nó Crítico	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	40%	0%	100%	☹
M14	% de Redução Passivo Trabalhista em Relação a 2011							0,67%	n/a*	5,61%	n/a*	5,70%	5,70%	5,70%	5%	☺
M15	% de Contratações Previstas no Plano Contratações	0%	0%	0%	0%	0%	0%	41,66%	n/a*	40,27%	62,17%	61,63%	61,06%	61,06%	50%	☺
M16	Ampliação do Centro de Dados de Brasília	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	600	☹
M17	% dos Gerentes Capacitados	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	35%	45,76%	45,76%	90%	☹
M18	Redução de Diárias e Passagens (mede o realizado)	3,25%	6,56%	11,93%	17,19%	22,42%	26,87%	32,54%	38,25%	42,00%	46,76%	52,46%	36,60%	36,60%	70%	☺

(n/a*) Não se aplica.

6 Evolução histórica dos indicadores (2010-2012)

A tabela a seguir apresenta a lista de indicadores relacionados às metas estratégicas com suas respectivas medições históricas ano a ano, onde foi possível apurar.

Meta	Indicadores	Histórico		
		2010	2011	2012
M01	Lucro (milhões)	-174,7	-175,9	64,6
M02	% de Redução de Custos Indiretos Corporativos	n/a	n/a	6,65%
M03	% de Aumento de Receitas	-4,90%	5,64%	8,14%
M04	% de Realização de Contratos de Receita	86,93%	92,91%	99,13%
M05	Redução de Dias de Esforço não Remunerado	132,81	127,77	120,11
M06	% de Cobertura de Custos na Execução de Contratos	n/a	82,52%	100,10%
M07	% de Solicitações de Serviços de Clientes no Prazo	n/a	82,36%	98,20%
M08	Produtividade Demoiselle	19	16,9	12,3
M09	Produtividade Pentaho	n/a	n/a	7
M10	Produtividade Zope / Plone	6	3,2	3,3
M11	% de Redução do Custo por Servidor	n/a	n/a	9,06%
M12	% de Implantação do Processo de Gestão de Insumo	n/a	n/a	100%
M13	% de Realização das Metas do Nó Crítico	n/a	n/a	40%
M14	% de Redução Passivo Trabalhista em Relação a 2011	n/a	n/a	5,70%
M15	% de Contratações Previstas no Plano Contratações	n/a	n/a	61,06%
M16	Ampliação do Centro de Dados de Brasília	n/a	n/a	0
M17	% dos Gerentes Capacitados	n/a	n/a	45,76%
M18	Redução de Diárias e Passagens (mede o realizado)	19,58%	40,84%	36,60%

n/a – não apurado

7 Mudanças

Esta seção apresenta as mudanças ocorridas no Plano Estratégico, até setembro/12. A tabela a seguir relaciona as alterações e a situação de cada uma. **Vale observar que as mudanças em elementos (objetivos, metas, projetos) do Plano Estratégico 2012 foram aprovadas até 30/09/2012.**

Nº	Mudanças período 7 – (Janeiro-Setembro/2012)	Situação
1	Alteração da meta M03 e termos do OE3 e nó do OE6 para: M03: '7,76% de aumento de receita'. OE3: 'OE3 - Aprimorar a relação comercial'. OE6: 'Carência de capacitação gerencial'.	Concluída
2	Alteração dos nomes dos projetos J11 e J13 para: J11: Qualificação do processo de aquisições e contratações J13: Capacitação gerencial em competências conversacionais e gestão de pessoas.	Concluída
3	Alterar responsável por metas do OE6 para: M14: Kátlei M. Kussler M15: Roni Roniere S. Cantuaria Alves M16: Cátia Gontijo Rezende M17: Angela Tavares de Castro Coelho	Concluída
4	Alteração do Gestor do Projeto 'J02 - Métricas complementares ao desenvolvimento' de Ricardo Jucá (SUPDE) para Rosemary Fialho (CORCL)	Concluída
5	Revisão da integridade dos elementos do OE5: alteração do indicador da M11 e projeto J08 → precificação alterado para custo.	Concluída
6	Alteração do Gestor do Projeto J04 - Modernização da Gestão Comercial Corporativa, de Francisco Silvino para Paulo Cesar de Oliveira (CORCL).	Concluída
7	Exclusão do projeto J01 - Adequação do desenho empresarial à estratégia, do OE1.	Concluída
8	OE1 - Meta 18 - Alterações na especificação do indicador: % redução despesas viagens → % realização despesas viagens.	Concluída
9	Alteração do Gestor do Projeto J14 - Realocação dos perfis profissionais, de Marcos Benjamin da Silva para Giovanna Maria de Aguiar.	Concluída
10	Alteração de Resp pela Meta 14, de Katlei Kussler para Máisa Pieroni.	Concluída
11	Alterados os nomes dos projetos J05 e J06 para: J05 - Projeto de Melhorias de Requisitos e Integrações no Processo de Desenvolvimento; J06 - Modernização das ferramentas de desenvolvimento.	Concluída
12	Inclusão do projeto Infraestrutura como Serviço, alinhado ao nó crítico do OE2 - Expandir a receita operacional.	Concluída
13	OE2 – Exclusão do projeto J03 - Serviços de produção	Concluída
14	OE5 – M11 – Alteração do nome da meta p/: 15% de redução do custo por servidor	Concluída
15	OE6 – Alteração do nome da gestora do projeto J10-Mitigação do passivo trabalhista	Concluída
16	OE3 – Inclusão do projeto J16 - Consolidar a Sistemática de Cobrança	Concluída
17	OE1 – Alteração do Gestor do Objetivo (Diretor Robinson -> Diretor Laerte)	Concluída
18	OE1 – M01 – Alteração de Resp. Meta (Superint. Ana Costi -> Assessor Carlos Luiz)	Concluída
19	OE1 – Alteração da meta M02 - 10% de redução de custos indiretos corporativos para	Concluída
20	OE1 – M02 – Inclusão do projeto J17 - APA.	Concluída
21	OE1 – Alteração do Nó crítico "Custo indireto elevado" para "Custo elevado"	Concluída
22	OE1 – Vinculação da M06 - 100% cobertura custos execução contratos	Concluída
23	OE2 – Alteração do Gestor do Objetivo (Assessor Silvino->Diretor Robinson)	Concluída
24	OE5 – Cancelamento do projeto J08 - Rev proc custos c/ inclusão virtualização	Concluída
25	OE2 – Inclusão do projeto J18 - Novo Modelo Relacionamento Comercial com o MF	Concluída
26	OE1 – M05 – Alteração na especificação da meta – refletir situação real medida	Concluída

8 Ações Pendentes

As ações pendentes são criadas durante a realização das reuniões de alinhamento e controle de cada objetivo estratégico. As reuniões envolvem todos os responsáveis por elementos que constituem o objetivo, ocorrem imediatamente após a coleta de pareceres e tem como referência e agenda a minuta do RMCE do período. As ações criadas até o 7º período, última edição das reuniões de controle, foram totalmente resolvidas.

9 Acompanhamento da Estratégia

O Acompanhamento da Estratégia apresenta os resultados obtidos na execução da fase 2 – Monitoramento e Controle da Estratégia, detalhando a situação dos objetivos, suas respectivas metas e projetos estratégicos. Essas informações são obtidas dos registros de pareceres emitidos no e-Car, durante a execução do ciclo, pelo Gestor de Objetivo, Responsável pela Meta e Gestor de Projeto. Os pareceres são apresentados a seguir, em anexo correspondente ao Relatório dos Acompanhamentos, extraído do e-Car.