

Economia
Sec re taria de
Estado de
Economia



GPIn | SGI

Planejamento Estratégico

Secretaria de Estado da Economia 2023-2025

SET/2023

Processo de planejamento

I - Diagnósticos setoriais cíclicos

1.1 – Entrevistas individualizadas com dirigentes (subsecretários e superintendentes);

1.2 – Questionários aos gerentes;

1.3 – Matriz SWOT com as equipes técnicas.

2 – Desenho de estruturas analíticas, Mapas e Objetivos Estratégicos

2.1 – Análises e propostas setoriais entregues pela GPIIn/SGI e validadas pelas áreas;

2.2 – Diretrizes da Secretária;

2.3 – Consolidação dos Mapas setoriais, do Mapa da Secretaria e dos indicadores.

I - Diagnósticos setoriais

Um processo de planejamento estratégico não pode prescindir de uma análise atualizada de condições, cenários externos e contextos envolvidos na organização. Entre março e setembro do ano de 2023, **partindo das bases lançadas** pelo estabelecimento das **Metas 2023 da Secretaria** no início do ano e também de **planos anteriores**, a equipe da Gerência de Planejamento Institucional, desenvolveu processos cíclicos de diagnósticos setoriais, participando 14 unidades básicas da Economia. Cada ciclo contou com entrevistas aos dirigentes, questionários aos gerentes e a alguns coordenadores e, por fim, a com a estruturação de Matriz SWOT.

Esforço (mar/23 a set/23)

Aproximadamente

14 oficinas de
SWOT

60 questionários
aos gerentes

14 unidades
onde o **ciclo** foi
aplicado

130 servidores
participantes

20 entrevistas
com dirigentes

14 Mapas setoriais propostos + **4**
de Subsecretarias + **1** da Secretaria



I.I – Entrevistas individualizadas com dirigentes (subsecretários e superintendentes)

IV – administrar as dívidas públicas mobiliária e contratual, interna e externa, de responsabilidade direta ou indireta do Tesouro Estadual;	4	Alta	Sistema da dívida	
V – administrar a conta única do Tesouro Estadual e outras que sejam de sua responsabilidade;	4	Alta	Informatização	Já existe o SCGF, e o de fluxo de caixa vai contê-lo e complementá-lo.
VI – coordenar a gestão dos recursos dos fundos do Estado;	4	Média		Juízo mais à distância, são muito setoriais. Em 2019 teve diagnóstico que gerou lei que extinguiu 18 fundos.



Ponto sensível: Informatização e automatização.



✓ **Ausência de sistema da dívida.**

Cada subsecretário e cada superintendente respondeu por sua unidade. A primeira parte da entrevista objetivava extrair respostas fundamentais do dirigente acerca do negócio da unidade, além do legado pretendido. Eram questões genéricas sobre entregas, clientes e principais problemas de quaisquer natureza.

A segunda parte foi uma autoavaliação com base nas competências regulamentares. O objetivo era localizar problemas, além de destacar notas mais baixas combinadas com altas prioridades e, portanto, destacar pontos sensíveis.

Natureza das questões fundamentais:

O QUE...

Qual é a **principal** entrega finalística da unidade?

PARA QUEM...

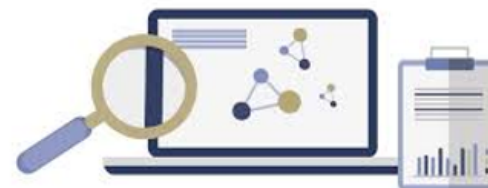
Quais são, na ordem, os **principais** clientes da unidade?

COMO...

Quais são os **principais** problemas/entraves no principal processo de entrega aos clientes da unidade?

LEGADO...

Qual o **legado** pretende deixar para a unidade caso saia daqui um ou dois anos?



Exemplo de consolidação das respostas:

Entrega prioritária



**Melhor estrutura para a
Secretaria, inclusive interior**
Capacitação, institucionalização, segurança

Para quem



**Servidores, unidades da secretaria,
gabinete da Secretária**

Problemas



Perda de pessoal
Enfraquecimento das equipes

Legado



Processos institucionalizados
Estruturas físicas melhores

I.2 – Questionário aos gerentes

Planejamento Setorial - Superintendência de Contábil

Gerência de: Contas Públicas

Gerente: Katia Beatriz de Resende

1) Qual é a **principal entrega** da gerência (como você resumiria o rol de competências)?

Elaboração e publicação de Relatórios Fiscais: Relatório Resumido de Execução Orçamentária (RREO), Relatório de Gestão Fiscal (RGF), Consolidação do RGF de todos os Poderes.

Acompanhamento de limites: Vinculação em Saúde, Educação e Cultura, Despesas de Pessoal, Dívida Consolidada, Operações de Crédito, Garantias e Contragarantias do Estado.

2) Quais são os **principais problemas/entraves** da unidade (o que impede que as entregas sejam todas excelentes)?

Reiteradas alterações do Manual de Demonstrativos Fiscais e seus respectivos Mapeamentos, pela STN, que muitas vezes ocorrem bem próximo ao prazo limite de publicação.

Prazo curto para análise de resultados, fechamento mensal da receita muito longo.

Pessoal com experiência e capacitação com a emissão e análise dos relatórios.

Elaboração de documentos, gráficos, apresentações de forma manual, podendo gerar erro em digitação de valores.

3) Quais seriam as **capacitações mais decisivas** e direcionadas às necessidades e demandas da gerência?

Utilização dos Universos do BO, em especial os relacionados à contabilidade, para geração de Relatórios Gerenciais e suporte Ferramentas de automatização de dados, para divulgação externa, como Power BI.

Análise dos Relatórios Contábeis do SCG, visando melhor aproveitamento dos conteúdos já disponíveis no sistema, para Excel avançado e Canva.

Análise de Dados Fiscais (RREO e RGF): histórica (Evolução de Goiás) e posicional (Estados x Outras Unidades da Federação).

4) Sobre **suporte de tecnologia da informação** com impacto na sua gerência, qual ou quais projeto de melhoria de sistemas ou de desenvolvimentos de novos sistemas seriam, na ordem, mais decisivos?

Repositório dos Relatórios Fiscais já publicados, dentro do SCG, para consultas em PDF e Excel.

Integração do Banco de Dados do SICONFI com SCG - Anexos do RREO e RGF: Série Histórica para montagem de Relatórios

Automatização da Apresentação dos Relatórios Fiscais para Audiência Pública na Alego.

Automatização do Boletim de Análise Bimestral do RREO

Em cada ciclo, cada gerente pode responder um questionário que convidava a refletir sobre pontos fundamentais da sua gerência. Além disso, era possível indicar as capacitações pretendidas e os sistemas de informações (criação ou melhorias) mais decisivos para sua atividade.



Pontos sensíveis: Relatórios fiscais e limites (vinculações, despesas, etc.)



- ✓ Alterações de normas federais
- ✓ Carência de capacitação em emissão e análise de relatórios;
- ✓ Processos manuais, pouco automatizados.

Consolidação das respostas sobre capacitações e demandas por sistemas:

Capacitações Gerências

Auditoria (tecnologias), Banco de dados, Ato de Desconsideração do Negócio Jurídico, Contencioso Fiscal, Inteligência Fiscal, Fiscalização de Escritura Contábil (prest: comunicações), Estatística Aplicada, Ferramenta de Programação, Atualização em Legislação Tributária, Access.

Sistemas Gerências

Em alguns casos, de unidades maiores, foi possível compilar dados sobre demandas por capacitações e sistemas. Nesta página, segue modelo de compilação das respostas sobre capacitações e sistemas de informações.

FIS\Infotrânsito; Geoprocessamento (agropecuário); Malha Contábil; **SOFIA**; Auditoria (geral); Acesso à Dívida Ativa; **Autorregularização**; Análise de Vínculos; **Aumento de capacidade em B.I.**; SAFI; Controle do IPVA; Alienação Antecipada; SAS; Controle das Importações (SISIMIP).

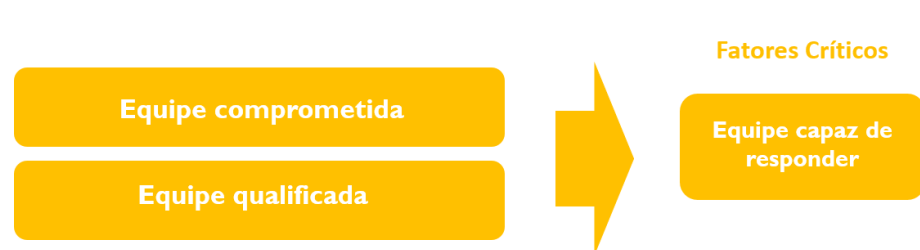
I.3 – Matriz SWOT com as equipes técnicas


Em cada ciclo, Foi construída uma matriz SWOT da unidade, reunindo entre 10 a 15 colaboradores. Matriz SWOT é uma ferramenta eficiente para diagnóstico, análise de condições internas e avaliações de cenários externos.




Ao final do exercício, o desenho do matriz indica características marcantes da equipe, e de seus resultados é possível destacar fatores críticos e dicas decisivas para construção de objetivos estratégicos.

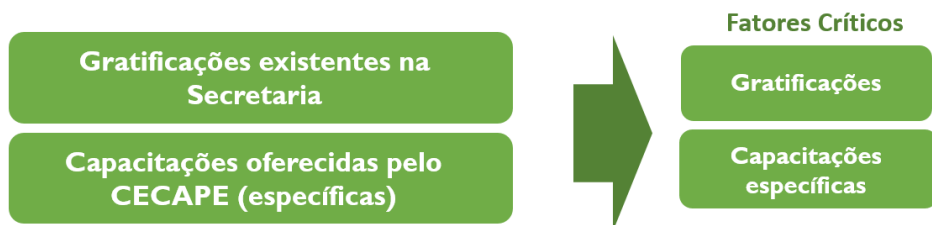
Coleta e seleção de sentenças - Fatores críticos:




 **Importante:** As forças foram analisadas pelas perspectivas de oportunidades e ameaças. Portanto, podem ter pontuação aumentada pelas duas perspectivas. Forças de impacto na SWOT são dicas importantes para os Objetivos Estratégicos. Com a força se aproveita oportunidades e se defende de ameaças.




 **Importante:** As fraquezas foram analisadas pelas perspectivas de oportunidades e ameaças. Portanto, podem ter pontuação aumentada pelas duas perspectivas. Fraquezas de impacto na SWOT são dicas importantes para os Objetivos Estratégicos. Com a fraqueza se perde oportunidades e se expõe às ameaças.



 **Importante:** As oportunidades foram analisadas pelas perspectivas de forças e fraquezas. Portanto, podem ter pontuação aumentada pelas duas perspectivas. Oportunidades de impacto na SWOT são dicas importantes para os Objetivos Estratégicos. Oportunidade se aproveita com pontos fortes ou se perde pelos pontos fracos.



 **Importante:** As ameaças foram analisadas pelas perspectivas de forças e fraquezas. Portanto, podem ter pontuação aumentada pelas duas perspectivas. Ameaças de impacto na SWOT são dicas importantes para os Objetivos Estratégicos. Ameaça se configura problema real pela “janela” dos pontos fracos, e dela se defende com pontos fortes.

Características da unidade (exemplo), segundo a Matriz SWOT pontuada:

SOMATÓRIO E IMPACTO		FORÇAS					FRAQUEZAS					IMPACTO
		Participação importante na produção de empresas do Estado	Participação importante no número de negócios do Estado	Qualidade de produtos e serviços	Recurso humano e tecnológico	Exercícios	Atuação em setores estratégicos e de desenvolvimento	Análise de plano de negócios e estudos	Falta de comprometimento com colaboradores	Falta de gestão de desempenho	Capacidade limitada de coping em circunstâncias adversas	
FORTUNDADE	Cooperar com empresas locais e de fora do Estado para a produção de bens e serviços	2	2	2	1,25	1,5	1,00	0,75	1,75	1,25	1	14,50
	Cooperar com Oribas e Óbidos Federais, estaduais e municipais para produção de bens e serviços de empresas	1,75	1	1,75	1,25	2	1,25	1,25	1,75	1	1	14,25
	Alta demanda orçamentária de bens	1,25	1,25	1,25	1,25	2	1,00	1,25	1,75	1	1,5	14,75
	Parceria Pública Privada para investimentos	1,25	1,75	1,75	1,75	1,75	1,25	0,25	0,25	1	1,25	13,25
AMEAÇAS	Facilidade de realização de concursos públicos para contratação de pessoal	1,25	1,25	0,75	0,75	1	1,00	1	1,5	1,25	1,25	11,00
	Interferência política	0,75	1	0,75	1	1,5	2	1,75	1,75	2	2	14,50
	Falta de água suficiente para as demandas de cada Distrito	1	1	1,75	1,25	2	1,75	1,75	1,75	1,5	1,5	12,75
	Instabilidade nos setores de água	1	1	1,75	1,25	2	1,75	1,00	1,75	1,5	1,5	13,00
IMPACTO	Ciclo social no Setor Industrial	1,75	1,75	2	2	1,25	0,75	0,25	1	1	0,5	12,25
	Risco de corrupção	1,25	1,25	2	1,25	1,25	1,5	1,50	1,75	1,5	1	14,25
IMPACTO		13,3	14,8	16,5	14,8	15,5	13,5	6,5	15,3	12,0	12,5	

Q1 - Impacto Pontos Fortes / Oportunidades = 22

Q3 - Impacto Pontos Fortes / Ameaças = 14

Q1 > Q2
Forças prevalecem sobre fraquezas nas oportunidades



Q3 < Q4
Fraquezas prevalecem sobre forças nas ameaças



Q1 > Q3
Maior capacidade ofensiva do que defensiva



Além de fornecer importantes indicativos para objetivos estratégicos, os resultados da Matriz SWOT expressam características marcantes da unidade, como capacidades ofensivas e defensivas e demais correlações entre as dimensões definidas no conceito da ferramenta.

Q2 - Impacto Pontos Fracos / Oportunidades = 15

Q4 - Impacto Pontos Fracos / Ameaças = 34

2 - Desenho de estruturas analíticas, Mapas e Objetivos Estratégicos

Ao final do ciclo de diagnóstico de cada unidade, foi entregue uma estrutura analítica que se propunha a interpretar os principais desafios, eixos e direções estratégicas do setor. Além disso, também foi proposto um Mapa Estratégico setorial, contendo objetivos encadeados, incluindo os de áreas meio do setor. Os Mapas setoriais das unidades básicas se consolidariam nos Mapas das Subsecretarias, que por sua vez seriam integrados no Mapa da Secretaria. Este último foi amadurecido durante o processo de planejamento, influenciado pelos Mapas setoriais, pelo planejamento estruturado governamental (GEPI) e, naturalmente, por diretrizes da Secretária, que validou a versão final.

2.1 – Análises e propostas setoriais entregues pela GPIn/SGI e validadas pelas áreas

Cada unidade recebeu, ao final do seu ciclo, um diagnóstico que compilou resultados de todas as etapas: entrevistas, questionários e SWOT. Continha, além disso, uma estrutura analítica da unidade, geralmente dividida em eixos e demais pontos mais relevantes.

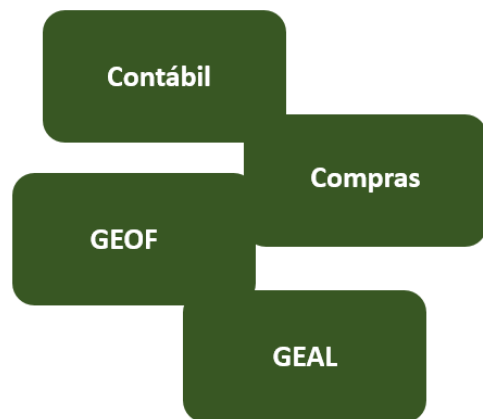
Por fim, o documento entregou uma proposta de Mapa Estratégico da unidade, contendo objetivos estratégicos de perspectivas intermediárias e finalísticas. Os finalísticos são candidatos a se tornarem Desafios da Secretaria e, no Mapa setorial, defluem nos objetivos estratégicos definidos para a Pasta.



Estrutura analítica do diagnóstico (exemplo):

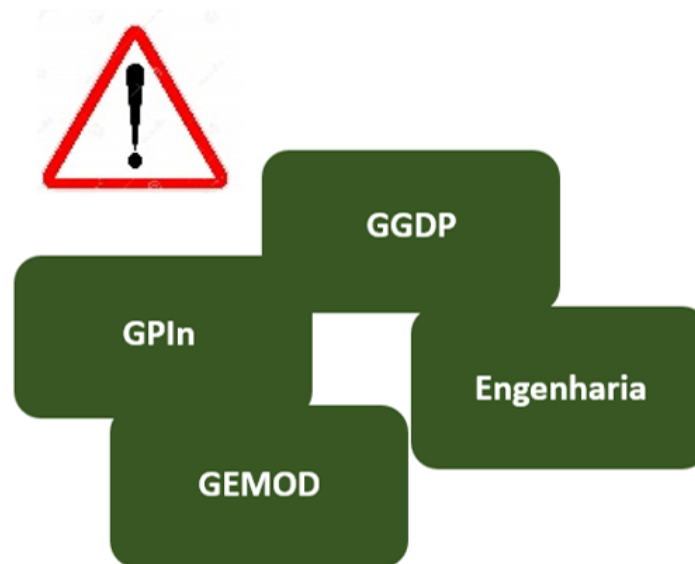
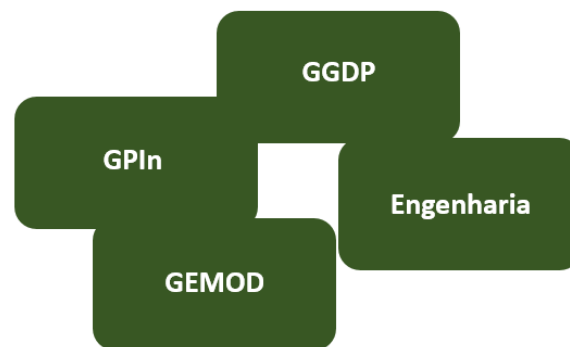
De um lado...

4 gerências cujos trabalhos têm sido efetuados, ainda que **carentes de maior institucionalização, automatização e eficiência;**



De outro...

4 gerências cujas missões atuais são **mais complexas e/ou mais ligadas às metas 2023 da secretaria;**

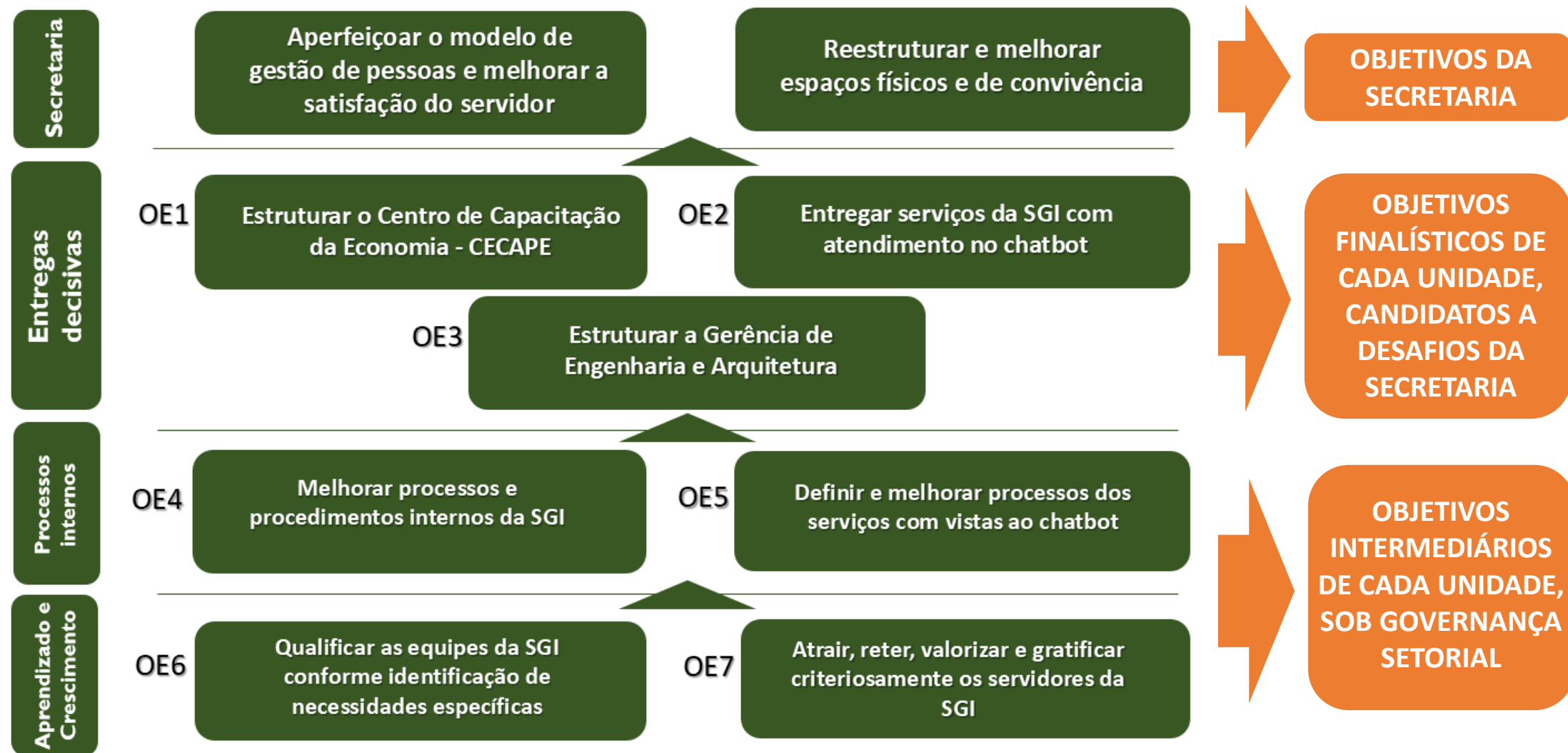


Metas 2023

CECAPE,
estrutura
física e
chatbot

- ✓ Estruturar o CECAPE;
- ✓ Melhorar o planejamento para o PPA e o processo de priorização estratégica da Secretaria;
- ✓ Automatizar procedimentos;
- ✓ Melhorar estruturas físicas e prediais.

Mapa estratégico setorial (exemplo):



2.2 – Diretrizes da Secretária:

A Secretária da Economia Selene Peres apoiou o processo de planejamento. Durante o período, validou e sugeriu pontos para o Mapa Estratégico e para os textos finais dos Objetivos Estratégicos da Pasta. Os apontamentos mais importantes estão aqui destacados:

“*Precisamos investir nas políticas públicas, no bem estar dos goianos, mas também consolidar os aspectos do equilíbrio fiscal.*

A gestão pela competência e pelo merecimento são também estratégicos e prioritários.

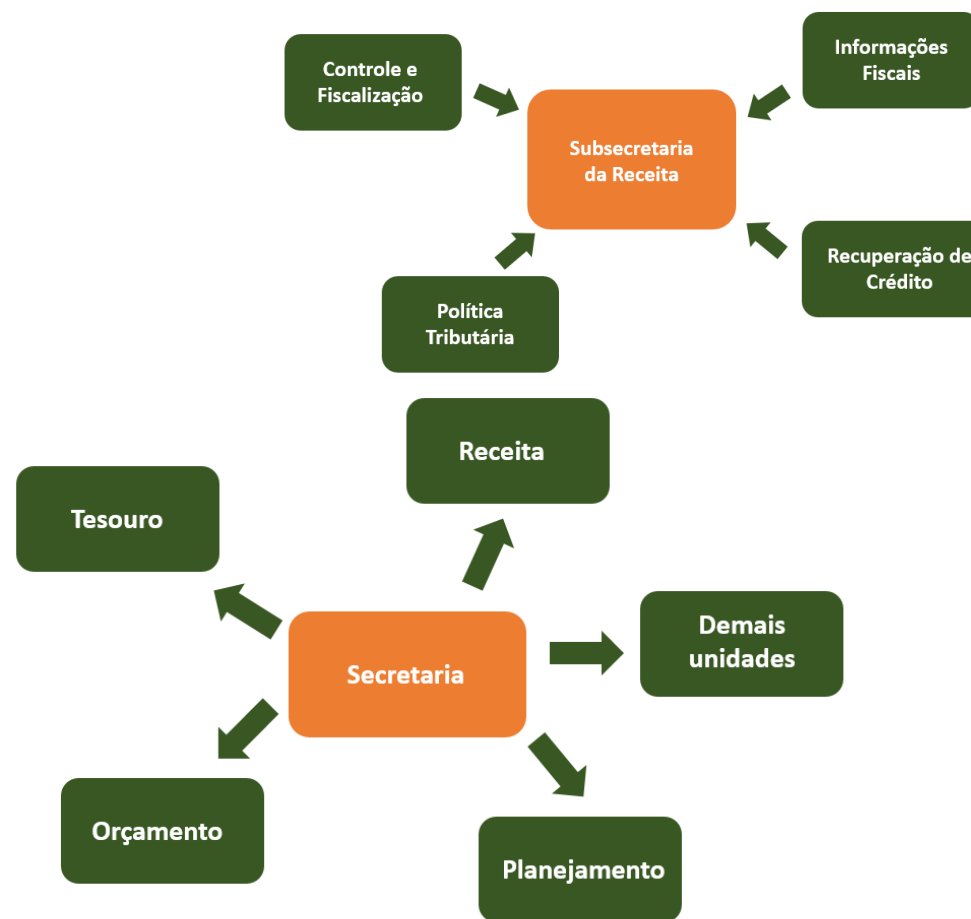
Nossos esforços, além dos finalísticos típicos da Pasta, devem estar voltados para a melhoria de processos - antes mesmo da digitalização -, para a capacitação e para o trabalho corporativo das Redes estaduais, que são nossa responsabilidade. ”

A Secretaria da Economia e sua estratégia devem buscar integração com as agendas de nível governamental.

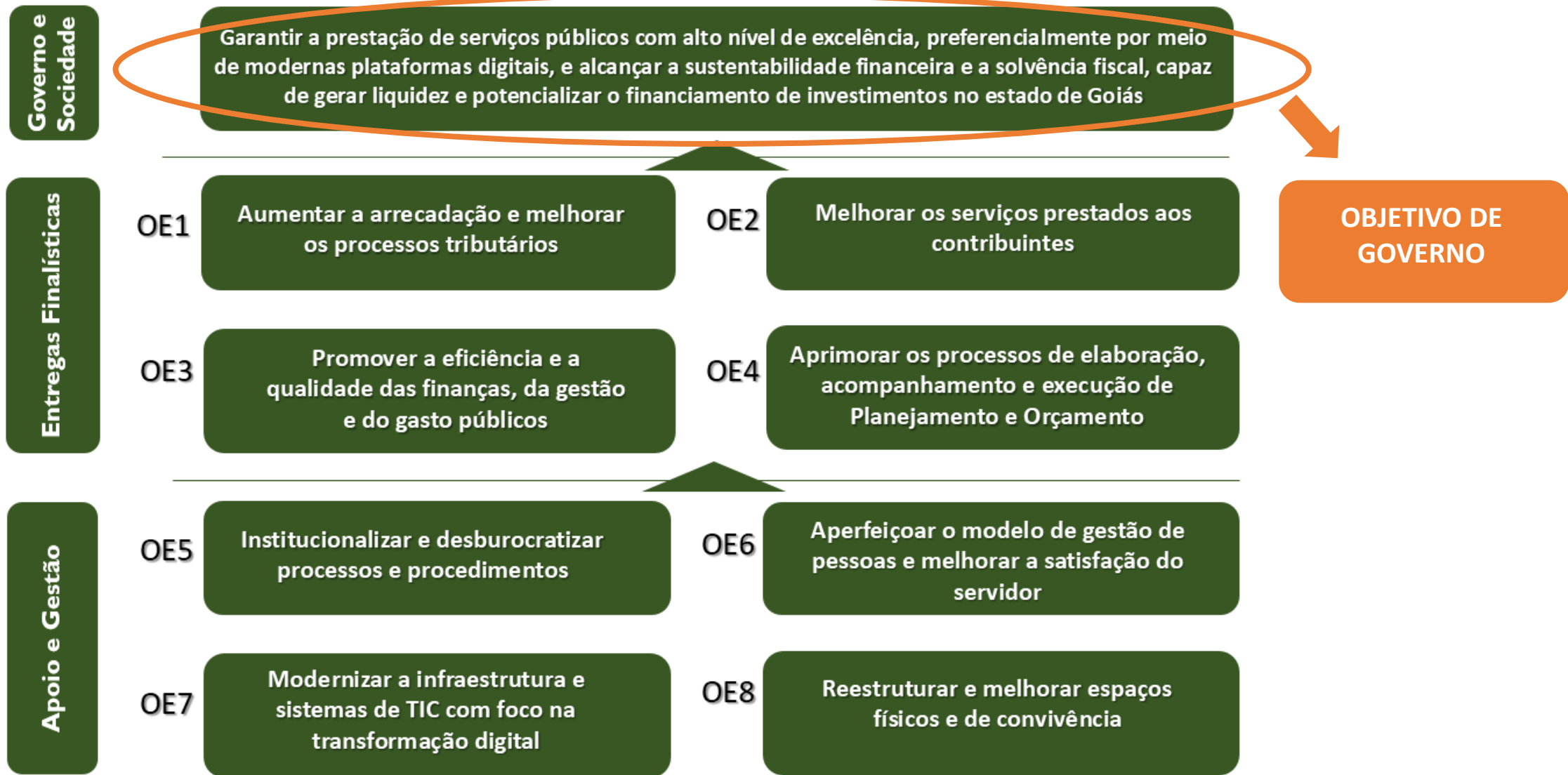
As quatro Subsecretarias da Economia precisam se atentar para a transparência, para a manualização e para a institucionalização.

2.3 - Consolidação dos Mapas setoriais, do Mapa da Secretaria e dos indicadores :

As superintendências foram analisadas uma a uma, e agrupadas por Subsecretaria. Isto foi feito de tal forma que cada unidade básica pode governar a si mesma do ponto de vista estratégico e de acompanhamento de resultados, mas, invariavelmente, foi integrada à sua respectiva Subsecretaria. De modo análogo, do ponto de vista de compreensão estratégica, o conjunto de subsecretarias se integra no Mapa da Secretaria. Os indicadores e as metas, em fase de construção em set/23, seguirão sendo refinados e pactuados com as áreas e o Gabinete.

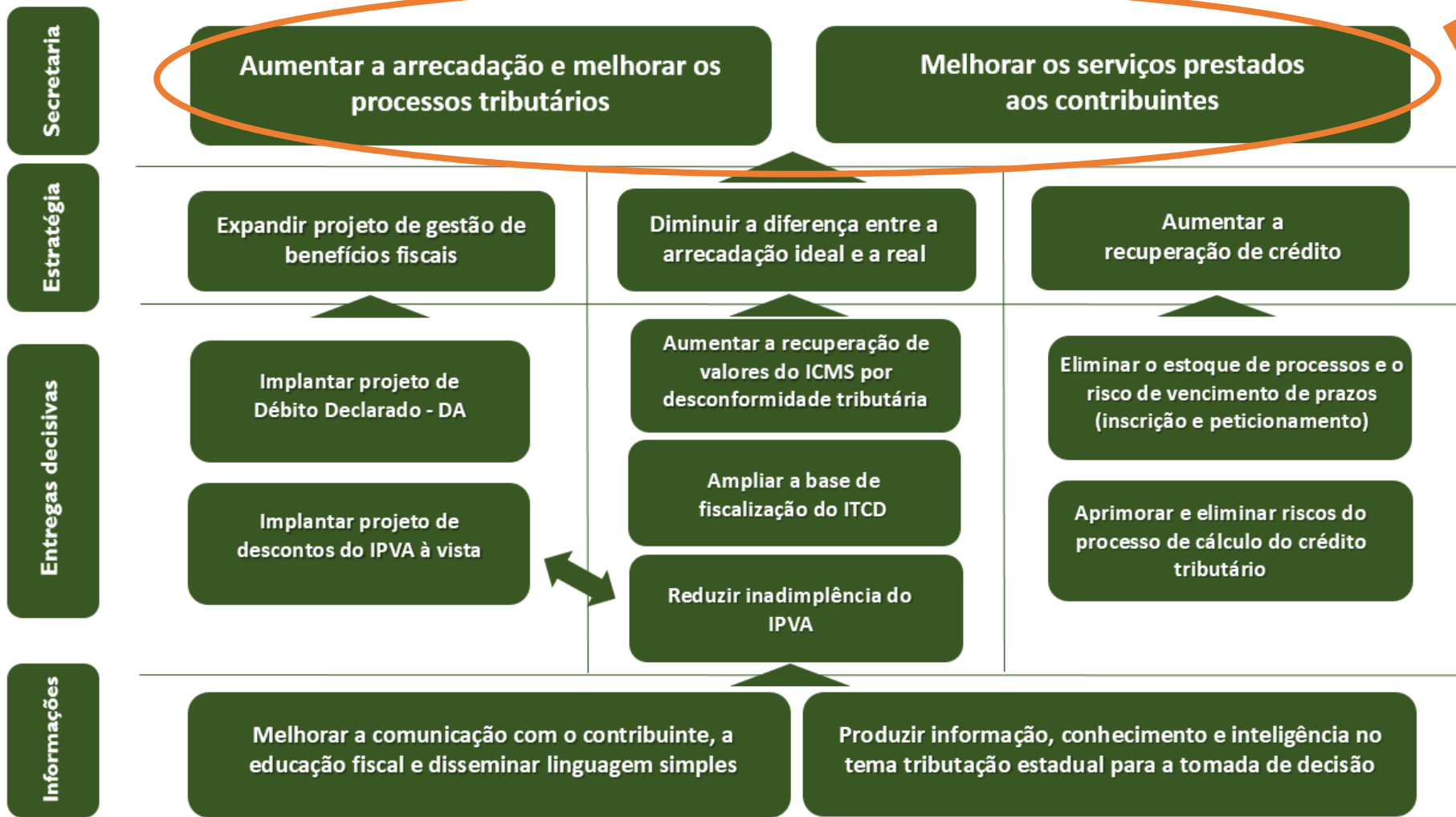


Novo Mapa Estratégico da ECONOMIA:



Mapas das Subsecretarias - **RECEITA:**

**OBJETIVOS
ESTRATÉGICOS
DA SECRETARIA**



Mapas das Subsecretarias - **TESOURO**:

**OBJETIVO
ESTRATÉGICO
DA SECRETARIA**

Secretaria

Promover a eficiência e a qualidade das
finanças, da gestão e do gasto públicos

Entregas Finalísticas

Melhorar a qualidade da
informação contábil e fiscal da
Administração Estadual

Melhorar o desempenho corporativo
da gestão financeira e do fluxo de
caixa na Administração

Melhorar a gestão de custos e o
desempenho corporativo da
contabilidade pública estadual

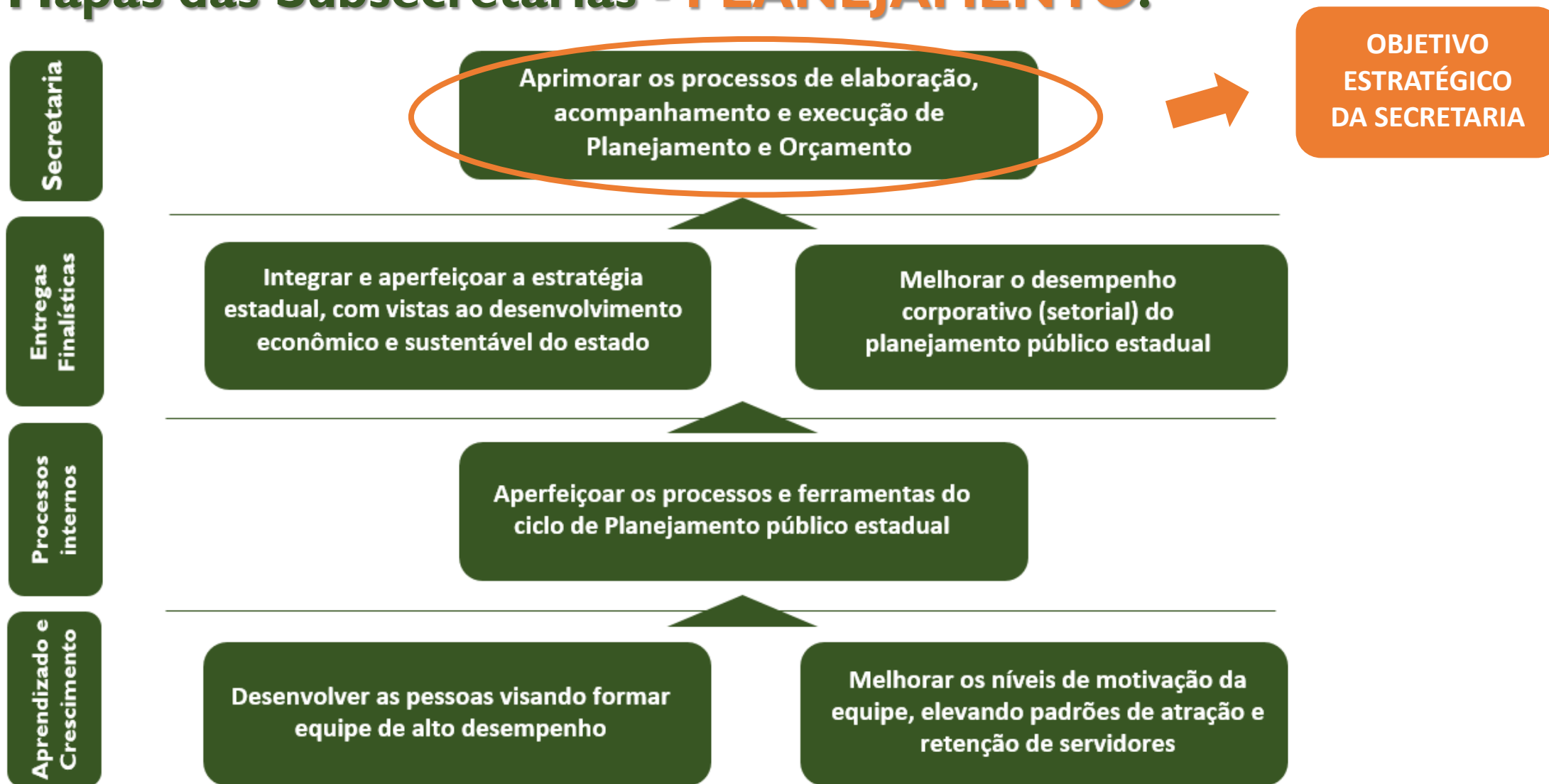
Atuar preventivamente pela observação
de limites das contas estaduais e avaliar
criticamente o espaço fiscal

**Aprendizado e
Crescimento**

Capacitar continuamente as equipes
da Subsecretaria

Capacitar continuamente as redes
contábil e financeira

Mapas das Subsecretarias - **PLANEJAMENTO**:



Mapas das Subsecretarias - **ORÇAMENTO**:

