

Ciclo estratégico 2013/16

Relatório de monitoramento e controle da estratégia

1º período

(Janeiro–Fevereiro/2013)

Sumário

1 Introdução.....	3
2 Objetos do Plano Estratégico	3
3 Resumo Executivo.....	5
4 Análise dos Resultados.....	5
5 Evolução dos indicadores.....	9
6 Solicitações de mudanças.....	10
7 Acompanhamento da Estratégia.....	11

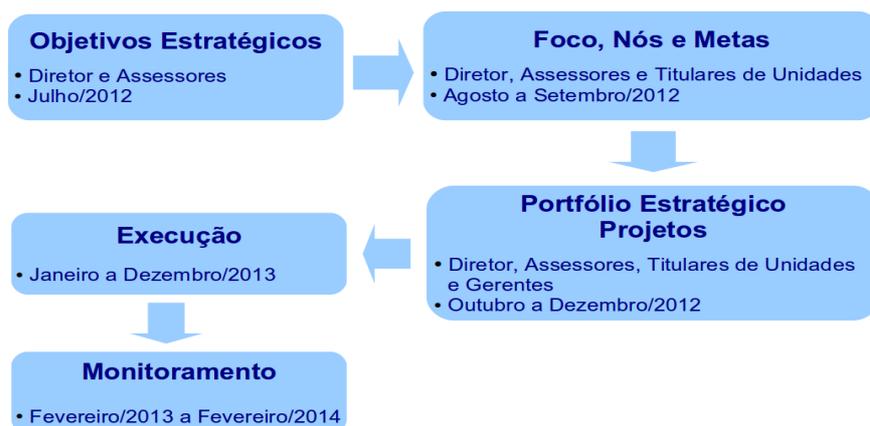
1 Introdução

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.

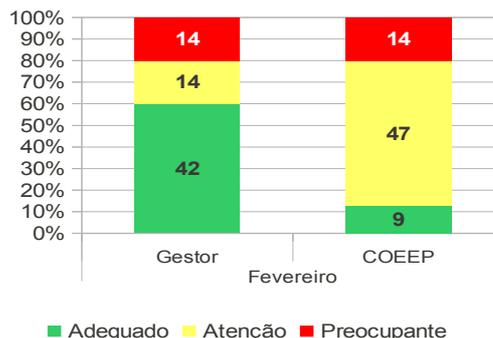
OBJETIVO ESTRATÉGICO	NÓ CRÍTICO	METAS/INDICADORES	PROJETO
GOVERNO E SOCIEDADE	Foco: OE1-Fa - Índice de imagem do Serpro implantado (Aluysio Marques – CEAGO) Foco: OE1-Fb - Variação no índice de imagem do Serpro (Aluysio Marques – CEAGO)		
	OE1_N1. Identidade do SERPRO e de suas realizações não é consolidada (Carlos Torres – CECOM)	OE1_N1a – Índice de elementos que compõem a identidade do SERPRO implantado OE1_N1b – Variação do índice de elementos que compõem a identidade do SERPRO	J31 – Campanha institucional (Eduardo Cardim – CECOM) [P]
	OE1_N2. Os contratos não refletem levar o SERPRO a ser reconhecido pelos clientes como empresa que garante segurança e continuidade na prestação de serviços que atendam às necessidades da sociedade (Miyuki Abe – SUNAF)	OE1_N2 – Celebração de contratos revisados	J31 – Campanha institucional (Eduardo Cardim – CECOM) [c] J32 – Contratos de cliente com garantia de segurança e continuidade do serviço (João Marcos de Freitas – CORCL)
	Foco: OE5_F – Demandas cumpridas no prazo (Rônle Rosa – CORCL)		
	OE5_N1. O conhecimento do negócio do cliente não é documentado (Marcos Sobrosa – SUNFJ)	OE5_N1 – Diagrama de Central da Organização elaborado	J33 – Manter conhecimento de negócio do cliente (Jacimar Ferreira – SUNMP) J37 – Instrumentalização e padronização da gestão de contratos de receita (João Carlos de Freitas – CORCL)
	OE5_N2. Lacunas na interlocução com o cliente (André de Cesero – SUNAC)	OE5_N2 – Evolução do tratamento das lacunas identificadas	J36 – Ferramenta para gestão de demandas (Fábio Antonioli Conti – CORCL) J35 – Aprimoramento do Processo de Gestão de Insumos de Produção (Antônio Longo – SUPDC) J33 – Manter conhecimento de negócio do cliente (Jacimar Ferreira – SUNMP)
ECONOMIA	Foco: OE2_F – 50 milhões de lucro (Carlos Luiz – DIGEM)		
	OE2_N1. Alguns contratos de receita deficitários (Ana Costi – SUPGF)	OE2_N1 – a definir	J39 – Implantação da sistemática de avaliação da proposta comercial (João Carlos Pereira das Neves – SUPDC) J04 – Modernização da Gestão Comercial Corporativa (Paulo César de Oliveira – SUPDC) J18 – Novo Modelo de Relacionamento Comercial com o MF (Rônle Rosa – CORCL)
	OE2_N2. Lacunas na gestão dos processos produtivos (Edson Geraldo Ferreira – SUPDC)	OE2_N2a – Ociosidade OE2_N2b – Comparação de custos de insumos com o mercado	J35 – Aprimoramento do Processo de Gestão de Insumos de Produção (Antônio Longo – SUPDC) J38 – Negociar recursos para sustentabilidade do novo contrato com MF (Aguinaldo Abreu – SUPDC)
	OE2_N3. Falta uma gestão integrada para atendimento de demandas de clientes com foco no negócio (Iran Martins – SUNMP)	OE2_N3 – a definir	J40 – Sistemática de conformidade de uso do processo de gerenciamento de demanda (André Furtado – SUPGS) J34 – Gestão de Demandas dos Clientes – visão ponta a ponta (Elza Muzi – SUPSC)
	Foco: OE3_F – Reduzir em 10% a indisponibilidade dos serviços (Paulo Weyne – DIDES)		
PROCESSO	OE3_N1. Lacunas na gestão das arquiteturas das soluções de software (Diego Ribeiro – SUPST)	OE3_N1 – Evolução dos projetos de estruturação de gestão de arquitetura de software	J46 – Implantação de sistemática de gestão do conhecimento sobre integração de soluções (Flávia Bonfim – SUPGS) 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)	OE3_N2 – a definir	J42 – Implantação do gerenciamento integrado de eventos (Flávia Bonfim – SUPGS) J43 – Reestruturação e massificação de testes não funcionais nas soluções de softwares (Antônio Eduardo – SUPST) J41 – Implantação de infraestrutura de alta disponibilidade (Brayam Cristiano – COGTI)
	OE3_N3. Não existe uma abordagem corporativa integrada para garantir qualidade e resiliência (Sheila Antonioli – SUPGS)	OE3_N3 – Evolução do processo de elaboração e validação dos métodos	J44 – Criação do modelo de aferição de qualidade de serviços (João Paulo Novais – CORCL) J45 – Implantação do modelo de resiliência para o SERPRO (Ulysses Machado – COGSI)
	Foco: OEX_F – 100% de conformidade nos processos definidos como prioritários para 2013 (Fernando Bento – DS)		
	OE X – Promover a qualificação dos processos de gestão (Gilberto Paganotto – DS)	OEX_N1 – Realização do nó crítico do OEX OEX_N2 – Automatização dos processos PSDS (PRADA), PAQ, PNS e PGPS	J49 – Institucionalização do modelo de governança de processos (Elza Muzi – SUPSC) J34 – Gestão de Demandas dos Clientes – visão ponta a ponta (Elza Muzi – SUPSC) J06 – Modernização ferramentas de desenvolvimento (Frederico Gil – SUPST) J52 – Implantação de ferramenta <i>Project Portfolio Management</i> (PPM)-Flamboyant (Guilherme-COEEP) J50 – Implantação do <i>Enterprise Resource Planning</i> (ERP) corporativo (Luciana Avelino – SUPSC) J36 – Ferramenta para gestão de demandas (Fábio Antonioli Conti – CORCL) J51 – Ferramenta de <i>Business Process Management Suite</i> (BPMS) (Frederico Gil – SUPST)
TECNOLOGIA	Foco: OE7_F – 100% da realização das metas dos nós críticos (Roberval – DIOPE)		
	OE7_N1. Iniciamos a inovação pela tecnologia e não pelo negócio (José Leocádio – CETEC)	OE7_N1a – Protótipos construídos por Linhas de Inovação OE7_N1b – Ciclos capacitação tecnologia-negócio e neg-tec	J54 – Capacitação em inovação e tecnologias para suportar o negócio (Deivi Lopes Kuhn – CEAGO) J53 – Revisão Processo Ciclo de Vida de Tecnologia da Informação e Comunicação (PCVTC) (Serge Rehem – CETEC)
	OE7_N2. Necessidade de ampliar investimento em inovação e pesquisa (Nauro Scheuffer – COGTI)	OE7_N2a – Participação em eventos de inovação OE7_N2b – 100% implantação PIIP	J55 – Diagnóstico e sistematização do investimento em inovação e pesquisa (Maira Pieroni – DIRAD)
	OE7_N3. Dificuldades na contratação de recursos tecnológicos e serviços vinculados (Luiz Turbay – SUPGA)	OE7_N3 – a definir	J56 – Qualificação de requisitos de contratação (João Almeida Vieira – SUNAC)
APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	Foco: OE9_F – 100% da realização das metas dos nós críticos (Maira Pieroni – DIRAD)		
	OE9_N1. Limitação da infraestrutura do Centro de Dados (Victor Propato – SUPGL)	OE9_N1 – Execução da obra do novo centro de dados SPO	J57 – Obra do novo centro de dados de São Paulo (José Ardito – SUPGL)
	OE9_N2. Falta uma formação contínua dos novos e atuais gestores e lideranças (Ângela Coelho – UNISE)	OE9_N2 – a definir	J58 – Implementação 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)	OE9_N3 – a definir	J59 – Sensibilização de gerentes e empregados na visão negócio (Ângela Coelho – UNISE)
	OE9_N4. Necessidade de qualificar o processo de contratação de despesa (Roni Alves – SUPGA)	OE9_N4 – Execução do plano de contratações	J11 – Qualificação do processo de aquisições e contratações (Waldir Ferreira Jr – SUPGA)

3 Resumo Executivo

Esta seção apresenta a síntese dos resultados do **ciclo estratégico 2013**, no 1º período de monitoramento e controle da estratégia (janeiro-fevereiro/13), obtidos do e-Car. 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 1º período de monitoramento e controle. Dos 70 objetos que o compõe (objetivos estratégicos, nós críticos, metas e projetos), 9 (12,86%) estão adequados, 47 (67,14%) em atenção e 14 (20%) preocupantes. Ainda não é possível avaliar de forma robusta o desempenho do plano porque 61 (87,14%) dos objetos estão em fase de alinhamento e consolidação do entendimento pelos responsáveis por cada objeto ou em planejamento dos projetos

e implantação das metas, fatos normais para o momento inicial da execução da estratégia. É importante priorizar e avançar na construção dos planos de projetos e na especificação das metas para colocar toda a estratégia empresarial em execução. Para a avaliação dos resultados e definição de ações de ajustes são realizadas reuniões de alinhamento e controle, com o envolvimento dos responsáveis por objetos do plano. A reunião do 1º período, realizada em 27/02/2013, contou com a participação de 74 pessoas, entre diretores, assessores, superintendentes e gerentes. O "OE1-Buscar reconhecimento da empresa como garantia de segurança, continuidade e retenção de saber para o interesse público" está preocupante devido aos objetos que o compõe ainda estarem em definição e de necessitar de alinhamento do entendimento sobre os nós críticos. O "OE2-Consolidar a sustentabilidade econômica" está em atenção. Alinhou os requisitos propostos para seus nós críticos, metas e projetos, que ainda apresentam o status de em planejamento. O "OE3 – Garantir serviços com qualidade e resiliência" apresenta um desempenho em atenção, devido ao fato da maioria dos projetos desenhados para solucionar os nós críticos estarem em fase de alinhamento de escopo e planejamento. O "OE5 Aprimorar a relação comercial" está em atenção porque os resultados obtidos demonstram a fase inicial de definição de metas, planejamento dos projetos e de alinhamento entre os responsáveis pelos objetos que compõem o objetivo. O "OE7 - Manter os serviços atualizados no mais alto nível tecnológico agregando valor ao negócio do cliente" está em atenção porque os quatro projetos vinculados aos três nós críticos estão em planejamento e as metas em implantação. O "OE9-Prover as condições para o desenvolvimento sustentável" encontra-se em atenção porque necessita de alinhamento entre os nós críticos, metas e projetos, proveniente do nível inicial de planejamento dos projetos, da ausência de requisitos estratégicos validados entre os responsáveis pelos nós e os gestores dos projetos, a repriorização de um nó crítico e a adição de um projeto. O "OEX–Promover a qualificação dos processos de gestão" apresenta desempenho dentro do esperado no 1º período, ou seja, em atenção, com projetos já em execução que necessitam de ajustes e outros que precisam completar os respectivos planos de projeto.



responsáveis por cada objeto ou em planejamento dos projetos e implantação das metas, fatos normais para o momento inicial da execução da estratégia. É importante priorizar e avançar na construção dos planos de projetos e na especificação das metas para colocar toda a estratégia empresarial em execução. Para a avaliação dos resultados e definição de ações de ajustes são realizadas reuniões de alinhamento e controle, com o envolvimento dos responsáveis por objetos do plano. A reunião do 1º período, realizada em 27/02/2013, contou com a participação de 74 pessoas, entre diretores, assessores, superintendentes e gerentes. O "OE1-Buscar reconhecimento da empresa como garantia de segurança, continuidade e retenção de saber para o interesse público" está preocupante devido aos objetos que o compõe ainda estarem em definição e de necessitar de alinhamento do entendimento sobre os nós críticos. O "OE2-Consolidar a sustentabilidade econômica" está em atenção. Alinhou os requisitos propostos para seus nós críticos, metas e projetos, que ainda apresentam o status de em planejamento. O "OE3 – Garantir serviços com qualidade e resiliência" apresenta um desempenho em atenção, devido ao fato da maioria dos projetos desenhados para solucionar os nós críticos estarem em fase de alinhamento de escopo e planejamento. O "OE5 Aprimorar a relação comercial" está em atenção porque os resultados obtidos demonstram a fase inicial de definição de metas, planejamento dos projetos e de alinhamento entre os responsáveis pelos objetos que compõem o objetivo. O "OE7 - Manter os serviços atualizados no mais alto nível tecnológico agregando valor ao negócio do cliente" está em atenção porque os quatro projetos vinculados aos três nós críticos estão em planejamento e as metas em implantação. O "OE9-Prover as condições para o desenvolvimento sustentável" encontra-se em atenção porque necessita de alinhamento entre os nós críticos, metas e projetos, proveniente do nível inicial de planejamento dos projetos, da ausência de requisitos estratégicos validados entre os responsáveis pelos nós e os gestores dos projetos, a repriorização de um nó crítico e a adição de um projeto. O "OEX–Promover a qualificação dos processos de gestão" apresenta desempenho dentro do esperado no 1º período, ou seja, em atenção, com projetos já em execução que necessitam de ajustes e outros que precisam completar os respectivos planos de projeto.

4 Análise dos Resultados¹

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

Os objetos do Objetivo Estratégico (OE) ainda estão sendo definidos. Pela necessidade de alinhar o entendimento sobre os Nós Críticos e a ausência de parecer considera-se o OE em situação preocupante.

Os indicadores de Foco de Resultado e de Nós Críticos não foram mensurados, uma vez que os projetos se encontram em fase inicial, não havendo, portanto, desenvolvimento de atividades no período.

O projeto "J31 - Campanha institucional" necessita de elaboração de cronograma e orçamento; de especificação das entregas e critérios de aceite, e dos riscos; e identificação de partes interessadas.

O projeto "J32 - Contratos com segurança e continuidade do serviço" necessita de definição do orçamento e partes interessadas.

OE2 - Consolidar a sustentabilidade econômica: atenção.

O objetivo teve um direcionamento mais alinhado em relação aos seus requisitos propostos para Nós

¹ 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.

Críticos, Metas e Projetos, entretanto, todos ainda se encontram com o status de planejamento.

O foco "OE2_F – 50 milhões de lucro" necessita reavaliar as informações do seu indicador para que possa ser medido. Encontra-se em atenção devido ainda estar em planejamento.

O Nó Crítico "OE2_N1. Alguns contratos de receita deficitários" está em atenção devido suas Metas ainda não estarem totalmente definidas ou precisam de alterações para refletirem o Nó Crítico e iniciarem sua medição. A Meta "N1a - 100% dos contratos rentáveis" necessita ser alterada, pois não atende as expectativas do Nó Crítico. Encontra-se em estado preocupante. A Meta "N1b – Reduzir em 50% os dias de esforço não faturado) precisa ser revisada para ser alterada ou excluída, pois não atende os objetivos do Nó Crítico. Verificou-se que a Meta "N1c – 30 dias de esforço não remunerado" não apresenta definição sobre sua fórmula. Tendo em vista isso, sua medição não ocorreu ainda.

O Nó Crítico "OE2_N2. Lacunas na gestão dos processos produtivos" está em atenção, pois todas suas metas, bem como seus projetos ainda estão em planejamento e muitos deles não iniciados. A Meta "OE2_N2a – Ociosidade" necessita de uma revisão para alteração e/ou exclusão do indicador com a criação de outro para que seja possível realizar a coleta de dados. A Meta "OE2_N2b – Comparação de custos de insumos com o mercado" apresenta uma distorção no seu objetivo, pois seus dados serão coletados pontualmente e não deveriam ser um indicador, mas sim serem considerados um projeto tático.

O Nó Crítico "OE2_N3. Falta uma gestão integrada para atendimento de demandas de clientes com foco no negócio", bem como sua Meta "OE2-N3a. 100% das demandas de porte elevado tratado de forma integrada entre os processos PNS, PGPS, PSGIS e PSDS" e seus projetos "J40 – Sistemática de conformidade de uso do processo de gerenciamento de demanda e J34 – Gestão de Demandas dos Clientes – visão ponta a ponta" apresentaram um maior vínculo com o "OE5 – Aprimorar a relação comercial", o que condiciona a uma avaliação e uma solicitação de mudança para inclusão no OE5.

O projeto "J04 – Modernização da Gestão Comercial Corporativa" apresenta estado de "OK", pois o projeto está em andamento e suas informações estão atualizadas no e-Car. O projeto "J39 – Implantação da sistemática de avaliação da proposta comercial" apresenta uma distorção quanto a sua execução, pois deve ser solicitado uma mudança de seu propósito, deixando de ser um projeto e passando a ser uma entrega do projeto J04. O projeto "J18 – Novo Modelo de Relacionamento Comercial com o MF" está em estado de atenção, pois não possui artefatos importantes no e-Car para acompanhamento do projeto. O projeto "J35 – Aprimoramento do Processo de Gestão de Insumos de Produção" está em estado preocupante, pois não foi iniciado e não apresenta nenhum dos artefatos previstos para o projeto. O projeto "J38 – Negociar recursos para sustentabilidade do novo contrato com MF" necessita de uma reavaliação, pois seu objetivo é uma ação institucional e deverá ser realizado uma solicitação de mudança.

OE3 – Garantir serviços com qualidade e resiliência: atenção.

O objetivo estratégico OE3, no 1º período (janeiro-fevereiro/2013), apresenta um desempenho em atenção, devido ao fato da totalidade dos projetos desenhados para solucionar os nós críticos estarem em fase de alinhamento de escopo e elaboração do planejamento. A situação apurada não permite medir o atingimento das metas dos três nós críticos. Ações devem ser empreendidas para concretizar os planos dos projetos, obter a sua aprovação junto às partes interessadas e ajustar a especificação das metas. Assim inicia-se a real execução dos componentes do objetivo e possibilita a apuração da solução dos nós críticos e o avanço do objetivo.

Foco de resultado: OE3_F – Reduzir em 10% a indisponibilidade dos serviços: Não houve apuração sobre o avanço do objetivo tendo em vista a falta de especificação da meta e de emissão de parecer.

O nó crítico "OE3_N1. Lacunas na gestão das arquiteturas das soluções de software" requer atenção pois os três projetos definidos para atendê-lo ainda não foram planejados, tendo previsão para março. Daí o indicador da meta "OE3_N1 – Evolução dos projetos de estruturação de gestão de arquitetura de software", concebida com base nas entregas dos projetos vinculados, ainda sem medição. O projeto "J46 – Implantação de sistemática de gestão do conhecimento sobre integração de soluções" será extinto porque o seu escopo será absorvido pelo projeto "J42 – Implantação do gerenciamento integrado de eventos das soluções de software e infraestrutura" do nó "OE3_N2". Desta forma, faz-se necessário também ajustar a especificação da meta "OE3_N1".

O nó crítico "OE3_N2. Dificuldade em atender alguns níveis de serviço contratados", encontra-se em atenção porque os três projetos vinculados estão em fase de definição do escopo. O indicador da meta "OE3_N2 – % de entrega dos projetos do OE3 N2" não foi medido em função da conclusão do planejamento dos projetos associados prevista para março, data prevista também para concluir a especificação da meta. O projeto "J42 – Implantação do gerenciamento integrado de eventos das soluções de software e infraestrutura" absorveu o escopo do projeto "J46", extinto no OE3_N1.

O nó crítico "OE3_N3. Não existe uma abordagem corporativa integrada para garantir qualidade e resiliência" tem como meta "OE3_N3 – Evolução do processo de elaboração e validação dos modelos" que apurou

o valor de 0% para o seu indicador, em conformidade com o estipulado para o presente mês de análise. Os projetos vinculados "J44 – Criação do modelo de aferição de qualidade de serviços de TI" e "J45 – Implantação do modelo de resiliência para o SERPRO" tem iniciativas já em andamento para a criação dos respectivos modelos, entretanto necessitam concluir o alinhamento do escopo e o planejamento dos projetos, ações previstas para março, o que viabilizará também o ajuste na especificação da meta.

OE5 Aprimorar a relação comercial: atenção

Os resultados obtidos no período janeiro-fevereiro/2013 demonstram a fase inicial de implantações de metas e de planejamento de projetos. O alinhamento entre os responsáveis por Objetivo Estratégico, Foco de Resultado, Nós Críticos e Projetos encontra-se em andamento com mudanças nos Nós Críticos e respectivas metas e projetos relacionados.

Os valores esperados para os indicadores de Nós Críticos no período foram atingidos: "N1 – Diagrama de Central da Organização elaborado" apurado em 0% e "N2 – Evolução do tratamento das lacunas identificadas" apurado em 0%. Esses valores eram esperados considerando a fase inicial de planejamento dos projetos.

O Projeto "J33–Manter Conhecimento de Negócio do Cliente" foi planejado mas necessita de atenção para solução de pendências cadastrais até o próximo período.

Os Projetos "J34–Gestão de Demandas dos Clientes – visão ponta a ponta" e "J35–Aprimoramento do processo de gestão de insumos de produção" estão relacionados ao OE5. Entretanto, neste período, foram analisados junto ao "OE2–Consolidar a sustentabilidade econômica", para o qual oferecem maior contribuição.

Os Projetos "J36–Ferramenta para Gestão de Demanda" e "J37–Instrumentalização e padronização da gestão de contratos de receita" estão em fase inicial de planejamento mas necessitam de atenção para solução de pendências cadastrais até o próximo período e definição dos requisitos estratégicos.

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

Neste primeiro período de monitoramento e controle, o objetivo OE7 encontra-se em atenção. Os quatro projetos, vinculados aos três nós críticos, estão em planejamento e as metas em implantação. Com isso ainda não é possível avaliar o desempenho do objetivo, rumo ao seu foco de resultado. É importante avançar na construção dos planos de projetos e iniciar a coleta das metas até o próximo período para subsidiar a análise do objetivo.

O foco de resultado "OE7.F - Realização das metas" está em definição, como os demais objetos vinculados ao OE7. Recomenda-se verificar a possibilidade de trocar o indicador por um que esteja relacionado à inovação. Isso atenderá o objetivo no aspecto de "manter serviços atualizados".

Nó crítico "OE7.N1 - Iniciamos a inovação pela tecnologia e não pelo negócio": As metas relacionadas a este nó crítico foram especificadas e poderão ser coletadas no próximo ciclo. É necessário alinhar as expectativas com os projetos J53 - Revisão PCVTIC e J54 - Capacitação TI-negócio para que sejam consideradas nos planos de projeto e possam ser acompanhadas no monitoramento e controle da estratégia. As duas metas, "OE7.N1a - Protótipos de inovação" e "OE7.N1b - Capacitação TI-negócio", estão em atenção. Os projetos "J53 - Revisão PCVTIC" e "J54 - Capacitação TI-negócio" precisam ser planejados para fornecer visibilidade da sua contribuição com o nó crítico.

Nó crítico "OE7.N2 - Necessidade de ampliar investimento em inovação e pesquisa": As metas "OE7.N2a - Participação em eventos e inovação" e "OE7.N2b - Implantação do PIIP" estão em atenção porque necessitam rever a especificação e iniciar a coleta até o próximo período de monitoramento e controle da estratégia. O projeto "J55 - Investimento em inovação e pesquisa" está em atenção, necessitando concluir seu planejamento e iniciar a execução. Desta forma, permitirá acompanhar seu andamento e contribuição com o nó crítico.

Nó crítico "OE7.N3 - Dificuldades na contratação de recursos tecnológicos e serviços vinculados": A meta "OE7.N3" está em definição e sem parecer, por isso preocupante. O projeto "J56 - Requisitos de contratação" está preocupante, em fase inicial de planejamento. Precisa avançar a construção do plano de projeto até o próximo período de monitoramento e controle da estratégia.

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

Para fins do primeiro período de monitoramento e controle, verifica-se que o objetivo OE9 encontra-se em estado de atenção. Em termos gerais, o OE9 apresenta ausência de alinhamento entre os nós críticos, as metas e os projetos. O fato apurado deve-se ao nível incipiente de planejamento dos projetos, assim como, a ausência de requisitos estratégicos validados entre os responsáveis pelos nós e os gestores dos projetos. Acrescenta-se ao apurado a determinação do gestor do objetivo de repriorizar um nó crítico, para tratar da relação empregado/empresa, bem como acrescentar um projeto referente a qualidade de vida no trabalho.

O foco "OE9_F – 100% da realização das metas dos nós críticos" necessita ajustar a fórmula do indica-

dor, tendo em vista ao aumento de escopo do objetivo estratégico, para que possa ser medido.

A situação do Nó Crítico “OE9_N1. Limitação da infraestrutura do Centro de Dados” é de atenção, pois teve seu escopo também ampliado, por solicitação do gestor do objetivo, para incorporar o centro de dados da Regional Rio de Janeiro, bem como a construção do novo anexo da Sede (tendo em vista o impacto do mesmo na liberação de infraestrutura adicional na Regional Brasília, para o centro de dados nele localizado). As mudanças aprovadas pelo gestor do OE ensejam replanejamento do nó e validação de requisitos estratégicos, para que alinhem de modo efetivo as entregas dos projetos de obras (executados pela SUPGL) relacionadas. A premissa posta é que o incremento de complexidade à ação estratégica, bem como os riscos associados, potencializem a frustração das metas em 2013. Além disso, caberá ao gestor do nó crítico definir metas, validadas pelo gestor do objetivo, para que as medições possam efetivamente indicar os desvios em relação ao planejado a tempo de implementar as medidas necessárias.

Os Nós Críticos “OE9_N2. Falta uma formação contínua dos novos e atuais gestores e lideranças” e “OE9_N3. Carência de uma abordagem mais direta na formação de gerentes e empregados em atuar com visão de negócio”, ambas sob responsabilidade da UNISE, estão em estado de atenção, pois carecem de requisitos estratégicos definidos, bem como definição de metas e indicadores. O gestor do objetivo aprovou a redução do escopo projeto “J58 – Implementação da grade básica por função para gestores atuais e novas lideranças”, do OE9_N2, que passa de “implementação” para “instituição” da grade básica. Citada alteração afeta diretamente a capacidade de solução do nó em 2013, uma vez que a UNISE compromete-se formalmente a implementar a grade somente em 2014. Cabe alertar para a necessidade de aferir o impacto da mudança aprovada nos demais objetivos estratégicos, que visem solucionar problemas relacionados ao negócio do SERPRO.

O “OE9_N4. Necessidade de qualificar o processo de contratação de despesa”, como nos demais nós, carece de requisitos estratégicos, metas e indicadores aprovados. Os gestores de todos os nós (incluindo o relativo a relação empregado/empresa) comprometeram-se a solucionar as pendências supra em tempo de realizar uma efetiva medição da execução do objetivo no segundo período de monitoramento.

Em relação aos 4 projetos vinculados ao objetivo, nota-se que os dois desenhados para capacitação estão em estágio incipiente de planejamento. O “J57 – Obra do novo centro de dados de São Paulo”, incorpora atrasos crescentes referentes às autorizações de entes públicos (Prefeitura de São Paulo e Eletropaulo) e de processos licitatórios cancelados. Em relação ao citado projeto, verifica-se fragilidades advindas da desatualização do cronograma e da avaliação de riscos e dependências externas. O “J11 - Qualificação do processo de aquisições e contratações” terá de passar por replanejamento, devido a mudanças organizacionais e de ampliação de escopo para 2013. Há ainda a necessidade de incorporar o projeto de qualidade de vida no trabalho e alinhá-lo com correspondente nó crítico. Ademais, o objetivo terá de monitorar os projetos do centro de dados do Rio de Janeiro e do anexo da Sede.

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

Os objetos que compõem o Objetivo Estratégico OEX estão com situação dentro do esperado para este primeiro período. Há necessidade de emissão de parecer dos gestores de Foco de Resultado e Nó Crítico 2, em função disso considera-se o OEX em situação de atenção.

Nó crítico “OEX_N1 - Falta de um planejamento e gestor corporativo para priorização, gestão e conformidade dos processos”: o indicador foi avaliado como em atenção e foi aberta uma solicitação de mudança para a retirada do projeto “J34–Gerenciamento de Demandas ponta a ponta”, pois este atende ao OE5 e não contribui diretamente com o OEX_N1.

O projeto “J06–ALM” configura situação de atenção, precisa replanear o projeto para adequar as entregas à sua execução e proceder a migração para a nova versão do PGPS

O projeto “J49–Institucionalização do modelo de governança de processos” encontra-se em situação adequada, necessitando apenas da capacitação da equipe para entrar em execução.

O projeto “J50–ERP corporativo” em situação adequada, encontra-se em fase de ajustes no planejamento, porém já com algumas atividades sendo executadas conforme planejamento prévio.

O projeto “J51–BPMS” encontra-se na situação de atenção, em fase de planejamento, faltando alinhar os entregáveis do projeto ao escopo da meta e revisar os requisitos estratégicos do nó crítico.

O projeto “J52–PPM” foi sinalizado como em atenção, pelos motivos: falta buscar solução para homologar o hardware; articular envolvidos (SUPGS, SUPOP, SUPCD, SUPSC, SUPST); e definir cronograma para homologação do ambiente operacional.

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	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez					
1	OE1-Fa	Índice de imagem do Serpro implantado	N/A	N/A												N/A	20	☺	NãoAc
2	OE1-Fb	Variação no Índice de imagem do Serpro	N/A	N/A												N/A	20	☺	NãoAc
3	OE1_N1a	Índice elementos compõem identidade do Serpro implantado	N/A	N/A												N/A	10	☺	(*)
4	OE1_N1b	Variação índice elementos compõem identidade do Serpro	N/A	N/A												N/A	10	☺	(*)
5	OE1_N2	% de celebração de contratos revisados	N/A	0												0	100	☺	Acum.
6	OE2_F	50 milhões de lucro	N/A	N/A												N/A	50	☹	Acum.
7	OE2_N1	a definir	N/A	N/A												N/A	(*)	☹	(*)
8	OE2_N2a	Ociosidade	N/A	N/A												N/A	(*)	☺	Acum.
9	OE2_N2b	Comparação de custos de insumos com o mercado	N/A	N/A												N/A	(*)	☺	NãoAc
10	OE2_N3	a definir	N/A	N/A												N/A	(*)	☺	(*)
11	OE3_F	Reduzir em 10% a indisponibilidade dos serviços	N/A	N/A												N/A	(*)	☹	(*)
12	OE3_N1	% Evolução projetos estruturação gestão arquitetura software	N/A	N/A												N/A	100	☺	Acum.
13	OE3_N2	% entrega projetos OE3 N2 - Níveis de Serviços Contratados	N/A	N/A												N/A	100	☹	Acum.
14	OE3_N3	% evolução processo de elaboração e validação dos modelos	N/A	0												0	100	☺	Acum.
15	OE5_F	% Cumprimento de prazo das demandas	N/A	N/A												N/A	75	☺	Acum.
16	OE5_N1	Diagrama de Central da Organização elaborado	N/A	0												0	100	☺	NãoAc
17	OE5_N2	Evolução do tratamento das lacunas identificadas	N/A	0												0	100	☺	Acum.
18	OE7_F	100% da realização das metas dos nós críticos	N/A	N/A												N/A	(*)	☺	(*)
19	OE7_N1 ^a	Protótipos construídos por Linhas de Inovação	N/A	N/A												N/A	4	☺	Acum.
20	OE7_N1b	Ciclos capacitação tecnologia-negócio e neg-tec	N/A	N/A												N/A	2	☺	Acum.
21	OE7_N2a	Participação em eventos de inovação	N/A	N/A												N/A	100	☹	Acum.
22	OE7_N2b	100% implantação PIIP	N/A	N/A												N/A	100	N/A	NãoAc
23	OE7_N3	Projetos Básicos relativos às linhas de inovação	N/A	N/A												N/A	60 dias	☹	Acum.
24	OE9_F	100% da realização das metas dos nós críticos	N/A	N/A												N/A	(*)	☺	(*)
25	OE9_N1	% cumprimento do cronograma da obra do CD de SP	N/A	20												20	100	☹	(*)
26	OE9_N2	Capacitação Gerencial 2013	N/A	N/A												N/A	(*)	☺	Acum.
27	OE9_N3	a definir	N/A	N/A												N/A	(*)	☺	(*)
28	OE9_N4	% Execução do plano de contratações	N/A	12,5												12,5	90	☺	Acum.
29	OEX_F	100% conformidade processos definidos como prioritários 2013	N/A	N/A												N/A	(*)	☺	(*)
30	OEX_N1	% de realização do nó crítico	N/A	0												0	100	☺	Acum.
31	OEX_N2	PSDS(Prada), Paq, PNS, PGPS automatizados	N/A	N/A												N/A	100	☹	Acum.

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

6 Solicitações de mudanças

Ações preventivas, corretivas e de mudanças no plano estratégico são criadas durante a realização das reuniões de alinhamento e controle de cada objetivo estratégico. As reuniões envolvem todos os responsáveis por objetos que compõem o objetivo e ocorrem imediatamente após a coleta de pareceres. Neste período, as reuniões ocorreram em 27/02/2013, e ensejaram 107 ações, cuja ampla maioria é relacionada à necessidade de planejamento ou especificação de objetos do plano. A expectativa é que este quantitativo reduza drasticamente nos próximos períodos. Destaca-se a seguir apenas aquelas relacionadas a mudanças em objetos do plano estratégico.

Nº	Mudanças período 1 – (Janeiro-Fevereiro/2013) (*)	Situação
1	Alteração da meta "OE2_N1b – Reduzir em 50% os dias de esforço não faturado".	Execução
2	Trocar o indicador "OE2_N2a – Ociosidade" por "100% dos serviços externos ativos com previsão de utilização de insumos"	Execução
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.	Execução
4	Excluir a meta "OE2_N2b – Comparação de custos de insumos com o mercado".	Execução
5	Cancelar projeto "J38 – Negociar recursos para sustentabilidade do novo contrato com MF".	Execução
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".	Execução
7	Trocar meta "OE2_N1a – 100% dos contratos de receita deficitários" por "100% cobertura custos execução contratos".	Execução
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".	Execução
9	Alterar gestor do projeto "J41 - Implantação de infraestrutura de alta disponibilidade", vinculado ao OE3_N2, de Brayam Christiano para Gustavo Loyola.	Execução
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".	Execução
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".	Execução
12	Excluir o nó crítico "OE7_N3 – Projetos Básicos Relativos às Linhas de Inovação".	Solicitada
13	Excluir a meta "OE7_N2a – Valores para participação de empregados em eventos de inovação e tecnologias emergentes".	Solicitada
14	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
15	Incluir projeto "Arquitetura corporativa para inovação tecnológica" no OE7_N1.	Não aceita
16	Alterar a descrição do OE1 de "Buscar reconhecimento da empresa..." para "Fortalecer o reconhecimento da empresa...".	Solicitada
17	Excluir meta "OE1_Fa – Índice da imagem do Serpro implantado".	Solicitada
18	Excluir meta "OE1_N1a – Índice de elementos que compõem a identidade do Serpro implantado".	Solicitada
19	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".	Execução
20	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".	Execução
21	Mudar responsável pelo projeto "J33 – Manter o conhecimento de negócio do cliente" de Jacimar Gomes Ferreira, SUNMP, para Denis Marcio Menezes de Oliveira, SUNFJ.	Execução
22	Incluir novo nó crítico no OE9 relacionado com o projeto "Qualidade de Vida no Trabalho"	Execução
23	Inclusão do Projeto Qualidade de Vida no Trabalho no OE9.	Execução
24	Incluir projeto de infraestrutura do Centro de Dados Rio de Janeiro no nó OE9_N1.	Execução
25	Alterar o responsável pelo nó "OE9_N4 - Necessidade de qualificar o processo de contratação de despesa" de Roni Alves para Edson Camargo.	Execução
26	Alterar nome do projeto J58 de "Implementação da grade..." para "Instituição da grade...".	Execução
27	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".	Execução
28	Retirada do projeto "J34 – Gerenciamento de Demandas ponta a ponta" do OEX_N1.	Execução
29	Incluir projeto "Substituição da ferramenta SPEKX" no OEX_N2.	Execução
30	Incluir projeto "Implantação do SIGPB" no OEX_N2.	Execução

(*) As mudanças no Plano Estratégico 2013 são aprovadas até 30/09/2013.

7 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 e Gestor de Projeto. Os pareceres são apresentados a seguir, em anexo correspondente ao Relatório dos Acompanhamentos, extraído do e-Car.