



Para ser relevante.

www.fdc.org.br



ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DO CEARÁ

**PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DO
MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA**

**PRODUTO 2 – RELATÓRIO DAS ATIVIDADES DE
CAPACITAÇÃO PARA A ELABORAÇÃO DO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

**PRODUTO 3 – MAPA ESTRATÉGICO E PORTFÓLIO DE
PROJETOS PRIORIZADOS**

SET/2021

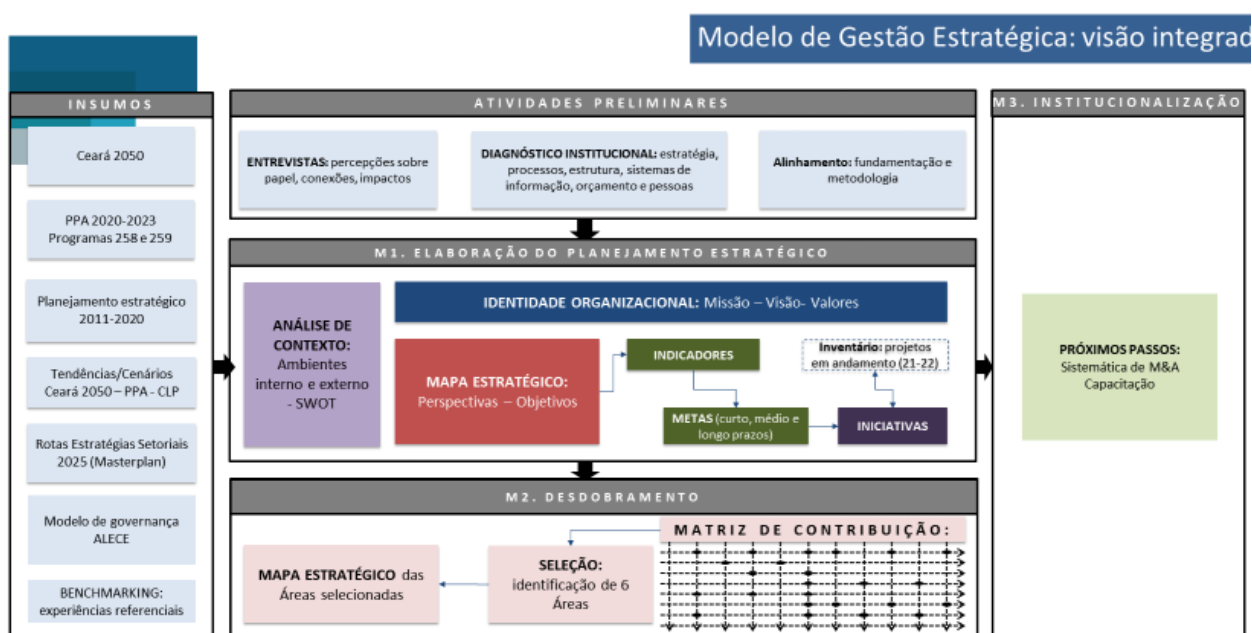
SUMÁRIO

SUMÁRIO.....	2
<i>Apresentação</i>	3
1. <i>Análise dos Ambientes Interno e Externo.....</i>	5
1.1. O Ciclo de Entrevistas	5
1.2. A Coleta das Contribuições da Sociedade	9
1.3. Diagnóstico institucional.....	11
1.4. Os Workshops de Trabalho e seus Resultados	12
2. <i>A Revisão da Identidade Organizacional.....</i>	14
3. <i>A Elaboração do Mapa Estratégico.....</i>	17
4. <i>Proposição dos indicadores e Metas.....</i>	20
4.1. A modelagem de indicadores	20
4.2. A definição de metas de curto, médio e longo prazos	24
5. <i>Priorização do Portfólio de Iniciativas Estratégicas.....</i>	27
ANEXOS	30


Apresentação

Este documento corresponde ao **Produto 2 – Relatório das Atividades de Capacitação para Elaboração do Planejamento Estratégico**, referente à **Etapa 4 – Elaboração do Plano Estratégico**, relativa ao **Programa de Desenvolvimento do Modelo de Gestão Estratégica da Assembleia Legislativa do Estado do Ceará (ALECE)** conforme o contrato nº **02/2020** firmado em 03/02/2020 entre a **ALECE** e a **Fundação Dom Cabral (FDC)** e seu 1º Aditivo.

No sentido de facilitar a compreensão do processo como um todo, foi elaborada uma visão integrada do Modelo de Gestão Estratégica contendo as principais atividades a serem desenvolvidas, conforme ilustra a figura abaixo:



A metodologia adotada baseou-se no conceito de **Contexto Capacitante** de aprendizagem que permita a troca de experiências entre os participantes e também o estímulo à aplicação do conhecimento ao cotidiano da ALECE, favorecendo a mudança de atitudes e práticas.



Esse Contexto se concretiza diante de dinâmicas educacionais que privilegiam e favorecem:

- O estímulo à conversAÇÃO, em que as diferentes experiências dos participantes, combinadas, possam despertar a curiosidade, a imaginação, a necessidade de mudança e a predisposição para a AÇÃO;
- O compartilhamento de experiências e percepções, a troca de experiências, percepções e dilemas vividos pelos participantes nas diferentes realidades;
- Aportes conceituais de forma dialogada com exposição de conteúdos realizada de forma interativa, contemplando conhecimento, a realidade do cliente.

Este relatório tem como objetivo tangibilizar, em formato de relatório, as atividades conduzidas para a elaboração do Plano Estratégico da ALECE, incluindo desde a Análise do ambiente interno e externo, a revisão da Identidade Organizacional e as oficinas de elaboração do Mapa Estratégico.

1. Análise dos Ambientes Interno e Externo

1.1. O Ciclo de Entrevistas

Visando subsidiar a etapa de análise de Ambientes Interno e Externo, foram realizadas entrevistas com atores-chave, selecionados previamente pela ALECE, com o intuito de levantar expectativas e percepções sobre os contextos atuais e futuros da Assembleia, tendo como referência o roteiro apresentado no Anexo 1.

As referidas entrevistas aconteceram no período compreendido entre os dias 07 e 17 de junho de 2021, tendo sido ouvidas as seguintes autoridades:

- Deputado Evandro Leitão. Presidente da Assembleia Legislativa do Estado
- Deputado Estadual Renato Roseno da Assembleia Legislativa do Estado
- Dr. Roberto Claudio. Ex-Prefeito de Fortaleza
- Dr. Paulo André. Superintendente do SENAI

As principais conclusões de forma despersonalizadas foram consolidadas e agrupadas em três blocos, conforme tabelas abaixo:

PRINCIPAIS DESAFIOS PARA A TRAJETÓRIA 2021 A 2030		
<p>Olhar cada vez mais para as pessoas, sendo a Assembleia a casa do povo, com melhoria dos serviços, atendendo os servidores e a comunidade.</p> <p>O capital humano como principal responsável pelo êxito do Legislativo legislar com a sociedade.</p>	<p>Aproximação contínua do parlamento junto à sociedade cearense, com debates de temas importantes e medição dos impactos na vida das pessoas da produção e fiscalização de leis.</p> <p>Fortalecimento de mecanismos de presença e de relações mais diretas nas diversas regiões do Estado.</p>	<p>A tecnologia propiciar a melhoria do relacionamento com a sociedade, sobretudo na pandemia. Iniciarmos nova etapa na via da humanidade.</p>

PRINCIPAIS DESAFIOS PARA A TRAJETÓRIA 2021 A 2030		
<p>Desenvolvimento sustentável com educação e geração do emprego e renda. Fortalecer a educação e o empreendedorismo como importantes instrumentos de inserção econômica e social</p>	<p>Ampliar a capacidade de escuta para elevar o reconhecimento da sociedade. Antes de serem políticos, os parlamentares são seres humanos. Saber escutar é característica grande do ser humano, que começa no âmbito familiar, transcende para escutar melhor as pessoas e demandas da população</p>	<p>Interiorização do Desenvolvimento Sustentável do Ceará com a colaboração do Parlamento</p>
<p>Desenvolvimento sustentável com educação e geração do emprego e renda. Fortalecer a educação e o empreendedorismo como importantes instrumentos de inserção econômica e social</p>	<p>Ampliar a capacidade de escuta para elevar o reconhecimento da sociedade. Antes de serem políticos, os parlamentares são seres humanos. Saber escutar é característica grande do ser humano, que começa no âmbito familiar, transcende para escutar melhor as pessoas e demandas da população</p>	<p>Interiorização do Desenvolvimento Sustentável do Ceará com a colaboração do Parlamento</p>
<p>Assembleia possa ser espaço de qualificação, de formação continuada de servidores públicos e com capacidade empreendedora.</p> <p>Parlamento com a função de parceria e preparador de pessoas qualificadas para a excelência na atuação como servidores públicos ou com capacidade empreendedora.</p>	<p>A melhoria do ambiente de negócios passa pela educação e o Parlamento ser integrado à Tríplice Aliança Setor Produtivo, Academia, Governo.</p>	<p>Cultura da inovação ser promovida para Parlamento e demais stakeholders como protagonista do seu futuro.</p> <p>Transferência da tecnologia do conhecimento no Ceará, a partir das vocações regionais</p>

PRINCIPAIS MARCOS ESTRATÉGICOS (CONQUISTAS) PARA A TRAJETÓRIA 2021 A 2030		
<p>Instrumentalização da Assembleia, por instituir o COGE- Comitê de Gestão Estratégica da Assembleia Legislativa e a criação da CODINS-Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional</p> <p>Centro Inclusivo para Atendimento e Desenvolvimento Infantil (COADI) e Célula de Psicopedagogia</p> <p>Programa de Saúde Coletiva</p>	<p>Parlamento com canais de comunicação que o aproxima da sociedade, com forte escuta e interação para tratativa de demandas sistêmicas e grandes temas, podendo ser viabilizados por Programa Conexão Assembleia e Programa Grandes Debates.</p> <p>Ampliação dos canais de comunicação e interação com a sociedade</p>	<p>Criação de Conselhos Organizadores, com pensadores acadêmicos, técnicos, cientistas que colocam a Assembleia no Centro como facilitador de grandes debates</p>
<p>O parlamento consciente do nosso grande diferencial: as pessoas, seres sociais laboriosos e reconhecidos.</p> <p>Ser parlamento aberto, que pesquise, que publique, que seja palco de tensões em pedagogia do conflito construtivo que muito ensina</p> <p>Ser parlamento aberto, que pesquise, que publique, que seja palco de tensões em pedagogia do conflito construtivo que muito ensina</p>	<p>Ter modelo econômico, onde a dignidade humana (distribuir) é mais importante que o crescimento em si do PIB, deixando de ser o fiador do capitalismo à prova de riscos</p> <p>Estado menos coercitivo e com funções mais distributivas</p>	<p>Fazer grande pacto da cidadania nas vertentes: 1-Protecao social; 2-Inclusao produtiva; 3-Transferencia de renda direta</p> <p>Parlamento estar com monitoramento efetivo da redução das desigualdades sociais, com alteração do modelo econômico</p>

PRINCIPAIS MARCOS ESTRATÉGICOS (CONQUISTAS) PARA A TRAJETÓRIA 2021 A 2030		
<p>Adequações legais para a melhoria do ambiente de negócios, com estímulos à transformação digital, requalificações e gerações de empregos e rendas</p>	<p>Contribuir com produção legal em matéria de economia ambiental e energético</p> <p>Produzir marco jurídico institucional: solarização da energia e mais tributação da cadeia de hidrocarboneto</p>	<p>Adequações legais para a melhoria do ambiente de negócios, com estímulos à transformação digital, requalificações e gerações de empregos e rendas</p>
<p>Adequações legais para a melhoria do ambiente de negócios, com estímulos à transformação digital, requalificações e gerações de empregos e rendas</p>	<p>Contribuir com produção legal em matéria de economia ambiental e energético</p> <p>Produzir marco jurídico institucional: solarização da energia e mais tributação da cadeia de hidrocarboneto</p>	

FUNÇÕES	
<p>Devem ser MANTIDAS</p>	<p>A percepção política de maior exigência da soberania popular para fortalecer a cultura democrática e melhorar a qualidade da sua representação</p>
<p>Devem ser DESCONTINUADAS</p>	<p>Sair da prática de parlamentar de territórios para parlamentar do estado. Demanda é função nobre, mas não é um fim. Ter apelo no exercício do parlamento que não substitua o executivo, mas sincronize a priori.</p>
<p>Devem ser INTRODUZIDAS (INOVAÇÃO)</p>	<p>Ter fluxo institucional de mobilização para a incidência política – não ser apenas mobilização individual. A sociedade civil precisa ter canais sólidos de recebimento de demandas sociais para a incidência política, com equidistância que fortaleça os fluxos democráticos. Quando não tem substância, diminui horizontes estratégicos e precisa de adensamento democrático</p>

1.2. A Coleta das Contribuições da Sociedade

Outro insumo importante para a elaboração do novo modelo de gestão estratégica da Assembleia Legislativa em especial para a etapa de análise de Ambientes Interno e Externo foi a iniciativa de promover uma pesquisa via Internet¹, com o objetivo de ouvir opiniões junto aos cidadãos em geral e os servidores da Casa, em linha com as premissas definidas de (i) Participação; (ii) Legitimidade; (iii) Propriedade coletiva; e (iv) Mudanças sociais relevantes.

A tabela a seguir ilustra alguns dos principais resultados, a partir de itens selecionados da pesquisa.

PESQUISA ALECE 2030: ITENS SELECIONADOS					
	Excelente %	Bom %	Razoável %	Ruim %	Não sei %
Qualidade das leis produzidas pela Alece no que tange ao atendimento dos anseios da sociedade cearense	17	45,9	23,5	6,5	7
Atuação da Alece quanto à fiscalização da aplicação das leis e dos resultados das políticas públicas	10,7	41,5	26,8	12,6	8,4
Grau de satisfação em relação aos Serviços de Saúde	23,8	35,9	20,5	5,6	14,2
Grau de satisfação em relação à Assessoria Jurídica do Escritório Frei Tito	24,2	31,2	7,9	1,4	35,2
Grau de satisfação em relação aos Serviços da Unipace	32,6	38,9	11	1,4	16,1
Protagonismo da Assembleia Legislativa em relação aos temas relevantes para a sociedade	21	49,4	21,2	4,4	4
Integridade da gestão na Assembleia Legislativa do Estado do Ceará	25,6	45,2	15,6	3,5	10
Atuação da Assembleia Legislativa do Estado do Ceará na prestação de contas à sociedade	19,8	41,5	22,4	9,8	6,5

¹ Disponibilizada no sitio ALECE 2030: <https://alece2030.al.ce.gov.br/index.php>

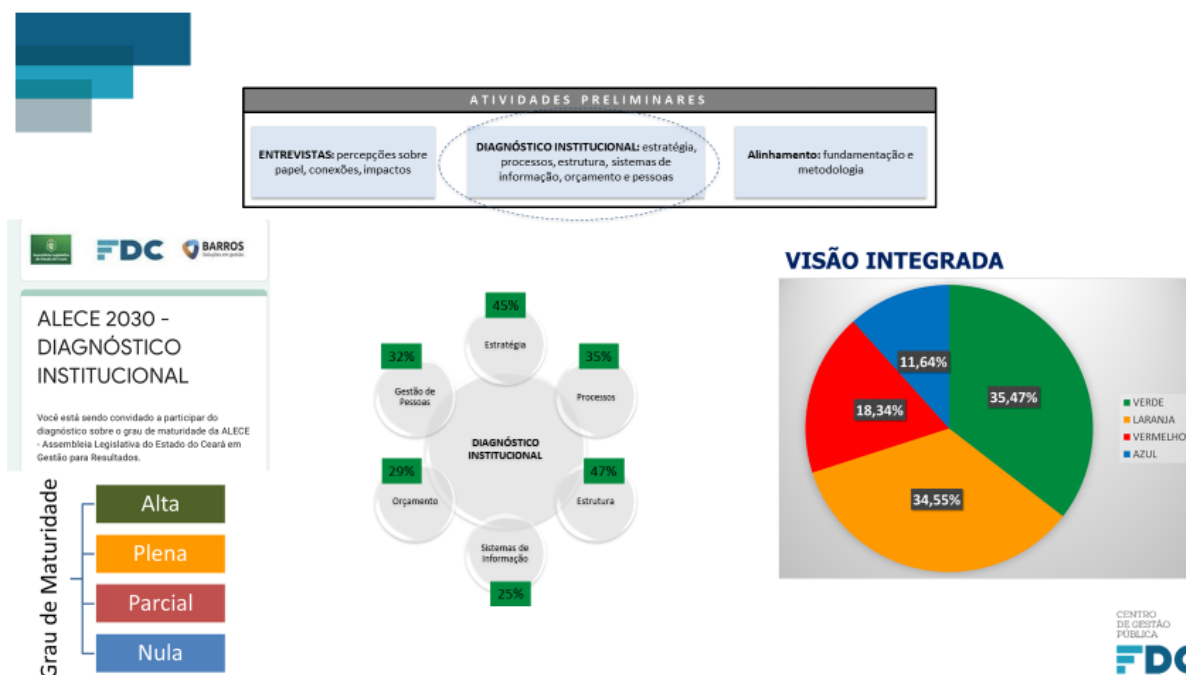
	Participação Sociedade %	Transparência %	Audiências públicas %	Comunicação %	Debates plenária %
Que aspectos a produção de leis na Assembleia Legislativa do Estado do Ceará pode ser melhorada	84	53	55	20	39
	Visitas técnicas %	Auditorias %	Audiências públicas %	Comissões %	Debates plenária %
Em que aspectos a fiscalização da aplicação das leis e dos resultados das políticas públicas pela Assembleia Legislativa do Estado do Ceará podem ser melhorados	72	61	49	29	39
	Melhorou %	Na mesma %	Piorou %	Não sei %	
Atuação da Assembleia Legislativa do Estado do Ceará, em relação à qualidade das leis e fiscalização	64	22	2,3	11,2	
Atuação da Assembleia Legislativa do Estado do Ceará, em relação à prestação de serviços à sociedade, nos últimos 10 anos	79,7	11	2,1	7,2	
Governança da Assembleia Legislativa do Estado do Ceará, nos últimos 10 anos	72,3	14	2,6	11,2	
	Cooperação entre áreas %	Cultura GpR %	Gestão de pessoas %	Utilização recursos %	Infra %
Marque os temas que você considera de maior relevância para o desenvolvimento da governança na Assembleia Legislativa do Estado do Ceará	73	43	72	44	55

1.3. Diagnóstico institucional

Por fim, foi realizado, também, visando gerar insumos para esta etapa, um Diagnóstico Institucional junto ao Grupo de Engajamento envolvendo cerca de 80 servidores. O instrumento teve como finalidade avaliar se as unidades da estrutura organizacional da ALECE possuem os meios necessários para implementar a agenda estratégica definida, a partir de uma análise multidimensional, contemplando as seguintes dimensões: **estratégia, processos, estrutura, sistemas de informação, orçamento e gestão de pessoas.**

Para cada dimensão, numa escala de 1 a 4, foi avaliado o grau de maturidade que a Unidade se encontra no momento atual sendo o primeiro, “muito baixo” (contexto 1), os níveis intermediários (contextos 2 e 3) e o nível 4, indicando uma maturidade elevada (contexto 4). O Anexo 2 mostra o Instrumento com as questões relativas a cada uma das dimensões.

Vale destacar que as dimensões Estrutura e Estratégia foram as de maior grau de maturidade (47% e 45%, respectivamente) enquanto que Sistema de informação (com 25%) foi a de menor. A figura a seguir ilustra o resultado consolidado do Diagnóstico.



1.4. Os Workshops de Trabalho e seus Resultados

Foram realizados dois workshops com o Grupo de Desenvolvimento, com foco na análise de contexto e geração da Matriz SWOT². O primeiro, dedicado ao Ambiente Interno, com base na análise dos processos organizacionais, e o segundo, orientado para o Ambiente Externo, a partir da análise do conjunto de variáveis críticas que afeta o desempenho organizacional.

No primeiro WS, os grupos foram divididos pelos seguintes macroprocessos organizacionais:

- G1. Assessoramento superior
- G2. Processo legislativo
- G3. Funções parlamentares
- G4. Promoção à cidadania
- G5. Pesquisa, educação e memória
- G6. Processo de administração e finanças

Inicialmente os grupos identificaram as principais forças e fraquezas (Brainstorming) para cada macroprocesso, consultando, como insumos, os resultados consolidados das entrevistas, a pesquisa junto a servidores e sociedade e o diagnóstico institucional. Em seguida, em plenária, os grupos (em pares) apresentaram suas conclusões e receberam feedback. Numa nova rodada foram criados 3 grupos (cada um com dois macroprocessos) para efeitos de priorização realizada com base em dois critérios: Intensidade, potência da força/fraqueza (Alta, Média ou Baixa) & Impacto, relevância da força/fraqueza para o desempenho (Alto, Médio ou Baixo).

No segundo WS, os grupos foram divididos por blocos de tendências:

- G1. Tendências globais e para a América Latina
- G2. Tendências ambiente nacional
- G3. Tendências ambiente regional (Nordeste/Ceará)
- G4. Tendências no setor público
- G5. Tendências no Poder Legislativo

² Matriz que analisa o posicionamento da organização a partir da combinação de sua competência distintiva (forças e fraquezas) e das condições externas (oportunidades e ameaças)

Inicialmente os grupos atribuíram Probabilidade (Alta, Média ou Baixa) & Impacto para a ALECE (Alto, Médio ou Baixo) para cada tendência do bloco. Em seguida selecionaram as de maior probabilidade e impacto e redigiram um texto breve com as características (combinação de hipóteses sobre as tendências) do futuro projetado para discussão em plenária. Por fim foram identificadas as principais oportunidades e ameaças para a ALECE no horizonte de 2030.

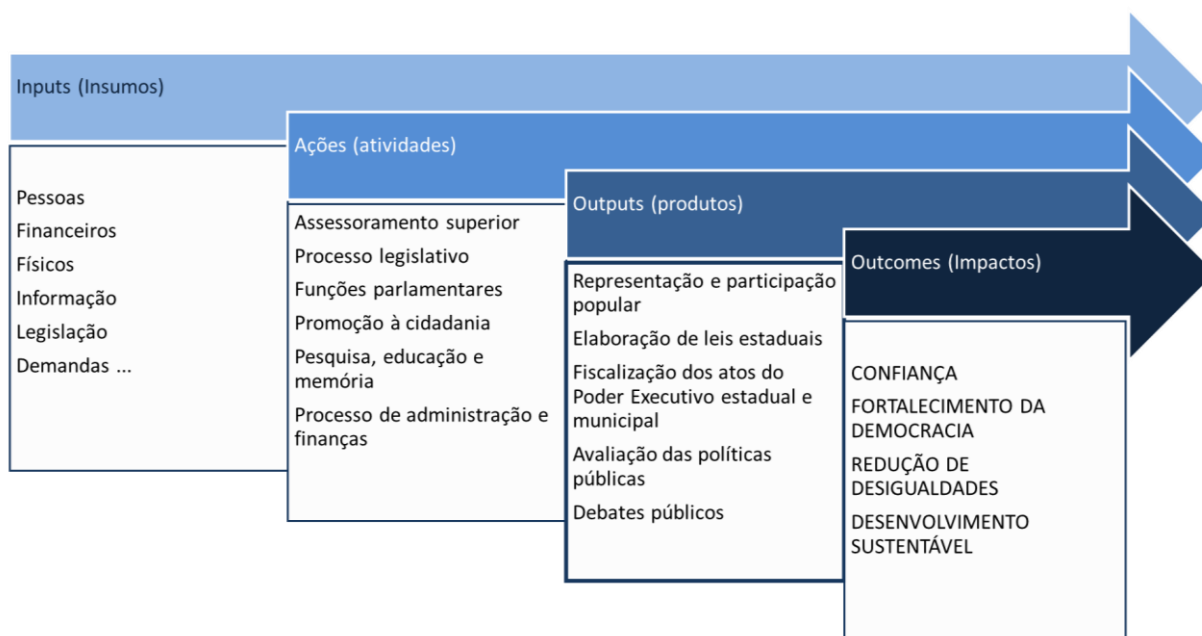
No final, as conclusões das análises dos ambientes interno e externo foram consolidadas e resumidas conformando a seguinte Matriz SWOT com destaque para alguns pontos de atenção:



2. A Revisão da Identidade Organizacional

A etapa seguinte teve como objetivo revisitar os enunciados de Missão, Visão e Valores que compõem a **Identidade Organizacional** a luz do novo contexto de construção da Agenda ALECE 2030. O processo de definição dos novos enunciados teve como insumos básicos as lições aprendidas do Planejamento Estratégico anterior (2011- 2020), a Análise de Contexto (atividade relatada anteriormente), as entrevistas, a pesquisa e o diagnóstico institucional. Além disto buscou inspiração nas experiências exitosas de outras organizações do Poder Legislativo (benchmarking) e levou em consideração os direcionamentos estratégicos propostos na Plataforma Ceará 2050 e no PPA 2020-2023.

A metodologia adotada teve como base o processo de construção coletiva a partir da contribuição dos Grupos de Engajamento e de Desenvolvimento e da interação dos participantes destes grupos com as equipes das Unidades que conformam a estrutura organizacional da Casa. Foi utilizado como marco de referência para a definição da proposta de valor, o modelo do Mini-CANVAS (cadeia de valor) construído ao longo do desenvolvimento dos trabalhos, mostrado na figura a seguir:



Foram realizados dois Workshops com o Grupo de Desenvolvimento, o **primeiro** dedicado à definição da Missão Institucional e o **segundo** aos enunciados de Visão de Futuro e Valores³.

Para a definição da Missão foi adotado um processo de cocriação a partir da proposição previa (ao WS1) de enunciados individuais (Grupo de Engajamento), consolidação em pequenos grupos, grupos maiores e plenária. A figura a seguir ilustra o processo:



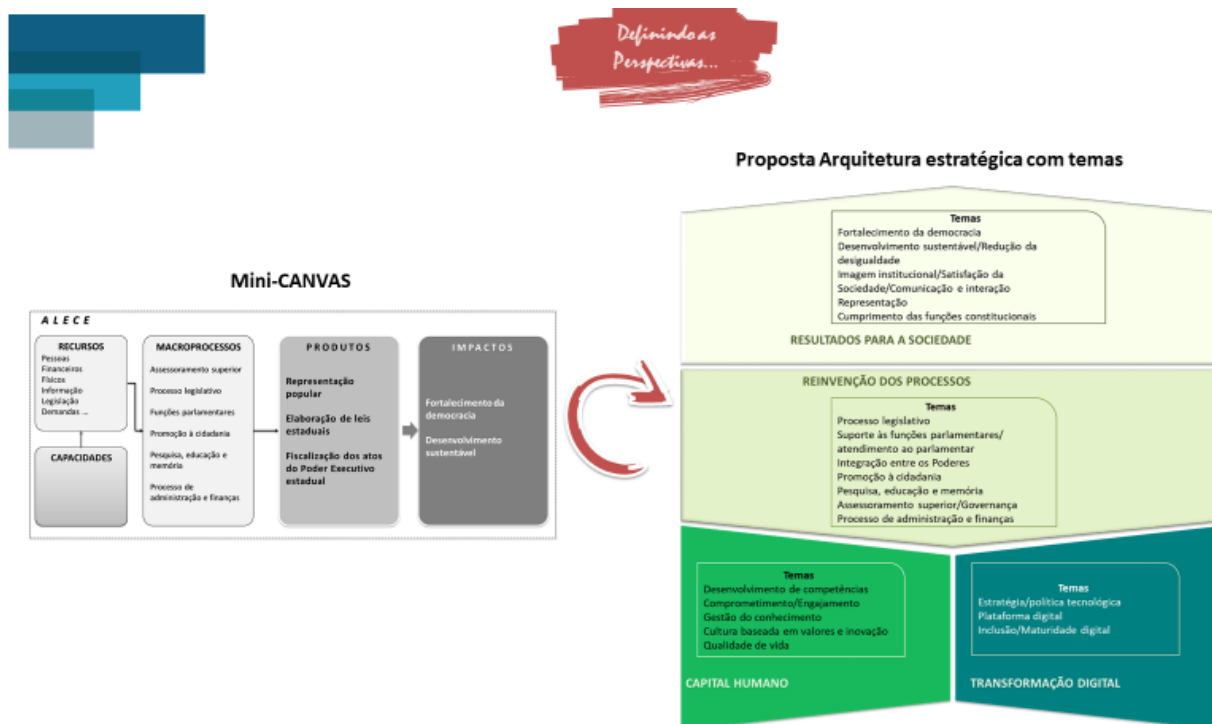
Para a definição da Visão foi solicitado previamente aos participantes que identificassem as principais conquistas (marcos) para o curto, o médio e o longo prazo. Durante o WS2 foram constituídos 3 grupos (um para cada período de tempo) com a incumbência de proposição de um enunciado de Visão. Depois de apresentados os resultados em plenária foi realizada nova rodada com dois grupos (o de longo prazo se dividiu nos demais) seguida de debate em plenária. A figura a seguir mostra o processo:

³ A missão evidencia a finalidade, a razão de ser da organização. A Visão, é uma imagem viva de um estado futuro ambicioso e desejável. E os Valores, são princípios praticados que servem de guia para comportamentos, atitudes e decisões das pessoas.

3. A Elaboração do Mapa Estratégico

O último componente, objeto deste Produto, foi a de construção do Mapa Estratégico⁴ incluindo nesta etapa a concepção da arquitetura estratégica e dos objetivos estratégicos em cada uma das perspectivas. Nos momentos seguintes serão modelados os indicadores de desempenho, definidas as metas (de curto, médio e longo prazos) e as iniciativas.

Foram realizados dois Workshops para a construção do Mapa e, da mesma forma que na etapa anterior foi utilizado como marco de referência o Mini-CANVAS (cadeia de valor). No **primeiro**, a partir do exame de experiências de adaptação da metodologia do BSC à realidade do setor público foram analisadas alternativas de arquitetura estratégica, sendo validada a apresentada abaixo (perspectivas com propostas de temas):



⁴ Instrumento do Balanced Scorecard, usado para explicitar a estratégia sob a forma de uma lista de objetivos, organizados segundo perspectivas com representação gráfica das relações de causalidade.

Vale a pena destacar que a Arquitetura proposta sugere a adoção de quatro perspectivas, segundo a seguinte lógica: no topo, Resultados para a sociedade (P1), suportado, na camada intermediária pela Reinvenção dos processos (P2) com dois pilares, Capital humano (P3) e Transformação Digital (P4).

O **segundo** WS, foi dedicado à definição dos Objetivos Estratégicos tendo como insumos, a Identidade Organizacional, os pontos de atenção da Matriz SWOT e a Arquitetura com respectivos temas. No primeiro momento foi realizada uma dinâmica em plenária sobre a dimensão da captura de valor⁵ para a Declaração da Estratégia, a partir de votação usando o aplicativo Mentimeter. A redação final validada foi a seguinte:

“A ALECE adota a estratégia de excelência operacional e diferenciação por inovação para o cumprimento das funções constitucionais, representação e satisfação da sociedade, engajamento e valorização das pessoas, contribuindo para o fortalecimento da democracia.

O modelo de governança e gestão por excelência, o desenvolvimento das competências e a transformação digital deverão suportar a atuação parlamentar com eficiência e eficácia da produção parlamentar, fiscalização e promoção da cidadania, inovações, práticas colaborativas, promoção do desenvolvimento sustentável e redução da desigualdade social”.

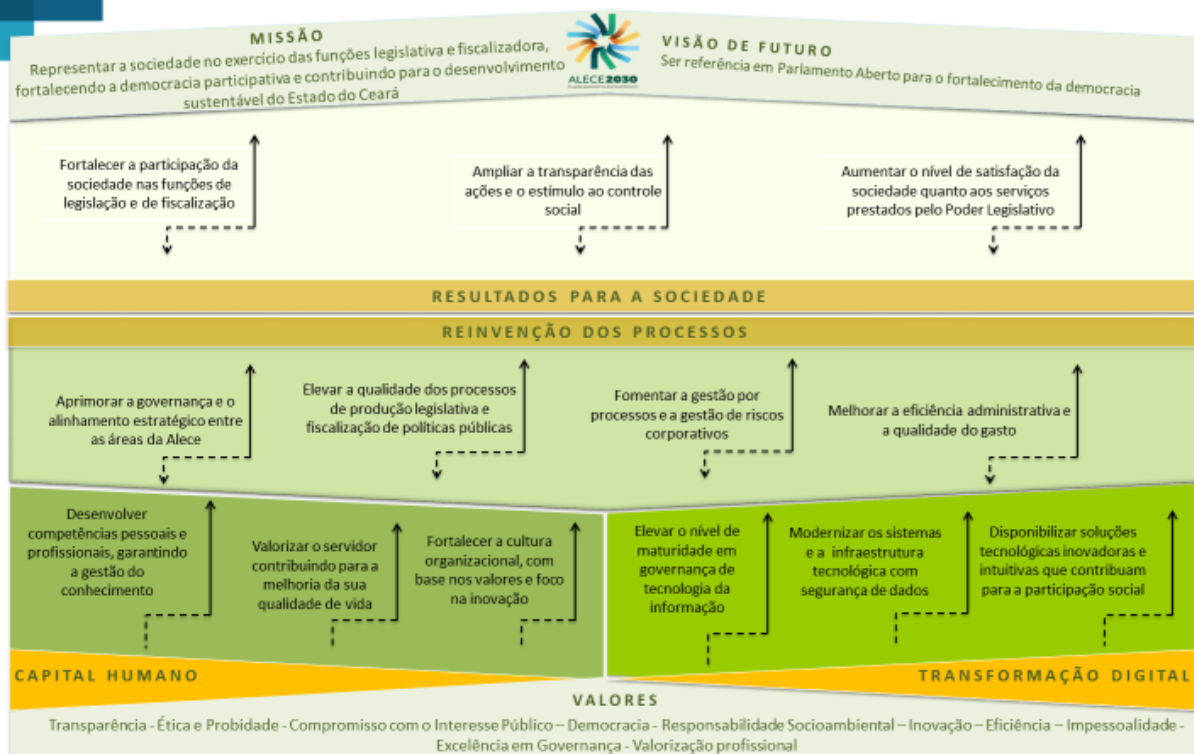
Em seguida os participantes foram divididos em quatro grupos (um por perspectiva) para a primeira rodada de definição dos objetivos. Depois de discussão em plenária foram formados dois grupos (um com as perspectivas 1 e 2 e outro com as 3 e 4) para a rodada final.

Finalizadas as rodadas de apresentação, o grupo concluiu o trabalho das oficinas de elaboração do Plano Estratégico da ALECE que foi formalizado em um formato de Mapa Estratégico.

⁵ Baseada em FDC-INSEAD: JAIN, DIPAK

A figura a seguir mostra a **versão final do Mapa com os respectivos Objetivos Estratégicos**:

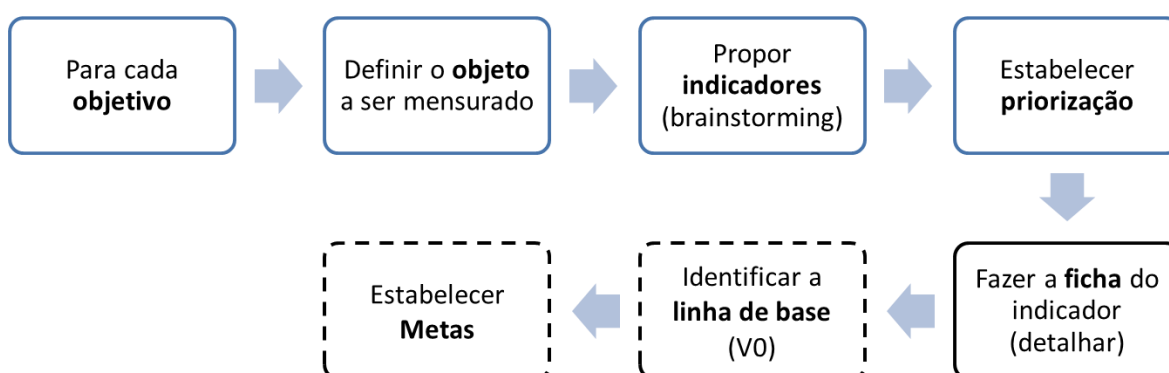
A ALECE adota a estratégia de excelência operacional e diferenciação por inovação...



Com a validação do Mapa Estratégico, no dia 19/07, a ALECE entrou em recesso e as oficinas do projeto foram interrompidas e têm sua retomada prevista para o dia 05/08, com as oficinas de proposição de indicadores, metas e a priorização do portfólio das iniciativas estratégicas.

4. Proposição dos indicadores e Metas

Depois da definição e validação dos objetivos estratégicos para cada uma das perspectivas do Mapa, os momentos seguintes foram dedicados à modelagem dos indicadores de desempenho e definição das metas (de curto, médio e longo prazos). Para isto, foram realizados cinco Workshops, três para a identificação e seleção dos indicadores prioritários e dois para o estabelecimento das metas, conforme roteiro abaixo:



4.1. A modelagem de indicadores

O **primeiro** workshop teve como foco a busca de referenciais a partir de breve benchmarking envolvendo o desafio da medição no Poder Legislativo e o alinhamento conceitual sobre gestão do desempenho baseada em indicadores. No caso dos referenciais foram apresentadas as experiências do Parlamento australiano (conclusões de um seminário conduzido por professores da University of Canberra sobre o desafio da medição), do Parlamento da África do Sul (indicadores do Plano Anual de Performance), o Índice de Desempenho do Legislativo (ensaio elaborado para a Câmara Municipal de São Paulo por Luciana Yeung, Humberto Dantas e Sérgio Lazzarin) e o Indicador de Desempenho do Legislativo (desenvolvido pela Assembleia Legislativa de Minas Gerais). A figura a seguir ilustra visão sintética das experiências examinadas:



1 Sra. MORRIS, SG do Parlamento australiano: o desempenho de Comissões Parlamentares pode ser medido?

Papers on Parliament No. 54, December 2010. https://www.aph.gov.au/About_Parliament/Senate/Powers_practice_n_procedures/pops/pop54/c10

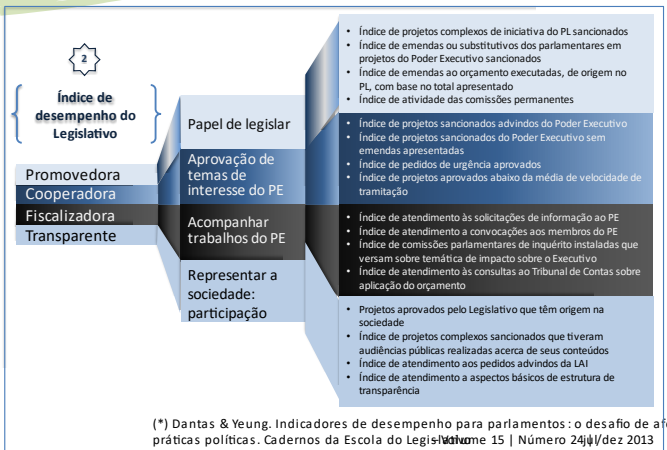
3 **Indicador de desempenho do Legislativo****

a) **Taxa de dominância**
Razão entre o número de leis aprovadas por iniciativa de um dos poderes e o número total de leis aprovadas em determinado período de tempo

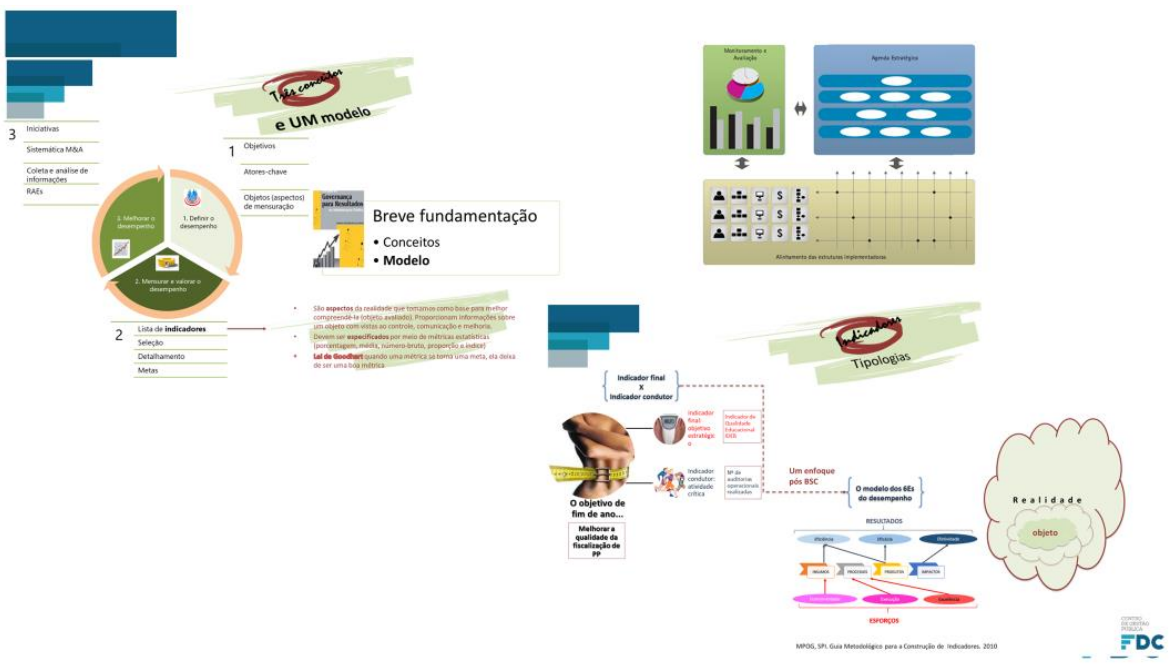
b) **Taxa de sucesso**
Proporção de leis aprovadas por iniciativa de um poder relativamente ao total de leis iniciadas por este mesmo poder em determinado período de tempo

(**) ALEMG. Mapeamento de Tendências Mudanças e Inovações no Poder Legislativo no Brasil e no Mundo. Dezembro de 2009

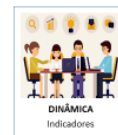
Breve fundamentação da medição no Poder Legislativo



Já o alinhamento incluiu elementos de fundamentação (sobre gestão, desempenho, gestão do desempenho, modelagem de indicadores, tipologias) e aspectos metodológicos (modelo integrado de gestão do desempenho, gestão para resultados, modelo 6Es), conforme mostra a figura a continuação:



O **segundo** foi dedicado a realização de dinâmicas em grupos de praticagem sobre definição de objetos de mensuração e geração de lista preliminar de indicadores potenciais tendo como referência o Mapa Estratégico ALECE 2030. A tabela a seguir mostra exemplos que serviram de base para as dinâmicas:



OBJETIVO	DELIMITAÇÃO	POSSÍVEIS INDICADORES	Priorização
Melhorar a qualidade da fiscalização das políticas públicas	O QUE QUERO MEDIR (Objeto): Política pública de educação Iniciativas de fiscalização	Indicador de Qualidade Educacional IDEB Nº de auditorias operacionais realizadas	
Aumentar o desempenho da atividade parlamentar	O QUE QUERO MEDIR (Objeto): • Eficiência do gasto • Eficácia da participação popular	• Índice de produtividade : leis aprovadas no ano/orçamento anual • Índice de cobertura : leis aprovadas por iniciativa popular/eis propostas por iniciativa popular	
Promover o bem estar da população	O QUE QUERO MEDIR (Objeto): Qualidade de vida Educação (analfabetismo) Treinamento pessoal administrativo	IDH: Índice de desenvolvimento humano Taxa de Alfabetização de 15 anos ou mais Número de horas de capacitação/servidor	

Qual é o alvo da mensuração? Quais elementos devem ser considerados para efeito de identificação de objetos e focos/atributos de mensuração. Priorize os objetos de mensuração – considere a perspectiva de diversos atores.

No **terceiro** workshop foram exibidos inicialmente vídeos especialmente gravados por professores da FDC, com reflexões sobre o desafio da medição considerando as características de cada uma das perspectivas do Mapa Estratégico ALECE 2030:

- Perspectiva Resultados para a Sociedade, Prof. Gilmar de Melo Mendes,
- Perspectiva Reinvenção de Processos, Prof. Paulo Rocha,
- Perspectiva Capital Humano, Profa. Marinele Franco de Carvalho
- Perspectiva Transformação Digital, Prof. Carlos Arruda

Em seguida o grupo de participantes, a partir da lista preliminar, selecionou os indicadores considerados prioritários. O trabalho foi dividido em duas etapas: a primeira de seleção para a *Perspectiva Resultados para a Sociedade* (com validação em plenária) e a segunda para as *demais Perspectivas* (com validação em plenária). Foram utilizados os seguintes critérios:

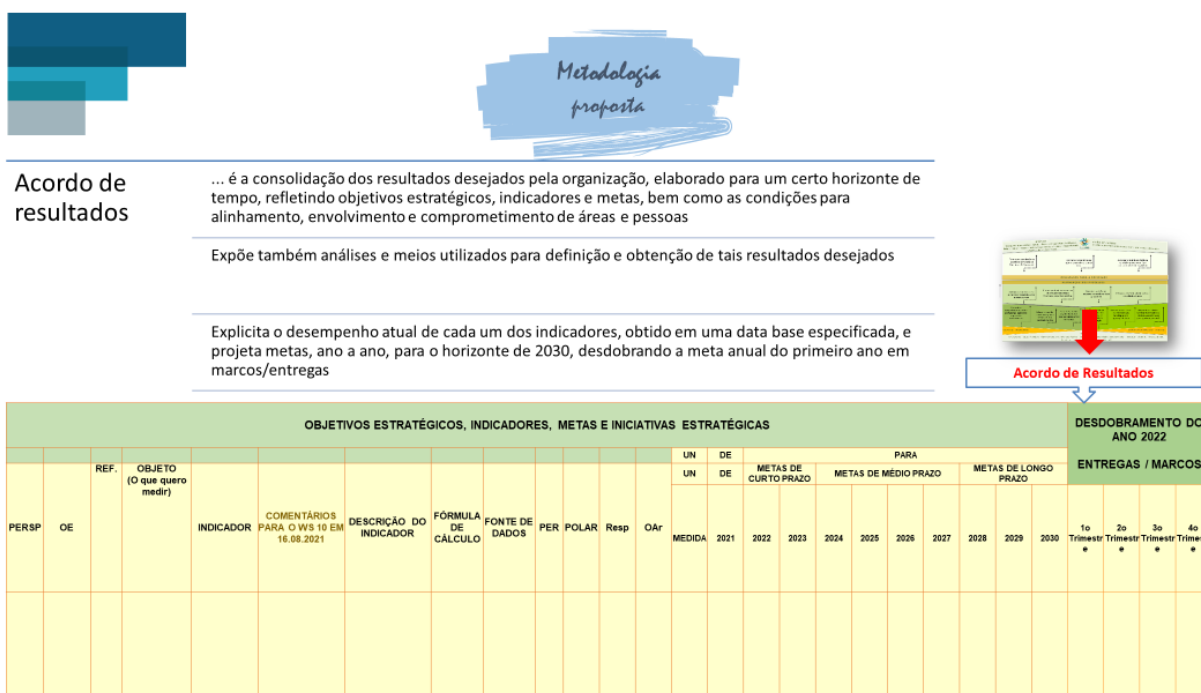
- Pertinência, representatividade & relevância (proximidade com o objetivo, clareza e comunicabilidade, atendimento às necessidades de informação das partes interessadas, foco no resultado/impacto)
- Robustez, Confiabilidade metodológica, legitimidade e sustentabilidade (confiabilidade da fonte, simplicidade, sensibilidade, comparabilidade, notoriedade técnica e estabilidade ao longo do tempo)
- Factibilidade e custo-benefício (exequibilidade de mensuração, economicidade de obtenção)

O resultado desta etapa de modelagem de indicadores é mostrado na figura abaixo:



4.2. A definição de metas de curto, médio e longo prazos

O primeiro workshop desta fase foi dedicado ao detalhamento dos indicadores selecionados (descrição, fórmula, fonte, periodicidade, responsável etc.) para posterior definição das metas. A abordagem metodológica adotada foi a do Acordo de Resultados, conforme ilustrado abaixo:



Ficou estabelecido que as metas de curto prazo corresponderiam ao período 2022/2023, as de médio prazo 2024/2027 e as de longo prazo 2028/2030. Além disso seriam definidos marcos (entregas trimestrais) para o ano de 2022.

A partir destas definições iniciou-se o processo com a elaboração das metas relativas aos objetivos/indicadores da Perspectiva Resultados para a Sociedade. Esta etapa foi realizada em plenária gerando os seguintes resultados:

RESULTADOS PARA A SOCIEDADE

<p>Indicadores:</p> <p>Índice de demandas encaminhadas a partir das audiências públicas e dos seminários para elaboração da LOA</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <th>M CP 2023</th> <th>M MP 2027</th> <th>M LP 2030</th> </tr> <tr> <td>70%</td> <td>90%</td> <td>100%</td> </tr> </table>	M CP 2023	M MP 2027	M LP 2030	70%	90%	100%	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <th>1o Trimestre</th> <th>2o Trimestre</th> <th>3o Trimestre</th> <th>4o Trimestre</th> </tr> <tr> <td>Definição da Metodologia para coleta de dados</td> <td>Aplicar metodologia para coleta de dados</td> <td>Iniciar coleta e monitoramento de dados do indicador</td> <td>Avaliação dos Resultados e Plano de Melhorias</td> </tr> </table>	1o Trimestre	2o Trimestre	3o Trimestre	4o Trimestre	Definição da Metodologia para coleta de dados	Aplicar metodologia para coleta de dados	Iniciar coleta e monitoramento de dados do indicador	Avaliação dos Resultados e Plano de Melhorias	<p>Indicadores:</p> <p>Índice de transparência da Assembleia Legislativa do Estado do Ceará. (Índice composto por dimensão de avaliação)</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <th>M CP 2023</th> <th>M MP 2027</th> <th>M LP 2030</th> </tr> <tr> <td>30%</td> <td>50%</td> <td>65%</td> </tr> </table>	M CP 2023	M MP 2027	M LP 2030	30%	50%	65%	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <th>1o Trimestre</th> <th>2o Trimestre</th> <th>3o Trimestre</th> <th>4o Trimestre</th> </tr> <tr> <td>Adaptação da Metodologia para coleta de dados</td> <td>Aplicar metodologia para coleta de dados</td> <td>Iniciar coleta e monitoramento de dados do indicador</td> <td>Avaliação dos Resultados e Plano de Melhorias</td> </tr> </table>	1o Trimestre	2o Trimestre	3o Trimestre	4o Trimestre	Adaptação da Metodologia para coleta de dados	Aplicar metodologia para coleta de dados	Iniciar coleta e monitoramento de dados do indicador	Avaliação dos Resultados e Plano de Melhorias
M CP 2023	M MP 2027	M LP 2030																													
70%	90%	100%																													
1o Trimestre	2o Trimestre	3o Trimestre	4o Trimestre																												
Definição da Metodologia para coleta de dados	Aplicar metodologia para coleta de dados	Iniciar coleta e monitoramento de dados do indicador	Avaliação dos Resultados e Plano de Melhorias																												
M CP 2023	M MP 2027	M LP 2030																													
30%	50%	65%																													
1o Trimestre	2o Trimestre	3o Trimestre	4o Trimestre																												
Adaptação da Metodologia para coleta de dados	Aplicar metodologia para coleta de dados	Iniciar coleta e monitoramento de dados do indicador	Avaliação dos Resultados e Plano de Melhorias																												
<p>Indicadores:</p> <p>Índice de satisfação com produção legislativa e com a função fiscalizatória</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <th>M CP 2023</th> <th>M MP 2027</th> <th>M LP 2030</th> </tr> <tr> <td>75%</td> <td>90%</td> <td>90%</td> </tr> </table>	M CP 2023	M MP 2027	M LP 2030	75%	90%	90%	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <th>1o Trimestre</th> <th>2o Trimestre</th> <th>3o Trimestre</th> <th>4o Trimestre</th> </tr> <tr> <td>Definição do Escopo da Pesquisa de satisfação</td> <td>Definição da Metodologia e conteúdo da pesquisa</td> <td>Aplicação da Pesquisa</td> <td>Avaliação dos Resultados e Plano de Melhorias</td> </tr> </table>	1o Trimestre	2o Trimestre	3o Trimestre	4o Trimestre	Definição do Escopo da Pesquisa de satisfação	Definição da Metodologia e conteúdo da pesquisa	Aplicação da Pesquisa	Avaliação dos Resultados e Plano de Melhorias	<p>Indicadores:</p> <p>Índice de satisfação com serviços prestados no âmbito da Casa Legislativa</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <th>M CP 2023</th> <th>M MP 2027</th> <th>M LP 2030</th> </tr> <tr> <td>75%</td> <td>90%</td> <td>90%</td> </tr> </table>	M CP 2023	M MP 2027	M LP 2030	75%	90%	90%	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <th>1o Trimestre</th> <th>2o Trimestre</th> <th>3o Trimestre</th> <th>4o Trimestre</th> </tr> <tr> <td>Definição do Escopo e público a ser atingido</td> <td>Definição da Metodologia e conteúdo da pesquisa</td> <td>Aplicação da Pesquisa</td> <td>Avaliação dos Resultados e lições aprendidas</td> </tr> </table>	1o Trimestre	2o Trimestre	3o Trimestre	4o Trimestre	Definição do Escopo e público a ser atingido	Definição da Metodologia e conteúdo da pesquisa	Aplicação da Pesquisa	Avaliação dos Resultados e lições aprendidas
M CP 2023	M MP 2027	M LP 2030																													
75%	90%	90%																													
1o Trimestre	2o Trimestre	3o Trimestre	4o Trimestre																												
Definição do Escopo da Pesquisa de satisfação	Definição da Metodologia e conteúdo da pesquisa	Aplicação da Pesquisa	Avaliação dos Resultados e Plano de Melhorias																												
M CP 2023	M MP 2027	M LP 2030																													
75%	90%	90%																													
1o Trimestre	2o Trimestre	3o Trimestre	4o Trimestre																												
Definição do Escopo e público a ser atingido	Definição da Metodologia e conteúdo da pesquisa	Aplicação da Pesquisa	Avaliação dos Resultados e lições aprendidas																												

No **segundo** foram definidas as metas para as demais perspectivas. Inicialmente os participantes em grupos elaboraram propostas de metas que foram validadas em plenária para cada perspectiva restante, com os seguintes resultados.

REINVENÇÃO DOS PROCESSOS

<p>Indicadores:</p> <p>Nível de maturidade da governança e gestão pública</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <th>M CP 2023</th> <th>M MP 2027</th> <th>M LP 2030</th> </tr> <tr> <td>30%</td> <td>50%</td> <td>75%</td> </tr> </table>	M CP 2023	M MP 2027	M LP 2030	30%	50%	75%	<p>Indicadores:</p> <p>Índice de conformidade dos processos de produção legislativa e fiscalização de políticas públicas em relação aos atributos de qualidade definidos</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <th>M CP 2023</th> <th>M MP 2027</th> <th>M LP 2030</th> </tr> <tr> <td>50%</td> <td>70%</td> <td>90%</td> </tr> </table>	M CP 2023	M MP 2027	M LP 2030	50%	70%	90%	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <th>1o Trimestre</th> <th>2o Trimestre</th> <th>3o Trimestre</th> <th>4o Trimestre</th> </tr> <tr> <td>Definição de metodologia</td> <td>Aplicação da metodologia</td> <td>Coleta de dados</td> <td>Avaliação do desempenho e plano de ação</td> </tr> </table>	1o Trimestre	2o Trimestre	3o Trimestre	4o Trimestre	Definição de metodologia	Aplicação da metodologia	Coleta de dados	Avaliação do desempenho e plano de ação									
M CP 2023	M MP 2027	M LP 2030																													
30%	50%	75%																													
M CP 2023	M MP 2027	M LP 2030																													
50%	70%	90%																													
1o Trimestre	2o Trimestre	3o Trimestre	4o Trimestre																												
Definição de metodologia	Aplicação da metodologia	Coleta de dados	Avaliação do desempenho e plano de ação																												
<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <th>1o Trimestre</th> <th>2o Trimestre</th> <th>3o Trimestre</th> <th>4o Trimestre</th> </tr> <tr> <td>Adaptação da metodologia</td> <td>Aplicação da metodologia</td> <td>Coleta de dados</td> <td>Avaliação do desempenho e plano de ação</td> </tr> </table>	1o Trimestre	2o Trimestre	3o Trimestre	4o Trimestre	Adaptação da metodologia	Aplicação da metodologia	Coleta de dados	Avaliação do desempenho e plano de ação	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <th>M CP 2023</th> <th>M MP 2027</th> <th>M LP 2030</th> </tr> <tr> <td>50%</td> <td>70%</td> <td>90%</td> </tr> </table>	M CP 2023	M MP 2027	M LP 2030	50%	70%	90%	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <th>1o Trimestre</th> <th>2o Trimestre</th> <th>3o Trimestre</th> <th>4o Trimestre</th> </tr> <tr> <td>Definição dos critérios de criticidade</td> <td>Definição da metodologia</td> <td>Aplicação da metodologia</td> <td>Aplicação da metodologia</td> </tr> </table>	1o Trimestre	2o Trimestre	3o Trimestre	4o Trimestre	Definição dos critérios de criticidade	Definição da metodologia	Aplicação da metodologia	Aplicação da metodologia	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <th>M CP 2023</th> <th>M MP 2027</th> <th>M LP 2030</th> </tr> <tr> <td>50%</td> <td>70%</td> <td>90%</td> </tr> </table>	M CP 2023	M MP 2027	M LP 2030	50%	70%	90%
1o Trimestre	2o Trimestre	3o Trimestre	4o Trimestre																												
Adaptação da metodologia	Aplicação da metodologia	Coleta de dados	Avaliação do desempenho e plano de ação																												
M CP 2023	M MP 2027	M LP 2030																													
50%	70%	90%																													
1o Trimestre	2o Trimestre	3o Trimestre	4o Trimestre																												
Definição dos critérios de criticidade	Definição da metodologia	Aplicação da metodologia	Aplicação da metodologia																												
M CP 2023	M MP 2027	M LP 2030																													
50%	70%	90%																													
<p>Indicadores:</p> <p>Índice de processos redesenhados e implementados</p> <p>Índice de processos com gestão de riscos implantada</p>	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <th>M CP 2023</th> <th>M MP 2027</th> <th>M LP 2030</th> </tr> <tr> <td>?</td> <td>?</td> <td>?</td> </tr> </table>	M CP 2023	M MP 2027	M LP 2030	?	?	?	<p>Indicadores:</p> <p>Índice de participação do investimento em relação ao orçamento da Assembleia (validar com o Financeiro)</p>	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <th>M CP 2023</th> <th>M MP 2027</th> <th>M LP 2030</th> </tr> <tr> <td>?</td> <td>?</td> <td>?</td> </tr> </table>	M CP 2023	M MP 2027	M LP 2030	?	?	?																
M CP 2023	M MP 2027	M LP 2030																													
?	?	?																													
M CP 2023	M MP 2027	M LP 2030																													
?	?	?																													

CAPITAL HUMANO

Indicadores:
Índice de alinhamento de competências

1o Trimestre	2o Trimestre	3o Trimestre	4o Trimestre
	Definição de metodologia	Aplicação da metodologia	Aplicação da metodologia

M CP 2023	M MP 2027	M LP 2030
-	70%	90%

Indicadores:

Índice de satisfação do servidor

1o Trimestre	2o Trimestre	3o Trimestre	4o Trimestre
	Definição de metodologia	Aplicação da metodologia	Aplicação da metodologia

M CP 2023	M MP 2027	M LP 2030
70%	90%	90%

Indicadores:

Índice de Desenvolvimento da Cultura baseada em valores e inovação

1o Trimestre	2o Trimestre	3o Trimestre	4o Trimestre
	Definição de metodologia	Aplicação da metodologia	Aplicação da metodologia

M CP 2023	M MP 2027	M LP 2030
70%	90%	90%

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Indicadores:
Nível de maturidade em governança de tecnologia da informação

1o Trimestre	2o Trimestre	3o Trimestre	4o Trimestre
Adaptação da metodologia	Aplicação da metodologia	Coleta de dados	Avaliação do desempenho e plano de ação

M CP 2023	M MP 2027	M LP 2030
30%	50%	75%

Indicadores:

Índice de investimentos de infraestrutura tecnológica

1o Trimestre	2o Trimestre	3o Trimestre	4o Trimestre
Elaboração do PDTI	Validação do PDTI	Coleta de dados	Coleta de dados

M CP 2023	M MP 2027	M LP 2030
90%	100%	100%

Indicadores:

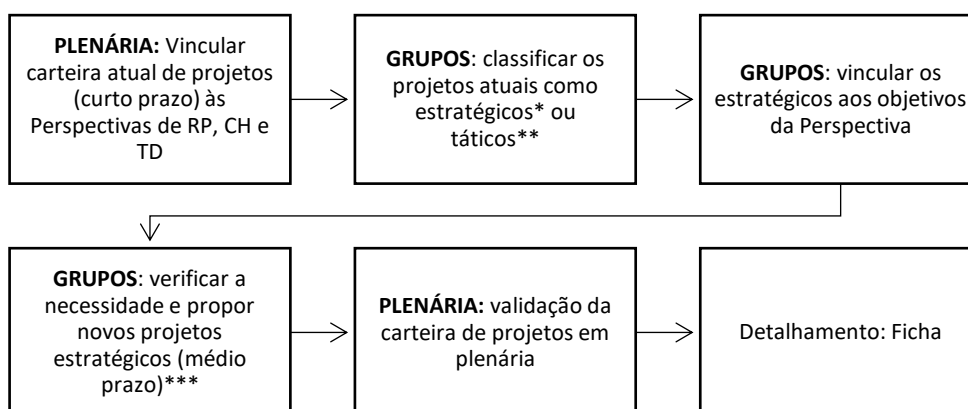
Índice de implementação das soluções tecnológicas previstas no PDTI.

1o Trimestre	2o Trimestre	3o Trimestre	4o Trimestre
Elaboração do PDTI	Validação do PDTI	Implementação de Soluções	Implementação de Soluções

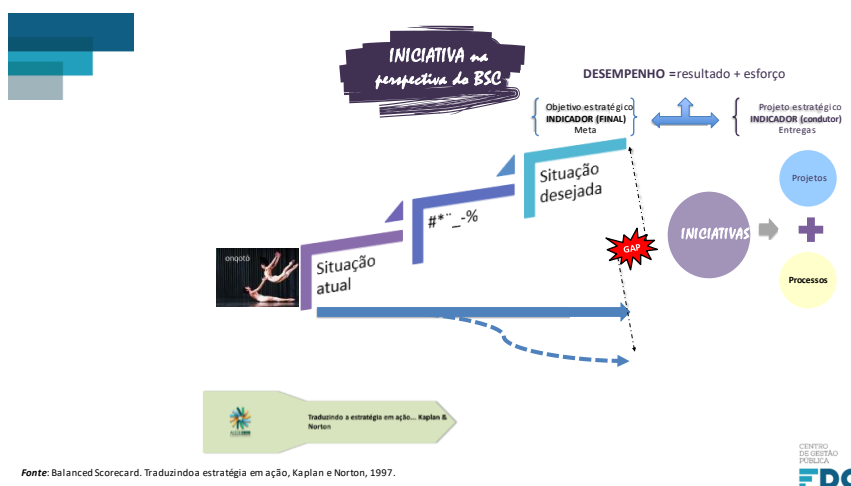
M CP 2023	M MP 2027	M LP 2030
90%	90%	90%

5. Priorização do Portfólio de Iniciativas Estratégicas

Em seguida à definição e validação dos indicadores e metas para cada objetivo do Mapa, o momento seguinte foi dedicado à priorização das iniciativas estratégicas a partir da realização de três Workshops, conforme roteiro abaixo:



O **primeiro** Workshop inicialmente abordou aspectos conceituais e metodológicos acerca do papel relevante das iniciativas na tradução da estratégia em ação⁶. Foram definidas iniciativas para as Perspectivas de Reinvenção dos Processos, Capital Humano e Transformação Digital partindo-se do pressuposto de que estas perspectivas são as sustentadoras da Perspectiva de topo de Resultados para a Sociedade. A figura a seguir mostra resumidamente esta etapa de alinhamento:



⁶ O BSC traduz os objetivos do mapa estratégico em indicadores e metas. Mas os objetivos e metas não serão alcançados apenas porque foram identificados; a organização deve lançar um conjunto de programas que criarão condições para que se realizem as metas de todos os indicadores... Denominamos esses programas de iniciativas estratégicas... Assim a execução da estratégia é gerenciada por meio do acompanhamento das iniciativas estratégicas". Kaplan & Norton. Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Editora Campus, pag. 55, 2004

Depois foi analisada em grupos a carteira de projetos em andamento definidos para o período 2021/2022, sua aderência às perspectivas do Mapa e classificação dos mesmos em Estratégico ou Tático⁷. Em seguida as conclusões foram validadas em plenária e iniciou-se o processo de proposição de novos projetos para o horizonte de médio prazo.

O **segundo** foi dedicado ao aprofundamento e priorização (em grupos por perspectiva) da nova carteira de projetos que foi validada em plenária. O quadro apresentado em continuação mostra carteira priorizada contendo projetos de curto e de médio prazos em cada uma das perspectivas/objetivos:

PERSPECTIVA	OBJETIVO	PROJETOS ATUAIS DE CURTO PRAZO	INICIATIVA - PROJETOS NOVOS DE MÉDIO PRAZO
Reinvenção dos Processos	1. Aprimorar a Governança e o alinhamento estratégico entre as áreas da Alece	1. Planejamento Estratégico 2021-2030	1. Implantação de programa de integridade da Gestão 2. Implantação do Sistema de Informações Estratégicas de Controle 3. Implantação do modelo de capacidade de auditoria interno (IA-CM)
	2. Elevar a qualidade dos processos de produção legislativa e fiscalização de políticas públicas e outros serviços prestados à sociedade	2. Aprimoramento do Processo Legislativo sob a ótica de instrumento de gestão 3. CIADI 4. Ampliação da Procuradoria Especial da Mulher 5. Instituição do Processo de Transparência Passiva no âmbito da Assembleia Legislativa do Estado do Ceará. 6. Programa de Responsabilidade Social 7. Assembleia Cultural 8. Grandes Debates E9 9. Parlamento Protagonista 10. Assembleia Itinerante	4. Aperfeiçoamento do processo legislativo 5. Implantação de modelo de fiscalização e controle de políticas públicas 6. Implantação do sistema e-democracia
	3. Fomentar a gestão por processos e a gestão de riscos corporativos		7. Implantação da Gestão por Processos 8. Implantação da Gestão de Riscos
	4. Melhorar a eficiência administrativa e a qualidade do gasto	11. Reestruturação da Gestão Patrimonial 12. Alece Comunica 13. Modernização da TV Assembleia 14. Radio 4.0	9. Implantação da Gestão Documental 10. Modernização do sistema de gestão orçamentária e financeira 11. Implantação do planejamento e avaliação de contratações
Capital Humano	5. Desenvolver competências pessoais e profissionais, garantindo a gestão do conhecimento	15. MBA em Gestão e Governança Pública 16. MBA em Assessoria Parlamentar 17. Gestão e Des. Estratégico de Pessoas	12. Implantação de Gestão por Competência
	6. Valorizar o servidor contribuindo para a melhoria da sua qualidade de vida		13. Implantação de Programa de Reconhecimento e Recompensa 14. Pesquisa de Clima Organizacional e Plano de Melhorias
	7. Fortalecer a cultura organizacional, com base nos valores e inovação		15. Implantação de Laboratório de Inovação
Transformação Digital	8. Elevar o nível de maturidade em Governança de tecnologia da informação	18. Modernização da infraestrutura de TI	16. Implantação da Governança de TI na Alece
	9. Modernizar a infraestrutura tecnológica com segurança de dados		17. Adequação à LGPD
	10. Disponibilizar soluções tecnológicas para o fortalecimento da democracia participativa		15. Implantação de Laboratório de Inovação 6. Implantação do sistema E-democracia

Por fim, o **terceiro** workshop concentrou-se na elaboração do detalhamento de cada um dos novos projetos com base em ficha validada em plenária e mostrada a seguir:

⁷ Adotou-se o entendimento de que os estratégicos são os que transformam os objetivos do Mapa Estratégico em realidade. Normalmente possuem caráter inovador e impactam de forma estruturante a realidade organizacional OU implicam em mudanças de escala e/ou saltos de qualidade. Já os táticos são importantes para a realização dos objetivos do Mapa Estratégico, mas normalmente têm um caráter funcional e estão circunscritos à uma unidade organizacional específica.

INFORMAÇÕES GERAIS DO PROJETO		
PROJETO:	NOME DE FANTASIA:	DATA INÍCIO/FIM:
PATROCINADOR:		
LÍDER DO PROJETO:	ENVOLVIDOS:	
JUSTIFICATIVA (O motivo pelo qual o projeto deve ser feito. Por que é necessário desenvolver o projeto? O que observamos até o momento (PASSADO) que precisamos solucionar (problema) ou potencializar (oportunidade)?		
OBJETIVOS (O que se busca para atender à justificativa.)		
ALINHAMENTO ESTRATÉGICO		
ALECE 2030	PPA 2020-2023	
Objetivo Estratégico vinculado:	Contribui para Programas:	
Contribui para:		
PRODUTO FINAL (Entrega final do projeto)		
ENTREGAS INTERMEDIARIAS	DATA INÍCIO	DATA FIM
OBSERVAÇÕES ADICIONAIS (premissas, riscos etc.)		

O conjunto de fichas dos projetos validados em plenária, encontra-se no aplicativo TRELLO ® do projeto, que também mantém organizados todos os demais artefatos desenvolvidos pelo projeto, inclusive o Mapa Estratégico, considerado para fins de contrato e, em conjunto com o Portfólio de Iniciativas Estratégicas, como Produto 3.

Ao final do processo de elaboração, prevê-se a realização de reuniões de validação com o COGE e com a Presidência da Casa, marcando assim a conclusão da Etapa 4 do Programa.

ANEXOS

ANEXO 1. ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO PARA AS ENTREVISTAS REALIZADAS

- Percepções sobre os desafios do Parlamento (em geral) para o fortalecimento da democracia e o desenvolvimento sustentável.
- No caso específico da ALECE, o papel para a realização da visão de futuro e objetivos estratégicos contidos no Ceará 2050.
- Principais marcos estratégicos ou conquistas da ALECE para os próximos 10 anos
- Conexões com os demais poderes
- Contribuições da ALECE para a melhoria do ambiente de negócios
- Que funções devem ser mantidas por sua excelência, descontinuadas e introduzidas (inovação).
- Impactos decorrentes da transformação digital.
- Outras informações que queira compartilhar e não tenhamos perguntado

ANEXO 2. ROTEIRO DO INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

QUESTÃO		CONTEXTO 1	CONTEXTO 2	CONTEXTO 3	CONTEXTO 4	CONTEXTO ATUAL
1.1	DIMENSÃO ESTRATÉGIA - A sua Área conhece suas contribuições para os resultados da ALECE?	A Área não identifica como suas ações contribuem para os resultados da ALECE, ou mesmo, não estão definidos com quais resultados organizacionais ela deveria contribuir.	A Área conhece parcialmente quais são os resultados sob sua responsabilidade, mas não conhece quais de suas ações refletem nos resultados das outras áreas.	A Área conhece plenamente quais são os resultados sob sua responsabilidade e, parcialmente , quais de suas ações refletem nos resultados das outras áreas.	A Área conhece plenamente quais são os resultados sob sua responsabilidade e, plenamente , quais de suas ações refletem nos resultados das outras áreas.	
1.2	DIMENSÃO ESTRATÉGIA - As entregas realizadas pela sua Área atendem as expectativas dos clientes internos e externos?	A Área tem muita dificuldade de realizar suas entregas no prazo e/ou forma determinados pelos seus clientes internos e externos, e não avalia a satisfação dos mesmos.	A Área atende parcialmente as demandas dos seus clientes internos e externos, mas não avalia a satisfação dos mesmos.	A Área atende as demandas de seus clientes internos e externos, e avalia a satisfação dos mesmos informalmente (sem um instrumento consolidado).	A Área supera as expectativas dos clientes internos e externos, atendendo suas demandas com alta qualidade, e avalia o grau de satisfação dos mesmos de forma sistemática.	

QUESTÃO		CONTEXTO 1	CONTEXTO 2	CONTEXTO 3	CONTEXTO 4	CONTEXTO ATUAL
1.3	DIMENSÃO ESTRATÉGIA - A sua Área monitora e avalia o alcance dos resultados?	A Área não monitora o alcance dos resultados tampouco o andamento de seus projetos prioritários.	A Área acompanha o andamento de seus projetos prioritários no que tange a prazo e execução físico-financeira. Mas, apesar de ter indicadores, não monitora seus resultados.	A Área acompanha o andamento dos projetos prioritários no que tange a prazo e execução físico-financeira e monitora parcialmente (com baixa frequência) os resultados de seus indicadores.	A Área acompanha o andamento dos projetos prioritários no que tange à prazo e execução físico-financeira, monitora frequentemente os resultados de seus indicadores, e emite relatórios gerenciais.	
1.4	DIMENSÃO ESTRATÉGIA - A sua Área possui meios para produzir informações (via conhecimento interno, informações públicas, dados de especialistas, etc.) e utiliza-as como referência para o planejamento, revisão e melhorias de suas ações?	A Área não possui meios para produzir informações relevantes que possam servir de referência no planejamento, revisão e melhorias de suas ações.	A Área possui meios para produzir informações, mas essas não são disponibilizadas na qualidade, confiabilidade e na tempestividade necessárias para servir de referência no planejamento, revisão e melhorias de suas ações.	A Área possui meios para produzir informações relevantes, tempestivas e de qualidade, mas elas não são utilizadas sistematicamente como referência nas decisões para o planejamento, revisão e melhorias de suas ações.	A Área possui meios para produzir informações relevantes, tempestivas e de qualidade que são utilizadas sistematicamente como referência para o planejamento, revisão e melhorias de suas ações.	

QUESTÃO	CONTEXTO 1	CONTEXTO 2	CONTEXTO 3	CONTEXTO 4	CONTEXTO ATUAL
<p>2.1</p> <p>DIMENSÃO PROCESSOS - Os processos de trabalho da sua Área estão alinhados com os resultados que a ALECE quer alcançar?</p>	<p>Os processos de trabalho da Área não estão alinhados, ou estão apenas parcialmente alinhados, aos resultados organizacionais. Portanto, os produtos resultantes dos processos não contribuem para esses resultados.</p>	<p>Os processos de trabalho e produtos da Área estão alinhados aos resultados organizacionais, mas o seu desempenho operacional (no que tange a tempo, custo e qualidade) não é suficiente para o alcance dos resultados pretendidos.</p>	<p>Os processos de trabalho e produtos da Área estão alinhados aos resultados organizacionais, e o seu desempenho operacional é suficiente para o alcance dos resultados pretendidos. No entanto, os processos são estanques (não há melhoria).</p>	<p>Os processos de trabalho e produtos da Área estão alinhados aos resultados organizacionais, o seu desempenho operacional é suficiente para o alcance dos resultados pretendidos e há melhoria contínua nos processos.</p>	
<p>2.2</p> <p>DIMENSÃO PROCESSOS - Os insumos que a sua Área recebe atendem às suas expectativas e necessidades?</p>	<p>Insumos recebidos constantemente com erros e com necessidades de correções, por isso o índice de retrabalho é alto e a utilização destes insumos precária.</p>	<p>Insumos recebidos esporadicamente com erros e com necessidades de correções, por isso o índice de retrabalho e a utilização destes insumos são medianos.</p>	<p>Insumos recebidos com algumas necessidades de correções, por isso o índice de retrabalho é baixo com utilização das informações recebidas satisfatória.</p>	<p>Insumos recebidos sem ocorrência de erros, com utilização de informações com 100% de qualidade e confiabilidade.</p>	

QUESTÃO	CONTEXTO 1	CONTEXTO 2	CONTEXTO 3	CONTEXTO 4	CONTEXTO ATUAL
<p>2.3 DIMENSÃO PROCESSOS - A sua Área tem conhecimento das relações existentes entre os seus processos internos e outros processos das demais áreas da ALECE, nos quais têm participação?</p>	<p>Não possui conhecimento ou conhecimento parcial dos processos de trabalho da Área e de suas relações com os processos das demais áreas.</p>	<p>Há conhecimento dos processos executados pela Secretaria, porém não há conhecimento sobre as relações com os processos das demais áreas.</p>	<p>Há conhecimento dos processos da Área e das relações com os processos com demais áreas, contudo os processos são estanques (não há melhoria).</p>	<p>Há conhecimento dos processos da Área e das relações com os processos das demais áreas, e identifica-se constante melhoria entre eles.</p>	
<p>2.4 DIMENSÃO PROCESSOS – Os processos de trabalho da área estão mapeados e registrados em Procedimentos Operacionais Padrão?</p>	<p>Todos os processos estão mapeados e registrados em Procedimentos Operacionais Padrão.</p>	<p>A maioria dos processos estão mapeados e registrados em Procedimentos Operacionais Padrão.</p>	<p>A minoria dos processos está mapeada e registrada em Procedimentos Operacionais Padrão.</p>	<p>Nenhum processo está mapeado e registrado em Procedimentos Operacionais Padrão</p>	
<p>3.1 DIMENSÃO ESTRUTURA - A sua Área conhece plenamente as competências que lhe são atribuídas e ela está alinhada com o restante da ALECE?</p>	<p>A Área não conhece plenamente suas atribuições e não há um alinhamento com as diretrizes e processos organizacionais.</p>	<p>A Área conhece parcialmente suas atribuições, mas não há um alinhamento com as diretrizes e processos organizacionais.</p>	<p>A Área conhece plenamente suas atribuições, mas não há um alinhamento com as diretrizes e processos organizacionais.</p>	<p>A Área conhece plenamente suas atribuições e elas estão alinhadas às diretrizes e processos organizacionais.</p>	

QUESTÃO	CONTEXTO 1	CONTEXTO 2	CONTEXTO 3	CONTEXTO 4	CONTEXTO ATUAL
<p>3.2 DIMENSÃO ESTRUTURA - A estrutura organizacional (departamentalização e amplitude de comando) está adequada à natureza das atribuições da sua Área?</p>	<p>A estrutura organizacional não está adequada e o status de comando da Área necessita ser revisto para um patamar diferente do que existe hoje (superior ou inferior).</p>	<p>A estrutura organizacional tem condições de exercer adequadamente suas competências, mas o status de comando dificulta o alcance de resultados.</p>	<p>No contexto atual, a estrutura organizacional e o status de comando estão adequados para o alcance de resultados. Mas o volume de trabalho e complexidade demandarão, no futuro, uma alteração no nível de comando.</p>	<p>A estrutura organizacional está condizente com seus processos, complexidade, nível de articulação e nível de comando.</p>	
<p>3.3 DIMENSÃO ESTRUTURA - Há redundâncias (sombreamento) entre as funções da sua Área e outros setores da ALECE</p>	<p>Existem graves redundâncias (sombreamentos) entre a Área e outros setores da ALECE que comprometem diretamente o alcance dos resultados.</p>	<p>Existem algumas redundâncias (sombreamentos) entre a Área e outros setores da ALECE, que comprometem parcialmente o alcance dos resultados.</p>	<p>Não existem redundâncias (sombreamentos) evidentes que comprometem diretamente o alcance dos resultados. Mas, existem algumas falhas de comunicação e de integração entre os setores que eventualmente prejudicam a qualidade dos resultados.</p>	<p>Não existem redundâncias (sombreamentos) evidentes que comprometem diretamente o alcance dos resultados. A comunicação e a integração entre os setores são adequadas.</p>	

QUESTÃO	CONTEXTO 1	CONTEXTO 2	CONTEXTO 3	CONTEXTO 4	CONTEXTO ATUAL
<p>3.4 DIMENSÃO ESTRUTURA – A sua Área possui uma estrutura organizacional adequada ao volume de trabalho demandado?</p>	<p>A estrutura da Área não é adequada para atender suas obrigações e resultados pretendidos.</p>	<p>A estrutura da Área está parcialmente adequada, com um volume de trabalho elevado.</p>	<p>A estrutura da Área está parcialmente adequada, com um volume de trabalho satisfatório.</p>	<p>A estrutura da Área é adequada para atender suas obrigações e resultados pretendidos.</p>	
<p>4.1 DIMENSÃO SISTEMAS - A sua Área dispõe de mecanismos informacionais para coleta, tratamento e guarda de informações para subsidiar a tomada de decisão?</p>	<p>Não existem mecanismos informacionais para coleta, tratamento e guarda de informações.</p>	<p>Existem mecanismos informacionais somente para coleta e guarda de informações, sem o tratamento devido.</p>	<p>Existem mecanismos informacionais para coleta, tratamento e guarda de informações, porém há uma subutilização desses mecanismos.</p>	<p>Existem mecanismos informacionais para coleta, tratamento e guarda de informações, utilizadas efetivamente para acompanhar estratégias e planos para subsidiar a tomada de decisão de forma tempestiva e confiável.</p>	
<p>4.2 DIMENSÃO SISTEMAS - Os sistemas de TI utilizados na ALECE atendem aos processos e rotinas da sua Área?</p>	<p>Os sistemas de TI utilizados na ALECE não atendem aos processos e rotinas de trabalho da Área.</p>	<p>Os sistemas de TI utilizados na ALECE abrangem o desenvolvimento dos processos e rotinas de trabalho somente nas funções operacionais.</p>	<p>Os sistemas de TI utilizados na ALECE abrangem o desenvolvimento dos processos e rotinas de trabalho nas funções operacionais e gerenciais.</p>	<p>Os sistemas de TI utilizados na ALECE abrangem o desenvolvimento dos processos e rotinas de trabalho nas funções operacionais, gerenciais e estratégicas.</p>	

	QUESTÃO	CONTEXTO 1	CONTEXTO 2	CONTEXTO 3	CONTEXTO 4	CONTEXTO ATUAL
4.3	<p>DIMENSÃO SISTEMAS - A sua Área é suficientemente capacitada para conhecimento e uso das funcionalidades dos sistemas de TI utilizados?</p>	<p>O conhecimento técnico e operacional necessário para a utilização dos sistemas de TI hoje utilizados foram adquiridos com a rotina, sem capacitação.</p>	<p>O conhecimento técnico e operacional necessário para a utilização dos sistemas de TI hoje utilizados foram adquiridos através de repasse dos colegas de trabalho.</p>	<p>O conhecimento técnico e operacional necessário para a utilização dos sistemas de TI hoje utilizados são adquiridos através de capacitação de curto prazo, sem o devido aprofundamento e temporalidade necessária para atualizações.</p>	<p>O conhecimento técnico e operacional necessário para a utilização dos sistemas de TI hoje utilizados são adquiridos através de capacitação aprofundada e renovada sempre que necessário.</p>	
4.4	<p>DIMENSÃO SISTEMAS – Existe um sistema eletrônico de documentos? Se sim, ele conta com todo o processo nato digital (nasceu digital) ou apenas com registro da movimentação do mesmo?</p>	<p>Não existe sistema eletrônico de tramitação de documentos.</p>	<p>Existe um sistema de tramitação de documentos e ele conta apenas com registro de movimentação do processo.</p>	<p>Existe um sistema de tramitação de documentos e ele conta apenas com o processo nato digital, sem registro de movimentação do mesmo.</p>	<p>Existe um sistema eletrônico de documentos e ele conta com todo o processo nato digital e registro da movimentação do mesmo.</p>	
5.1	<p>DIMENSÃO ORÇAMENTO - A sua Área planeja seu orçamento?</p>	<p>A Área não faz planejamento orçamentário.</p>	<p>A Área faz o planejamento orçamentário, mas ele tem muitas falhas. O orçamento não está vinculado às prioridades estratégicas da Secretaria.</p>	<p>A Área faz o planejamento orçamentário, e ele tem poucas falhas. O orçamento está parcialmente vinculado às prioridades estratégicas.</p>	<p>O planejamento orçamentário da Área é adequado. O orçamento está plenamente vinculado às prioridades estratégicas.</p>	

QUESTÃO		CONTEXTO 1	CONTEXTO 2	CONTEXTO 3	CONTEXTO 4	CONTEXTO ATUAL
5.2	DIMENSÃO ORÇAMENTO - A sua Área consegue executar o orçamento planejado?	O orçamento não é executado.	O orçamento é executado parcialmente com alto grau de inexecução.	O orçamento é executado parcialmente, com médio grau de inexecução.	O orçamento é executado conforme previsto .	
5.3	DIMENSÃO ORÇAMENTO - Os recursos financeiros planejados são disponibilizados dentro do prazo para a Secretaria?	Não há previsão de disponibilização de recursos financeiros necessários.	Os recursos financeiros são disponibilizados com muito atraso .	Os recursos financeiros são disponibilizados com pouco atraso .	Os recursos financeiros são disponibilizados no prazo previsto .	
5.4	DIMENSÃO ORÇAMENTO - A Área consegue alcançar seus resultados de acordo com os recursos financeiros disponibilizados?	Os recursos financeiros disponíveis não são suficientes , e apresenta-se como uma barreira ao alcance dos resultados da Secretaria.	Os recursos financeiros disponíveis não são suficientes , mas não inviabiliza o alcance dos resultados da Secretaria.	Os recursos financeiros disponíveis são suficientes e viabiliza o alcance dos resultados da Secretaria.	Os recursos financeiros disponíveis são acima do necessário e permitem atender outras demandas emergentes da Organização.	

QUESTÃO	CONTEXTO 1	CONTEXTO 2	CONTEXTO 3	CONTEXTO 4	CONTEXTO ATUAL
<p>6.1</p> <p>DIMENSÃO GESTÃO DE PESSOAS - Os programas de desenvolvimento de capacitação atendem as necessidades da sua Área e colaboram para o alcance dos resultados?</p>	<p>Não existem (ou existem esporadicamente) programas de capacitação e de desenvolvimento. As ações de capacitação não são uma atividade estruturada e, na maioria das vezes, não estão alinhados aos resultados pretendidos para a Área.</p>	<p>Existem alguns programas de capacitação e de desenvolvimento, atendendo parcialmente as necessidades da Área. Mas ainda há muitas atividades de capacitação fragmentadas e não alinhadas aos resultados pretendidos para a Área.</p>	<p>Existem programas de capacitação e de desenvolvimento que atendem às necessidades da Área e eles estão alinhados aos resultados pretendidos. Mas, não há ainda, um plano de desenvolvimento de competências para a Área.</p>	<p>Os programas de capacitação atendem as necessidades da Área se baseiam em um plano de desenvolvimento de competências.</p>	
<p>6.2</p> <p>DIMENSÃO GESTÃO DE PESSOAS - O quantitativo de pessoal da sua Área é adequado para seus resultados?</p>	<p>O alcance dos resultados pretendidos é inviável em função da equipe disponível.</p>	<p>A equipe disponível não é suficiente para o alcance de todos os resultados pretendidos, mas ela entrega parte dos resultados de forma exitosa.</p>	<p>A equipe disponível não é suficiente para o alcance de todos os resultados pretendidos, mas ela entrega parte dos resultados de forma exitosa. E, já estão em andamento processos de solicitação e seleção de pessoal.</p>	<p>A equipe disponível é suficiente e adequada ao alcance dos resultados pretendidos.</p>	

QUESTÃO	CONTEXTO 1	CONTEXTO 2	CONTEXTO 3	CONTEXTO 4	CONTEXTO ATUAL
<p>6.3</p> <p>DIMENSÃO GESTÃO DE PESSOAS - A equipe técnica possui as competências necessárias para executar as suas atribuições e alcançar os resultados pretendidos pela Área?</p>	<p>Não está definido qual é o perfil de competências ideal (conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes) dos colaboradores da Área.</p>	<p>O perfil de competências ideal está definido, porém a equipe não possui as competências necessárias para o alcance dos resultados pretendidos.</p>	<p>O perfil de competências ideal está definido, porém a equipe só possui parte das competências necessárias para o alcance dos resultados pretendidos.</p>	<p>O perfil de competências ideal está definido, e a equipe possui as competências necessárias para o alcance dos resultados pretendidos.</p>	
<p>6.4</p> <p>DIMENSÃO GESTÃO DE PESSOAS - A motivação, a satisfação e o reconhecimento com o trabalho realizado estão presentes na sua Área e contribuem para o alcance dos resultados?</p>	<p>Os colaboradores não estão satisfeitos e os esforços não são reconhecidos. Eles não acreditam nos resultados potenciais da organização.</p>	<p>Os colaboradores estão parcialmente satisfeitos com o trabalho que desenvolvem embora não haja reconhecimento pelos esforços realizados. Eles acreditam nos resultados potenciais da ALECE; no entanto, essa motivação não está vinculada ao alcance desses resultados.</p>	<p>Os colaboradores estão satisfeitos com o trabalho que desenvolvem e há reconhecimento parcial pelos esforços realizados. Eles acreditam nos resultados potenciais da ALECE; no entanto, essa motivação não está vinculada ao alcance desses resultados.</p>	<p>Os colaboradores estão satisfeitos com o trabalho que desenvolvem e seu trabalho é reconhecido. Eles acreditam nos resultados potenciais da ALECE, e grande parte dessa motivação está vinculada ao alcance desses resultados.</p>	



Para ser relevante.

www.fdc.org.br

