



RELATÓRIO

Planejamento Estratégico 2023

Secretaria de Trabalho, Assistência e Desenvolvimento Social

Núcleo de Avaliação e Gestão da Informação (NAGI)

Abril de 2023



Expediente

GOVERNADOR

José Renato Casagrande

VICE-GOVERNADOR

Ricardo Ferraço

SECRETÁRIA DE TRABALHO, ASSISTÊNCIA E DESENVOLVIMENTO SOCIAL

Cyntia Figueira Grillo

SUBSECRETÁRIA DE ASSISTÊNCIA E DESENVOLVIMENTO SOCIAL

Nilda Sartório

SUBSECRETÁRIO DE TRABALHO E GERAÇÃO DE RENDA

Carlos Roberto Casteglione Dias

SUBSECRETÁRIO DE ARTICULAÇÃO E POLÍTICAS INTERSETORIAIS

João Batista Conti

SUBSECRETÁRIO PARA ASSUNTOS ADMINISTRATIVOS

Harlen da Silva

SUBSECRETÁRIO DE GESTÃO DE PROGRAMAS E PROJETOS

Gersílio Ribeiro Nascimento

NÚCLEO DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Andrea de Mello Cintra

Victor Nunes Toscano

Edil Soares de Oliveira

Thauan Pastrello

Vitória Nascimento de Jesus Sesana

ELABORAÇÃO

Andrea de Mello Cintra

Sumário

Marco teórico	5
Histórico da Setades	9
Metodologia	10
Identidade Organizacional.....	12
Objetivos estratégicos e indicadores	14
Desafios para 2023.....	17
Resultados	19
SUBAPI	19
Diagnóstico Participativo	19
Identidade Organizacional.....	20
Delimitação dos Objetivos Estratégicos e Indicadores:.....	23
SUBTRAB	27
Diagnóstico Participativo	27
Identidade Organizacional.....	28
Delimitação dos Objetivos e Construção de Indicadores.....	31
SUBADES	35
Diagnóstico Participativo	35
Identidade Organizacional.....	36

Delimitação dos Objetivos e Construção de Indicadores.....	41
GPSB - Gerência de Proteção Social Básica:	41
GSUAS - Gestão do Sistema Único de Assistência Social:	42
GSAN - Gerência de Segurança Alimentar e Nutricional:.....	44
GPSE - Gerência de Proteção Social Especial:	46
GBTR - Gerência de Benefícios e Transferência de Renda:.....	49
SUBAAD	52
Diagnóstico Participativo	52
Identidade Organizacional.....	53
Delimitação dos Objetivos e Construção de Indicadores.....	55
Considerações finais.....	58
Referências Bibliográficas	60

Marco teórico

O Planejamento Público pode ser considerado como um guia para auxiliar na formulação de Políticas Públicas, através da delimitação de quais serão seus objetivos estratégicos e, conseqüentemente, quais os meios necessários para que as finalidades sejam alcançadas da forma mais satisfatória possível. Não existe um consenso teórico claro sobre a conceitualização exata e específica sobre o que pode ser considerado como planejamento público, mas, para os fins deste relatório, e, levando em consideração os aspectos das Políticas Sociais no Brasil, será definido como acredita-se que o Planejamento de Políticas Públicas seja o meio que permita a viabilização da transformação social visada pelo governo em questão.

Já o planejamento estratégico é considerado como o processo de decisão político social que depende de informações precisas, transparência, ética, temperança, aceitação de diferentes visões, negociações e busca de soluções conjuntas. Não raro, há uma grande ênfase em aspectos burocráticos e técnicos, onde o processo contínuo acaba sendo visto somente como um produto técnico (OLIVEIRA, 2006). Ademais, a herança autoritária oriunda do período da Ditadura Militar (1964-1985) fez com que a figura do Estado fosse colocada de forma hierárquica sendo personificada na formuladora única de Políticas Públicas, naquele indivíduo ou instituição que detém o conhecimento técnico e trabalha a serviço dos que têm poder de decisão. Isso faz com que o processo apresente pouca ou quase nenhuma participação popular, o que distancia as políticas de seus beneficiários e culmina por lhes conferir pouca legitimidade.

Desta forma, segundo Matus (1991), o planejamento estratégico de políticas públicas pode ser considerado como um processo que permite o exercício da democracia, onde o Estado tem o papel de se responsabilizar por seus cidadãos da melhor forma possível, analisando e avaliando interesses e demandas da sociedade

civil. Portanto, diversos fatores deveriam estar presentes dentro do planejamento, tais como: as concepções e as condicionantes de execução, os recursos humanos, o orçamento, o método, o ambiente, as contradições internas e externas, quais são os aspectos políticos, sociais e econômicos do período, não sendo apenas voltado para as áreas finalísticas, como também e principalmente, pensando em todo o escopo necessário para que o aparato das políticas funcione. O planejamento público, de certa forma, deve se fundir ao planejamento estratégico para que as políticas públicas sejam democráticas e transparentes, além de que possam causar impactos reais e transformar positivamente as realidades sociais.

O planejamento é um processo incessante e contínuo, no qual constantemente, em cada nova situação criada pelo agir anterior, se repetem o cálculo, a ação, a avaliação. Conforme De Toni (2002), o ato de planejar geralmente é concebido de forma normativa, com viés puramente economicista com o objetivo final sendo a sua eficiência, o que acaba reduzindo o escopo das questões envolvidas e o esvazia de sentido. O autor afirma que o planejamento deve acontecer através de projeções de tendências históricas, fontes qualitativas e quantitativas; predições dedutivas e da intuição do aparato governamental e burocrático, que pode utilizar de seu conhecimento prévio para entender qual ação tomar.

A sua lógica é, portanto, estabelecer uma aposta de que com a análise dos dados da realidade e dos atores envolvidos e com o aporte dos recursos necessários (humanos, financeiros, tecnológicos, dentre outros) para poder promover as mudanças desejadas.

Portanto, coloca-se como pontos chaves para o processo os itens abaixo:

- i. dotar a função planejamento de forte conteúdo estratégico, ou seja, pensar de forma crítica em ações que podem culminar em soluções factíveis e importantes dentro do contexto no qual a secretaria está inserida;

- ii. dotar a função planejamento de forte capacidade de articulação e coordenação interinstitucional e intersetorial de forma a conferir sinergia entre as equipes;
- iii. dotar a função planejamento de fortes conteúdos prospectivos e propositivos;
- iv. dotar a função de planejamento de forte componente participativo e popular, sendo acessível e transparente.

Esses pontos são importantes pois a atividade de planejamento governamental não pode ser desempenhada de forma centralizada e com viés essencialmente normativo. Em primeiro lugar, há a evidente questão de que, em contextos democráticos, o planejamento não pode ser nem concebido nem executado de forma externa e coercitiva aos diversos interesses, atores e arenas sociopolíticas em disputa no cotidiano, com a necessidade de uma adoção de estratégias bottom-up, ou seja, que partam dos beneficiários e para os beneficiários (SECCHI, 2014). Ademais, outro ponto que não pode ser esquecido é sobre a necessidade de que seja feita uma análise crítica sobre o que foi feito no passado, o que pode melhorar, continuar, começar a ser feito, entre outras proposições.

Historicamente, há um gargalo dentro da agenda pública quando o assunto é planejamento estratégico, pois há uma fragmentação e pouca interação entre os diversos setores, sobretudo quando a temática que os perpassa é dos direitos humanos e da assistência social. Estes são assuntos que, por apresentarem componentes muito complexos e multifacetados que possuem alta transversalidade e dialogam com muitas áreas distintas. As “falhas” deste processo são devido ao passado político brasileiro que possui um viés autoritário, clientelista e patrimonialista, além de que o serviço público muitas vezes cai no lugar comum de ser moroso e ineficaz, além de inflado. Além de que, com a instauração da corrente neoliberal, as crises se tornam cada vez mais cíclicas, fazendo com que as políticas

públicas sejam pautadas de forma a aliviar catástrofes, sem atacar suas raízes. Desta forma, “apagar incêndios” se torna uma prática comum, onde demandas urgentes são prioridade, não dando espaço para que outras ações sejam possíveis, que não ficam em torno da mitigação do efeito de catástrofes.

Quando se pensa em planejamento estratégico é comum que sejam utilizados mecanismos da administração de empresas privadas, sobretudo após a instauração do gerencialismo e da New Public Management, desde a década de 1990. Contudo, principalmente se tratando do campo das Políticas Sociais, acredita-se que outras abordagens devem também ser incorporadas, buscando não somente a eficiência dos órgãos públicos e das políticas geridas por eles, mas sobretudo em entender de forma profunda as mazelas da sociedade para a erradicação da pobreza e da extrema pobreza.

Matus (1991) afirma que o objetivo geral de um planejamento é mediar o conhecimento e a sua respectiva ação. As variáveis que envolvem o planejamento devem estar em consonância com o plano de demandas da população, com margens para ajustes e outras flexibilidades. Em síntese, onde e quando o planejamento deixa de anteceder e orientar a ação e a gestão cotidiana do Estado, isso faz com que ele se torne incapaz de induzir, fomentar ou mesmo produzir as condições para a transformação das estruturas econômicas e sociais do Brasil, que é um país notadamente marcado pelas heterogeneidades, desigualdades e injustiças, em várias de suas dimensões, formando abismos sociais e econômicos. (CARDOSO JR, 2014)

Partindo deste arcabouço teórico, enxerga-se a necessidade latente da produção de um planejamento estratégico que siga em consonância e sinergia com as políticas públicas e o viés social adotado pelo governador reeleito Renato Casagrande. Desta forma, para o planejamento estratégico da SETADES, durante

os meses de janeiro a março de 2023, o Núcleo de Avaliação e Gestão da Informação, NAGI, se reuniu com todas as subsecretarias da SETADES, com o intuito original de que as equipes pudessem entender de forma macro aquilo que fazem, porquê o fazem e como o fazem e que desta maneira pudessem repensar o processo no qual estão inseridos de forma crítica e propor soluções inovadoras e que melhorem não apenas suas entregas, mas sua rotina enquanto servidores. A seguir, será aprofundado nos itens abaixo um pouco mais sobre o Histórico da SETADES e sobre a metodologia que foi utilizada nos encontros.

Histórico da Setades

A Setades passou por muitas mudanças desde sua criação em 1999. Isso fez com que o planejamento fosse fragmentado para as áreas finalísticas, perdendo oportunidades de sinergia entre as ações, fatos que se mostrarão de forma mais clara no decorrer deste documento. É possível perceber que há uma quebra institucional entre os fluxos de trabalho das subsecretarias e das gerências, fazendo com que as realidades de cada equipe se tornem descoladas umas das outras. A divisão faz com que as atribuições não sejam claras e o monitoramento de projetos interdependentes seja prejudicado. A consequência é que cada Subsecretaria atua de forma autônoma e com pouca interface entre as políticas.

Além disso, a metodologia aplicada no planejamento depende dos líderes de cada uma das áreas. Geralmente, existe uma confusão entre o planejamento da política e o plano de trabalho da própria Subsecretaria, com a estruturação do processo de trabalho deixada em segundo plano, discutindo-se pouco sobre como os objetivos pactuados serão alcançados.

De 2019 em diante, o planejamento da SETADES ficou atrelado ao planejamento estratégico do Estado, conduzido pela Secretaria de Economia e Planejamento

(SEP). Dessa maneira, os desafios das áreas, bem como os indicadores elencados para mensuração do resultado, perpassam a discussão de governo e suas áreas estratégicas. Porém, é válido salientar que nem todos os projetos vão para o inventário de projetos da SEP, o que não significa que sejam menos importantes para o bom andamento da Secretaria uma vez que são projetos internos e/ou voltados para os demais servidores das Políticas Públicas capixabas.

Assim sendo, há a demanda latente por processos que sejam estruturados de forma a unificá-los e prover sinergia a eles, bem como uma maior integração das ações. Parte-se da premissa que as políticas sociais são multifacetadas e clamam por ações que sejam transversais, intersetoriais e intersecretariais, as quais necessitam de integração e ações conjuntas e colaborativas entre as áreas. Partindo de tais pontos, a metodologia aplicada será explicitada a seguir.

Metodologia

Considerando o contexto atual social, político e econômico brasileiro, onde houve um desmonte dentro das esferas da Assistência Social e da Política Social nos últimos 4 anos, agravado consideravelmente pela crise do Covid-19, mostra-se de fundamental importância que seja feito um planejamento estratégico consistente, embasado em dados, relatos que possam descrever e atender as necessidades reais da população capixaba mais vulnerável. Portanto, ao se falar em planejamento estratégico em um momento tão sensível e crítico é fundamental que todo o processo seja pensado de forma crítica, factível, com embasamentos sólidos e em estatísticas, para que o ano de 2023 termine com suas metas alcançadas e os cidadãos capixabas possam enxergar e sentir uma verdadeira melhora em sua qualidade de vida com a diminuição considerável e palpável das desigualdades socioeconômicas do estado do Espírito Santo.

Conforme mencionado na introdução, as metodologias que embasam muitos dos processos de planejamento discorrem sobre algumas ações que são similares a planejamentos feitos em empresas e/ou instituições privadas. Acredita-se que tais métodos são interessantes e necessários, porém, não raro se transformam em frases “motivacionais”, esvaziadas de significados e carecem de aprofundamentos maiores. Para que isto seja evitado, a proposta é que sejam feitos momentos de reflexão mais crítica e profunda, aliados a dados e indicadores, o que pode levar a uma identidade organizacional e a definição de metas e valores da SETADES de forma mais honesta e aliada à realidade.

A metodologia foi pensada de uma forma em que pudesse ser alinhavada e que fosse conduzida de forma onde os resultados de uma dinâmica pudessem fornecer o substrato suficiente para pautar a próxima etapa, desembocando nos objetivos e indicadores, que são a parte mais complexa do planejamento, concedendo-lhe sinergia. O objetivo é que após cada encontro os participantes pudessem refletir criticamente sobre o que foi feito em 2022 e está sendo realizado agora e em como o processo pode ser modificado positivamente.

Desta forma, o Planejamento Estratégico da SETADES 2023 foi dividido em 3 etapas. Começamos com um **Diagnóstico Participativo**, onde o objetivo geral era ouvir todos que trabalham na SETADES, para que pudessem expor seus sentimentos, quais as boas práticas e, principalmente, quais pontos poderiam ser melhorados. A partir deste momento de escuta ativa, e sem a divisão por subsecretaria, apenas por nível hierárquico, passou-se para a construção da **Identidade organizacional** (agora dividido nas 4 áreas da SETADES: SUBAPI, SUBTRAB, SUBADES e SUBAAD), de forma que sejam pensados aqueles pontos que unem as pessoas que ali trabalham, quais são a missão, visão e valores; os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças que podem auxiliar ou prejudicar o processo, bem como uma análise conjuntural do contexto no qual estamos inseridos. Por fim, com base

nos dados coletados e na reflexão feita, partimos para a fase final e mais complexa que é a da **Delimitação dos Objetivos Estratégicos e Indicadores**. Esperamos que todas as informações obtidas até o momento possam fornecer o substrato necessário para definir o que a equipe quer alcançar e como ela quer alcançar, de uma forma que seja factível e palpável, para construir um “mapa” que possa pautar suas ações durante o ano.

Todo esse processo foi pensado com a finalidade de construir um instrumento de monitoramento, o qual será explicado com mais profundidade no final deste relatório. Por enquanto, segue abaixo o marco de cada uma das ações e das etapas, com mais detalhamento.

Identidade Organizacional

A identidade organizacional refere-se aos aspectos centrais de uma organização, falando sobre o sistema de crenças, valores e normas, além da definição de suas fronteiras. É a identidade que garante a continuidade da instituição e que, por ser um órgão público, voltado às Políticas Sociais e à diminuição das desigualdades socioeconômicas, é algo essencial. A coesão do grupo também se mostra fundamental, uma vez que o consenso e o sentimento de fazer parte daquele local são elementos constituintes da cultura brasileira e precisam ser levados em consideração. Sem esse primeiro passo não é possível a construção dos demais (MACHADO, 2005). Acredita-se que é essencial que os servidores tenham consciência do propósito da SETADES e das políticas públicas geridas por ela. Nesta etapa foram feitas 3 reuniões, sendo 1 com cada subsecretaria, onde estavam presentes o maior número de funcionários possível, com mediação do NAGI. As dinâmicas de cada encontro são descritas brevemente a seguir:

i)Análise Pestel como ferramenta para compreender com maior profundidade os fatores externos à organização, relacionados à: Fatores Políticos, Fatores

Econômicos, Fatores Socioculturais, Fatores Tecnológicos, Fatores Ecológicos/Ambientais e Fatores Legais, uma vez que são contextos nos quais conversam de forma direta com o trabalho realizado na SETADES, proporcionando uma análise da conjuntura do momento.

ii) **Missão, Visão e Valores** de cada Subsecretaria da SETADES, pensando de forma conjunta em quais atividades são características dos setores sobre quais são os níveis de público são atendidos, sem perder de vista o usuário final das políticas. A proposta neste momento é fazer com que os funcionários se sintam conectados e engajados com as atividades que o setor se propõe a fazer. Para a *Missão*, a dinâmica pressupõe que cada Subsecretaria pensou, a partir da reflexão do seu escopo de trabalho e dos projetos nos quais atua, qual é o seu propósito dentro da SETADES e como suas ações impactam a população capixaba; para a *Visão*, cada subsecretaria respondeu sobre o que desejava acontecer em 2023 e o que cada um dos colaboradores gostaria que fosse alcançado, tendo em vista o escopo de trabalho e o que já foi respondido no item anterior; por fim, para os *Valores* cada um respondeu quais são as qualidades que a equipe tem para atingir seus propósitos com excelência, pensando além das qualidades e do escopo técnico, mas daquilo que os une enquanto time de trabalho.

iii) **Análise SWOT**, cuja sigla em inglês significa *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Tal dinâmica proporcionará uma análise interna do ambiente organizacional e análise do ambiente externo no qual a Secretaria está inserida, com identificação dos pontos fortes e fracos e dos desafios não controláveis, mas que podem influenciar positivamente ou negativamente a organização. O cruzamento das variáveis internas e externas que forem identificadas, indicará o cenário que a organização se encontra (alavancagem, vulnerabilidade, limitações ou problemas) e guiará a elaboração de estratégias que

compatibilizem todos esses aspectos, com vistas a assegurar o sucesso do planejamento da SETADES.

De forma geral, quase todas as equipes apresentaram alta resistência na dinâmica. Observa-se uma falta de compreensão e desgaste por parte de todos os funcionários, uma vez que o processo de planejamento, historicamente, apresenta um viés autoritário, hierárquico e de imposição, ao invés de ser um espaço democrático e que visa a construção de saberes coletivos.

Após a primeira rodada, chegou o momento da segunda etapa com a delimitação dos objetivos estratégicos e indicadores.

Objetivos estratégicos e indicadores

Os *objetivos estratégicos* podem ser simplificarmente expressados pelos direcionamentos claros e específicos do que necessita ser feito para que as metas sejam atingidas da melhor maneira possível. Para a sua formulação, alguns passos deverão ser discutidos antes, pautados em metas mensuráveis e atingíveis, além da delimitação de um espaço temporal. Tais fatores poderão auxiliar a todos os funcionários a terem mais clareza de qual é o seu papel e de qual é o seu escopo de trabalho dentro da SETADES, bem como dos projetos nos quais estão alocados.

Já os *indicadores* são medidas usadas para quantificar e traduzir para aproximar aspectos da realidade social e econômica empregada para avaliar o esforço de alocação de recursos ou produção de bens e serviços disponibilizados (JANNUZZI, 2022). Servem para reduzir incertezas, auxiliar no debate com a sociedade, prover informações técnicas para a tomada de decisões políticas e monitoramento de Políticas Públicas, além de conseguirem um certo nível de padronização e acessibilidade das informações.

Levando-se em consideração o que foi consolidado nos momentos da Missão, Visão e Valores e na Análise SWOT, espera-se que haja uma delimitação clara sobre o que cada subsecretaria quer atingir e como irão atingir tais metas, colocando em pauta suas fortalezas, fraquezas, oportunidades e ameaças nas quais podem estar sujeitos. Acredita-se que assim a delimitação dos objetivos estratégicos poderá ser mais fácil, clara e objetiva. Os objetivos serão divididos pelos eixos de atuação, onde serão encaixados os projetos dentro de cada eixo e assim pensar em conjunto qual(is) o(s) objetivo(s) daquele eixo.

Desta forma, foram feitas 8 reuniões (SUBTRAB, SUBAPI, SUBAAD e SUBADES dividida em suas 5 gerências: GPSB, GPSE, GSUAS, GBTR e GSAN), onde o maior número possível de servidores e gerentes estiveram presentes, bem como a(o) Subsecretária (o), para a delimitação dos *objetivos estratégicos e indicadores* para 2023, com base naquilo que a área se propõe a fazer.

Para tanto, foram propostas 2 dinâmicas. O processo foi iniciado com a dinâmica **SMART** para a delimitação dos objetivos, que constitui no elencamento das seguintes variáveis:

específicos (S), onde o objetivo deve ser claro, objetivo e detalhado, sem margem para erros ou duplas interpretações;

mensuráveis (M), onde o objetivo deve ser mensurável e capaz de ser medido;

atingíveis (A), onde o objetivo possa ser alcançado e seja realista;

relevante (R), onde o objetivo cause impactos significativos e gere resultados positivos;

com prazo delimitado (T), deve possuir um prazo temporal definido para ser realizado.

Após este momento, foi feita uma dinâmica para a formulação dos indicadores, levando em consideração que esse é um processo complexo e de extrema importância, além de que é um dos pilares para a implementação de um planejamento estratégico sólido. Portanto, assim como afirma Jannuzzi et al (2009), a dinâmica de construção dos indicadores será pautada no *Apoio Multicritério à Decisão (AMD)* que consiste na tomada de decisões que precisam ser tomadas em critérios técnicos objetivos e transparentes, mediados pelos projetos e entregas que identificam as prioridades do período em questão. Aposta-se em encontrar soluções consensuais, que não sejam perfeitas, mas sim que sejam executáveis. A dinâmica foi conduzida da seguinte forma:

Com os objetivos estratégicos já definidos na sessão anterior, serão pensados em como mensurar as entregas e o sucesso dos projetos, em conjunto com um cronograma, considerando o ano de 2023 como base;

Para cada projeto / entrega (foi utilizado como base o Inventário de Projetos da SEP e a carteira de projetos internos que não são considerados como estratégicos pelo governo do Estado, mas que são estratégicos para a própria subsecretaria ou gerência), foram pensados em conjunto, as taxas mensuráveis para que sejam considerados com um grau bom ou ótimo de resolução daquele problema, e de completude positiva do objetivo em questão. Poderiam ser utilizados indicadores já existentes e que envolvem um grau alto de complexidade (taxa de extrema pobreza, taxa de pobreza, hiato de pobreza, hiato de extrema pobreza, indicadores de desenvolvimento de CRAS e CREAS, etc), bem como a construção de novos

indicadores com menor grau de complexidade, que visem na facilitação do monitoramento posterior de cada uma das metas da subsecretaria.

De forma geral, a segunda etapa também mostrou uma alta resistência de quase todas as equipes, demonstrando um alto ressentimento com o processo do planejamento e dos projetos tocados por cada uma das subsecretarias e pelas rotinas adotadas dentro da secretaria. Pretende-se que esse processo crie um senso analítico e crítico e que as pessoas se sintam realmente empoderadas para modificar positivamente suas realidades de trabalho e que possuam as ferramentas para tal.

De janeiro a março de 2023 o planejamento estratégico da SETADES foi conduzido através dos três momentos citados acima, cujos resultados, de forma mais detalhada, foram colocados em capítulos, divididos por subsecretaria. Retomando o que foi pautado anteriormente, a escolha desta forma de apresentação deve-se ao fato de que todas as dinâmicas foram pensadas de forma com que pudessem ser alinhavadas umas às outras e os resultados sempre puxando a próxima etapa, para que o processo possuísse sinergia e os resultados finais pudessem ser enxergados de forma mais fácil. Antes que seja passado para as discussões sobre cada uma das sessões e para os resultados das dinâmicas, acredita-se que seja necessário discorrer brevemente sobre quais serão os desafios para o ano de 2023.

Desafios para 2023

Uma nova gestão do governo estadual conduzida pelo governador Renato Casagrande se inicia, junto com a eleição de um governo federal que possui uma orientação maior para a Assistência Social e Direitos Humanos. Desta forma, acredita-se que serão feitos esforços maiores para a reconstrução desta área no país, visto o desmonte provocado pelo governo anterior e aprofundado pela crise do coronavírus em 2020-2021.

Os desafios para o ano de 2023, para a instituição da SETADES, especificamente, serão voltados para iniciativas que visem dar sinergia aos projetos conduzidos pela Secretaria, a fim de mitigar e superar os problemas que assolam o estado do ES, auxiliando famílias a saírem da situação de pobreza ou extrema pobreza. Parte-se da premissa de que os temas que perpassam as Políticas Sociais são multifacetados e englobam diversas perspectivas e temas, precisando da interação complexa de todas as áreas. Ademais, existe o desafio de que o planejamento que foi construído nestes 3 meses seja colocado em prática e levado para frente, bem como as práticas de monitoramento virando uma rotina dentro das equipes da secretaria, não apenas como uma forma de prestação de contas, como também um momento para construção de propostas e melhorias coletivas, fomentando a integração entre a equipe.

Outros desafios perpassam a necessidade da digitalização das informações da assistência social e dos serviços, de forma a viabilizar o monitoramento das políticas e fomentar estudos, provendo decisões estratégicas que sejam baseadas em evidências. Percebe-se que há pouca utilização dos dados para embasamento da tomada de decisões referentes a melhoria de indicadores socioeconômicos.

Ademais, almeja-se que a SETADES possa ter uma maior sinergia em suas ações e projetos, a iniciar pela integração das equipes que compõem a secretaria, fomentando a intersetorialidade e transversalidade, características fundamentais quando se pensa em temas multifacetados como os que perpassam a temática que envolve as Políticas Sociais.

Iremos seguir agora para a descrição dos encontros e dos resultados colhidos entre os meses de fevereiro e março de 2023.

Resultados

SUBAPI

Diagnóstico Participativo

Conforme mencionado no item **1.3 Metodologia**, a primeira fase foi a do Diagnóstico Participativo, que foi realizado nas manhãs dos dias 01/02/2023, 02/02/2023 e 03/02/2023 com os Subsecretários, Gerentes e Servidores, respectivamente. Em cada sessão não houve distinção de áreas finalísticas, misturando todos os setores, de forma a conferir uma troca maior de experiências e trocas de vivências dentro dos projetos da organização. As respostas colhidas foram muito semelhantes em diversos aspectos, não apenas separando por equipes, como também na percepção do dia-a-dia da SETADES como um todo.

Importante ressaltar que nos três dias foram feitas as mesmas dinâmicas, e as mesmas perguntas para todos os grupos. De forma a manter a dinâmica como sigilosa, os relatos foram colhidos apenas indicando a Subsecretaria na qual aquela pessoa se encontrava alocada. Para fins de organização deste relatório, colocaremos os resultados colhidos nos grupos focais divididos por subsecretarias, de forma a conceder sinergia a todas as fases.

No caso da SUBAPI, para **caracterizar o ano de 2022** foram citados os seguintes aspectos: os importantes avanços que o Programa Criança Feliz teve e a sua ampliação para 48 municípios, a formulação do Plano Estadual para a Primeira Infância (PEPI), o desgaste do período eleitoral e inércia e incertezas que vem com ele, sobrecarga de trabalho, falta de integração das equipes dentro da SETADES, reaproximação com os municípios, etc.

Quando questionados sobre os **aspectos positivos**, a ênfase recai sobre as entregas realizadas em 2022, sobretudo a respeito do PEPI, sobre a maior presença da equipe nos territórios, o que gerou uma aproximação com a população e o público alvo da SUBAPI, e a eleição de um governo federal mais sensível às causas sociais e à assistência social.

Já sobre os **pontos negativos** e a serem melhorados, a equipe ressalta que as ações da subsecretaria ficaram muito centralizadas em uma só pessoa, o que acarretou em não conseguir realizar o trabalho de forma satisfatória, uma falta de cultura organizacional, falta de compromisso das pessoas que trabalham na secretaria, falta de conexão entre os objetivos das áreas finalísticas, falta de comunicação interna da SUBAPI com o restante da SETADES, falta de capacitações e qualificações internas, cobrança excessiva pela entrega de resultados, falta de cuidado de saúde mental com os funcionários da SETADES.

Por fim, quando questionados acerca das **expectativas para 2023** foram citados: maior divulgação das ações da SUBAPI entre os próprios servidores, mais momentos de conversa e integração, mudanças internas que geram desafios, além de conseguirem ver os programas da primeira infância em todos os municípios.

Assim como na maioria dos relatos colhidos, é possível notar o descompasso daquilo que é considerado como positivo pelos servidores, com aquilo que é considerado negativo. Desta forma é imperativo que tais pontos sejam olhados e seja construído de forma conjunta, processos e rotinas visando melhorar o dia-a-dia dos funcionários do órgão.

Identidade Organizacional

Na tarde do dia 16/02/2023, no Auditório da SETADES, foram realizadas as atividades para a formulação da identidade organizacional da SUBAPI. Lembrando

que a discussão e descrição metodológica de cada uma das dinâmicas propostas foi descrita no capítulo anterior. As discussões e resultados seguem abaixo:

PESTEL

Políticos:

- Instabilidade causada pela troca de governo;
- Falta de discussão sobre planejamento orçamentário;
- Ausência de integração ao plano de trabalho da SETADES;
- Polarização ideológica;
- Oposição política sem responsabilidade coletiva e social;

Econômicos:

- Falta de cofinanciamento federal para a Primeira Infância;
- Aumento da inflação e custo de vida;
- Incerteza em relação à arrecadação e distribuição entre os entes;
- Desemprego;
- Reforma tributária;

Sociais:

- Pandemia;
- Desastre de Mariana;
- Maior demanda por benefícios eventuais;
- Falta de agilidade na implantação do marco do saneamento básico;
- Aumento da alimentação inadequada das crianças (ultraprocessados);
- Falta de conhecimento dos programas sociais existentes;

Tecnológicos:

- Aumento do uso das telas pelas crianças;
- Municípios e equipe com tecnologia obsoleta;
- Falta de infraestrutura tecnológica;
- Reaproximação via tecnologia;
- Ausência de sistema estadual para a Primeira Infância;

Ambientais:

- Calamidades públicas (chuvas, secas) em função das mudanças climáticas;
- Poluição (atmosférica, sonora e visual) gerada pela utilização de combustíveis fósseis;

Legal:

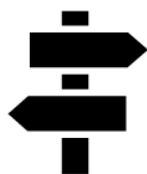
- Reformas estruturantes (tributária, trabalhista, administrativa).

MISSÃO, VISÃO, VALORES

A dinâmica para a formulação da Missão, Visão e Valores da SUBAPI foi realizada após a Análise PESTEL. Foi proposto para que cada um dos participantes pensasse qual é o propósito da Subsecretaria, onde querem chegar em 2023 e quais são as qualidades técnicas da equipe para realizarem os objetivos propostos pela Missão. O resultado das discussões segue abaixo:



Missão: Garantir a execução da política para a Primeira Infância: gestantes, crianças de 0 a 6 anos e suas famílias



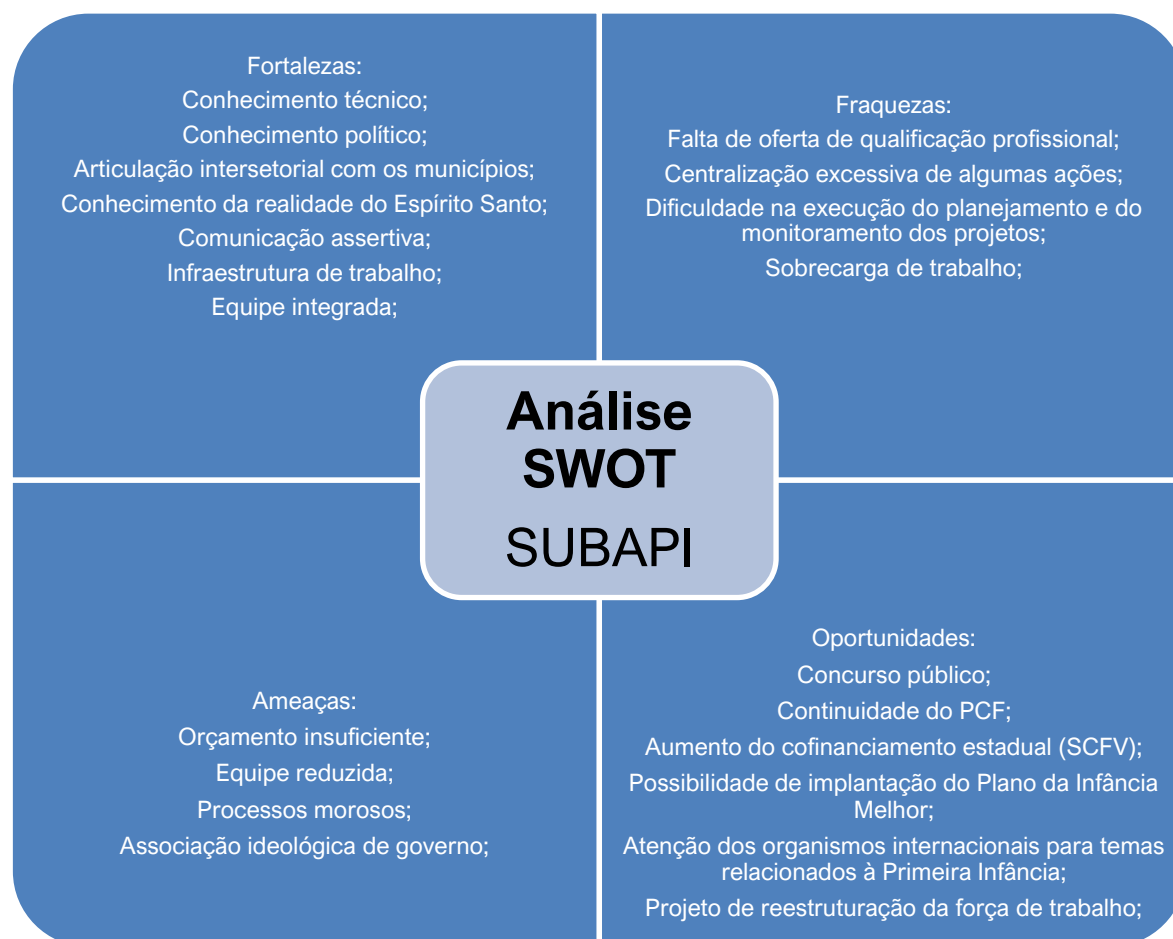
Visão: Ter executado o PEPI e iniciar a implantação dos planos municipais da Primeira Infância em 48 municípios



Valores: União, Qualificação Técnica, Foco, Autonomia;

ANÁLISE SWOT

As discussões referentes à essa parte, focalizando nos aspectos positivos e negativos da equipe, internos e externos. As discussões seguem abaixo:



Delimitação dos Objetivos Estratégicos e Indicadores:

Para a delimitação dos objetivos estratégicos e a construção de indicadores, foi realizada na tarde do dia 06/03/2023 no auditório da SETADES a reunião com os membros da SUBAPI. Foi utilizado como base o inventário de Projetos da Secretaria de Economia e Planejamento do Espírito Santo (SEP) e no momento final, foi proposto um espaço para que pudessem colocar em pauta outros projetos que não

continham no primeiro documento, uma vez que projetos mesmo não sendo considerados como estratégicos para o governo do Estado, podem ser fundamentais para o andamento da SETADES. Foi utilizado como base os objetivos que cada projeto possui no SIGES e as entregas que foram elencadas no processo do Inventário de Projetos da SEP. Desta forma, partiu-se dos seguintes eixos, elencados abaixo:

A dinâmica utilizada para o momento foi a SMART, assim como já explicada anteriormente, no item 1.3 Metodologia. As discussões sobre cada projeto seguem abaixo:

BRINPI (Brincar na Primeira Infância):

- *Específico:* Implantação de espaço lúdico nos CRAS ou nos Centros de Convivência;
- *Mensurável:* 24 kits para espaço lúdico;
- *Alcançável:* Implantar nos CRAS ou nos Centros de Convivência e a instalação de kits de brinquedos pedagógicos ou interativos;
- *Relevante:* Estimular desenvolvimento motor, cognitivo, emocional e de linguagem para crianças na primeira infância;
- *Temporizável:* Até final de 2023;

Indicadores: Número de crianças atendidas por CRAS ou Centro de Convivência; Percentual de crianças atendidas em relação ao número de crianças de 0 a 6 anos registradas no RMA; Percentual de kits entregues em relação ao previsto;

Objetivo final: Implantação de 24 kits para espaço lúdico nos CRAS ou nos Centros de Convivência, de forma a estimular desenvolvimento motor, cognitivo, emocional e de linguagem para crianças na primeira infância até o final de 2023.

PIARTE (Pintar na Primeira Infância):

- *Específico:* Concurso cultural de desenho de arte para crianças de 0 a 6 anos que participam do PCF;
- *Mensurável:* 30 pinturas;
- *Alcançável:* Equipes do PCF no CRAS; Resultados positivos nos anos de 2021 e 2022; PIARTE está no PEPI
- *Relevante:* Visibilidade a primeira infância; Fortalecimento de vínculos familiares; Premiação reconhecida
- *Temporizável:* até o final de 2023

Indicadores: Quantidade de crianças que participam do concurso por ano; Quantidade de muros pintados

***Objetivo final:* Concurso cultural de desenho de arte para crianças de 0 a 6 anos que participam do PCF, totalizando na entrega de 30 pinturas até o final de 2023, concedendo visibilidade à primeira infância, fortalecimento de vínculos familiares além de possuir uma premiação reconhecida.**

OPIC (Observatório da Primeira Infância Capixaba):

- *Específico:* Reunir as informações relacionada a primeira infância;
- *Mensurável:* Participação de 100 pessoas no seminário; Acompanhamento de 30 municípios para o plano municipal da primeira infância; 2 painéis para a primeira infância; Publicação de 1 edital para o Boas Práticas;
- *Alcançável:* Acessibilidade, visibilidade do próprio site da SETADES
- *Relevante:* Levantamento de dados para ajudar na tomada de decisões e formulação de políticas públicas;
- *Temporizável:* Até final de 2023;

Indicadores: Número de planos municipais da primeira infância acompanhados; Número de pessoas que participaram do seminário de boas práticas; Quantidade de painéis sobre a primeira infância publicados; Número de acessos a página da primeira infância na SETADES;

Objetivo Final: Reunir as informações relacionada a primeira infância com a participação de 100 pessoas no seminário, acompanhamento de 30 municípios para o plano municipal da primeira infância, elaboração de 2 painéis para a primeira infância e publicação de 1 edital para o Boas Práticas, além do levantamento de dados para ajudar na tomada de decisões e formulação de políticas públicas, até o final de 2023.

Brinquedopraça:

- *Específico:* Construir brinquedopraças nos municípios que fazem parte do PCF;
- *Mensurável:* 14 brinquedopraças nos municípios Águia Branca, Vargem Alta, Alfredo Chaves, Irupi, Linhares, Colatina, João Neiva, São Mateus, Mucurici, Montanha, entre outros.
- *Alcançável:* Municípios que fazem parte do PCF;
- *Relevante:* Possibilitar espaço público ao ar livre para atender crianças e crianças com deficiência;
- *Temporizável:* Até final de 2023;

Indicador: Quantidade de praças entregues;

Objetivo Final: Construir 14 brinquedopraças nos municípios que fazem parte do PCF de forma a possibilitar espaço público ao ar livre para atender crianças e crianças com deficiência até o final de 2023.

PIM (Primeira Infância Melhor):

- *Específico:* Estudar a viabilidade para a implantação do Programa Capixaba pela Primeira Infância;
- *Mensurável:* 01 relatório intersetorial sobre a viabilidade do programa;
- *Alcançável:* Lei da Primeira Infância, PEPI, apoio da secretária, roteiro para a visita;

- *Relevante*: possibilidade de término do PCF;
- *Temporizável*: até o final de 2023;

Indicadores: Entrega de 1 relatório, apresentação para a Secretária;

Objetivo Final: **Estudar a viabilidade para a implantação do Programa Capixaba pela Primeira Infância e entregar 01 relatório intersetorial sobre a viabilidade do programa até o final de 2023, visto a possibilidade do término do PCF.**

SUBTRAB

Diagnóstico Participativo

O diagnóstico participativo da SUBTRAB seguiu os moldes propostos no primeiro capítulo deste documento. A fim de preservar a identidade dos participantes iremos colocar os pontos citados de forma misturada, entre Subsecretário, gerentes e servidores. Os pontos elencados seguem abaixo.

O **destaque positivo** para 2022 foi o período eleitoral e toda a instabilidade por ele gerada não apenas pelas mudanças que poderiam advir do momento, como também e principalmente a preocupação em um governo federal que tivesse uma maior sensibilidade às questões não apenas da Assistência Social, mas também a uma Reforma Trabalhista que devolva os direitos aos trabalhadores. A reeleição de Renato Casagrande como governador do ES e a eleição de Luis Inácio Lula da Silva para presidente do Brasil foram marcos nas falas dos funcionários da SUBTRAB, como pontos positivos importantes do ano.

Quando foi perguntado sobre os **pontos negativos** do período, foram elencados com grande ênfase na falta de pessoas trabalhando na área, falta de qualificação, falta de gestão, dificuldade no cumprimento de prazos, problemas na gestão dos SINEs, baixa execução orçamentária, desintegração da área com a assistência

social, alta rotatividade de subsecretários, falta de processos integrativos e falta de estrutura.

Como **expectativa para 2023** foi ressaltada a necessidade de conseguir colocar os SINEs funcionando plenamente e a SUBTRAB sendo vista como referência para a qualificação profissional, bem como a reconstrução política, social e econômica do Brasil com o novo governo.

Novamente, percebe-se que há um descompasso daquilo que é considerado positivo e daquilo que precisa ser melhorado. Espera-se que tais questões sejam mitigadas dentro do processo de monitoramento.

Identidade Organizacional

Na tarde do dia 14/02 no Auditório da SETADES foi realizada a dinâmica para a construção da Identidade Organizacional da SUBTRAB. Em agosto de 2022 a subsecretaria já tinha passado por uma dinâmica de planejamento semelhante, mas, como houveram trocas de servidores, gerentes e subsecretário, julgou ser importante rever um pouco do processo para tentar entender um pouco melhor daquilo que pretende ser construído em 2023.

Foram 3 dinâmicas, que foram melhor explicados no item **1.3 Metodologia**. Os resultados seguem abaixo:

PESTEL

Políticos:

- Política governamental;
- Melhoras no governo federal;
- Rearticulação do Ministério do Trabalho;
- Posicionamento ideológico conservador de gestores municipais;
- Não havia uma "ponte" de conexão com o governo federal ;

- Diretriz clara e ações para a SUBTRAB;
- Mais sensibilidade à questão trabalhista

Econômicos:

- Política monetária contracionista (juros altos)
- Projetos estruturantes do governo federal;
- Investimento Qualificação de mão de obra (indústria de base);
- Impactos da transferência de renda para a articulação da mão de obra
- Salário mínimo muito baixo;
- Investimento no porto central;
- Orçamento reduzido para a qualificação;
- Baixo orçamento para a qualificação na subsecretaria;
- Mercado internacional favorável para alguns setores

Sociais:

- Baixa escolarização PIA êxodo rural (expansão);
- Tráfico de drogas;
- Juventude;
- Ausência de condicionalidades na transferência de renda;
- Exploração do trabalho infantil;
- Falta de oportunidades do primeiro emprego

Tecnológico:

- Dificuldade a acessibilidade digital (internet, aplicativos, computador, etc);
- Surgimento de novas plataformas para busca de emprego ;
- Desemprego tecnológico;
- Automação digital, processos;
- Inteligência Artificial no mercado de trabalho;

Ambientais:

- Desastre de Mariana ;
- Entrave de conseguir as licenças ambientais;
- Morosidade no processo outorga do uso de recursos hídricos;
- Períodos de colheita;

Legal:

- Reforma trabalhista
- Desregulamentação dos trabalhadores de aplicativos;
- Aplicativos de mão-de-obra (oferta de serviço);
- Precarização do trabalho via aplicativos;
- Esvaziamento dos sindicatos trabalhistas;

MISSÃO, VISÃO E VALORES

A dinâmica para a formulação da Missão, Visão e Valores da SUBTRAB foi realizada após a Análise PESTEL. Foi proposto para que cada um dos participantes pensasse qual é o propósito da Subsecretaria, onde querem chegar em 2023 e quais são as qualidades técnicas da equipe para realizarem os objetivos propostos pela Missão. O resultado das discussões segue abaixo:



Missão: Desenvolver políticas públicas de intermediação e qualificação profissional para oportunizar o acesso ao emprego formal com prioridade às pessoas em situação de vulnerabilidade.



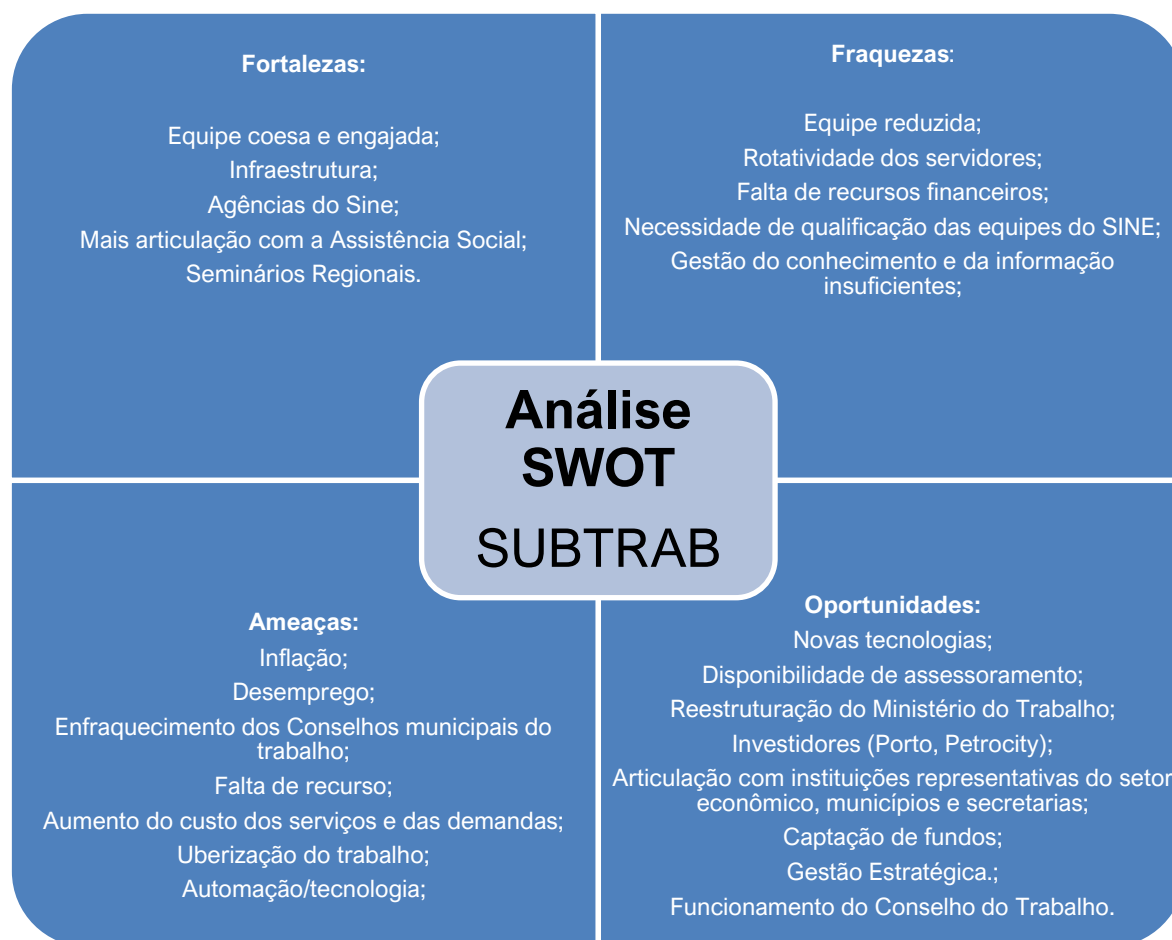
Visão: Ser referência na execução da política estadual do trabalho com credibilidade e produtividade na intermediação da mão de obra desenvolvendo políticas de qualificação profissional para formação de mão de obra visando o aumento da empregabilidade, prioritariamente, das pessoas em situação de vulnerabilidade no Espírito Santo.



Valores: Integração; Democracia; Determinação; Sensibilidade;

MATRIZ SWOT

Em agosto de 2022 a SUBTRAB já havia feito uma dinâmica similar de planejamento. Contudo, como há um novo subsecretário e essa metodologia de planejamento pretende ser reaplicada nos próximos anos, julgou-se pertinente usar a Matriz SWOT feita em 2022 e reformulá-la caso fosse necessário. O resultado segue abaixo:



Delimitação dos Objetivos e Construção de Indicadores

Para a delimitação de objetivos e construção de indicadores, a equipe da SUBTRAB se reuniu com o NAGI, na tarde do dia 03/03/2023, no Auditório da SETADES, para

as dinâmicas já mencionadas na introdução deste documento. Foi utilizado o inventário de Projetos da Secretaria de Economia e Planejamento do Espírito Santo e no momento final, um espaço para que eles pudessem colocar em pauta outros projetos que não continham no primeiro documento. Como base colocamos os objetivos que cada projeto possui no SIGES e as entregas que foram elencadas no Inventário de Projetos da SEP.

Os projetos e as discussões seguem abaixo:

Agência Itinerante do Trabalho:

- *Específico:* Intermediação de mão de obra em locais que a população não possui acesso a esses serviços e em locais onde a mobilidade seja precária;
- *Mensurável:* 15 ações do SINE itinerante
- *Alcançável:* Demanda latente e o acesso não é democrático e universalizado;
- *Relevante:* Acesso a política pública de empregos para pessoas em situação de vulnerabilidade;
- *Temporizável:* Até final de 2023.

Indicadores: Quantidade de ações realizadas;

***Objetivo final:* Intermediação de mão de obra em locais que a população não possui acesso a esses serviços e em locais onde a mobilidade seja precária, com 15 ações do SINE Itinerante, devido a demanda latente e o acesso à essas políticas não ser democrático e universalizado para pessoas que estão em situação de vulnerabilidade, até 2023.**

LATER (Laboratório do Trabalho):

- *Específico:* Consolidar ambiente interinstitucional de estudos e pesquisas para o trabalho;

- *Mensurável*: 10 conferências regionais e 1 conferência estadual; 1 Painel e dois cadernos temáticos por ano;
- *Alcançável*: Articulação interinstitucional no âmbito federal, estadual, municipal e por instituições representativas no mundo do trabalho;
- *Relevante*: Subsidiar a tomada de decisão para a construção de políticas públicas de trabalho, emprego e geração de renda no estado do ES.
- *Temporizável*: Até final de 2023.

Indicadores: Quantidade de conferências realizadas, painel disponibilizado e cadernos lançados; Representatividade e quantidade dos trabalhadores; Quantidade de conselhos municipais implantados; Aumento no nível de empregabilidade e efetivação do SINE;

***Objetivo Final*: Consolidar ambiente interinstitucional de estudos e pesquisas para o trabalho, com a realização de 10 conferências regionais e 1 conferência estadual; 1 Painel e dois cadernos temáticos por ano; através da articulação interinstitucional no âmbito federal, estadual, municipal e por instituições representativas no mundo do trabalho a fim de subsidiar a tomada de decisão para a construção de políticas públicas de trabalho, emprego e geração de renda no estado do ES, até o final de 2023.**

CAPAZ (Capacitação e Intermediação para o Trabalho e Ocupação Produtiva):

- *Específico*: Preparar/inserir para o mercado de trabalho o público da SETADES que recebem algum tipo de transferência de renda;
- *Mensurável*: Aproximadamente 2500 pessoas efetivadas em posto de trabalho formais; formar 500 trabalhadores;
- *Alcançável*: Público alvo identificado, demanda dos beneficiários por meio dos SINES;
- *Relevante*: Superação da pobreza e extrema pobreza, sustentabilidade do projeto e o aumento da condição de empregabilidade;

- *Temporizável:* Até final de 2023;

Indicadores: Quantidade de pessoas encaminhadas e efetivadas; Quantidade de cursos de capacitação; Porcentagem de pessoas qualificadas após o término da capacitação; Número de pessoas inscritas nos cursos de qualificação profissional; Aumento da empregabilidade no público que se encontra em PIA;

Objetivo geral: **Preparar/inserir para o mercado de trabalho o público da SETADES que recebem algum tipo de transferência de renda, com Aproximadamente 2500 pessoas efetivadas em posto de trabalho formais; formar 500 trabalhadores para alcançar a Superação da pobreza e extrema pobreza, sustentabilidade do projeto e o aumento da condição de empregabilidade, até 2023, visto a demanda dos beneficiários por meio dos SINES.**

Programa de controle social, trabalho e emprego:

- *Específico:* Estimular a criação e o funcionamento regular dos conselhos municipais do trabalho e emprego em municípios com a agências do SINE;
- *Mensurável:* 9 municípios
- *Alcançável:* Articulação da política junto com os municípios;
- *Relevante:* Necessidade da organização da política municipal do trabalho e emprego, controle social da política;
- *Temporizável:* Dentro de 2023;

Indicadores: Quantidade de conselhos criados e organizados; Aumento da empregabilidade;

Objetivo geral: **Estimular a criação e o funcionamento regular dos conselhos municipais do trabalho e emprego em municípios com a agências do SINE em 9 municípios, articulando políticas de geração de emprego e renda, uma vez**

que há a necessidade da reorganização da política estadual do trabalho, em 2023.

SUBADES

Diagnóstico Participativo

Conforme mencionado nos itens anteriores, o Diagnóstico Participativo foi feito nas manhãs dos dias 01/02/2023, 02/02/2023 e 03/02/2023 com os Subsecretários, Gerentes e Servidores. Para manter o sigilo dos relatos os relatos serão elencados abaixo, de forma conjunta.

As respostas também culminaram por serem muito semelhantes em alguns aspectos. Para **caracterizar o ano de 2022**, os seguintes fatores foram citados: pandemia da Covid-19, alta demanda, demanda reprimida, ritmo atropelado das entregas, altas situações de emergência, sobrecarga de trabalho, período eleitoral muito instável e pouco previsível, muitos desafios e entregas importantes a serem feitas, falta de organização, desunião interna da SETADES, pouca valorização dos servidores, falta de equipe, baixa qualificação dos profissionais, etc.

Já quando o questionamento foi voltado para as **boas práticas da SUBADES** foram mencionados os seguintes pontos: integração e comprometimento da equipe, melhora da realidade dos municípios e implementação do apoio técnico, bons resultados, autonomia, aprendizado, cooperação técnica entre os gerentes, bom relacionamento junto aos municípios, amizades, cursos, estudos e conhecimentos, conseguir ver resultados factíveis, boa liderança, ambiente harmônico, ampliação e reestruturação da rede socioassistencial, fortalecimento da proteção social nos municípios, volta do trabalho presencial, reeleição de Renato Casagrande e eleição de Lula.

Acerca **daquilo que precisa ser melhorado**, foi citado: falta de suporte na gestão da Secretária, falta de soluções duradouras para as mazelas sociais, redução das equipes, falta de diálogo com o governo federal, alta sobrecarga de trabalho, falta de comunicação, ausência de articulação interna, falta de qualificação dos profissionais, indicações para servidores políticas não técnicas, falta planejamento e transparência, falta de comunicação interna, morosidade com questões administrativas, gasto grande de energia com projetos que não irão gerar resultados, má distribuição de tarefas, falta de rotina, grande rotatividade de pessoas, falta de concursos, má capacidade de gerenciamento de projetos, falta de sintonia nas equipes, baixo valor de diárias, fluxos de trabalho pouco claros, falta de direcionamento das demandas, infraestrutura interna precária, baixo comprometimento de algumas pessoas nas equipes, baixa auto gestão das equipes, falta de um sistema interno que auxilie mais as rotinas, faltam espaços de trocas de conhecimento formal dentro da SETADES, ausência de debate técnico, falta de diálogo e compartilhamento de ideias, etc.

Por fim, quando indagados sobre 2023, a **expectativa** é que haja mais direcionamento às gerências, que aconteça um retorno sobre o planejamento que está sendo feito agora, mais articulação entre os setores, mais equipe, ter fluxos mais definidos, direcionamentos, visualizar aquilo que foi feito, sentir que o planejamento está sendo feito, mais qualificação para o corpo técnico nos municípios, novas ações para a população e seguir no aprimoramento do SUAS.

Identidade Organizacional

A dinâmica para a formulação da identidade organizacional da SUBADES foi realizada no dia 13/02/2023 no auditório da SETADES. Iniciamos com a Análise PESTEL, cujos resultados seguem abaixo:

PESTEL

Políticos:

- Aumento da desigualdade social;
- Calamidade pública;
- Rotatividade de profissionais;
- Processo Eleitoral desgastante;
- Falta de continuidade dos projetos;
- Interferência política nas questões técnicas;
- Necessidade de valorização das equipes;
- Mudança de governo;
- Baixa inserção no mercado de trabalho;
- Desinformação sobre as políticas;
- Tributação favorável;
- Falta de financiamento federal;
- Relações exteriores.
- Refugiados e migrantes;
- Comprometimento com a segurança alimentar e nutricional;
- Falta de obrigatoriedade do SISAN;
- Recorrência da cultura de assistencialismo dos municípios;
- Utilização da máquina pública para interesses partidários e particulares.

Econômicos:

- Desigualdade salarial;
- Baixo complemento salarial;
- Decreto de contingência de gastos;
- Orçamento reduzido para execução das políticas;
- Disparidade salarial entre os técnicos;
- Crise econômica;
- Transferência de renda;
- Tributação favorável;
- Juros;
- Queda na arrecadação;
- Falta de um valor mínimo para a gestão do SUAS e serviços.

Sociais:

- Aumento da desigualdade social;
- Baixa inserção no mercado de trabalho;
- Desemprego, fome, desinformação;
- Mudança geracional;
- PCD;
- Tabus culturais;
- Desrespeito aos Direitos Humanos;
- Altos índices de vulnerabilidade social;
- Cultura de violência.

Tecnológicos:

- Faltam equipamentos;
- Faltam recursos humanos para suporte;
- Aplicativos sem licença;
- Falta de estrutura;
- Tecnologia socialmente acessível;
- Inovação tecnológica;
- Necessidade de desenvolvimento e implantação de sistemas próprios;
- Pensar em recursos novos e planejamento da T.I;
- Acessibilidade nos painéis de monitoramento e outras informações;

Ambientais:

- Falta de atualização de plano de contingência para calamidade pública;
- Calamidade pública;
- Gestão de resíduos;
- Sustentabilidade;

Legais:

- Decreto de contingenciamento;
- Ausência de Suporte Jurídico para a elaboração das normativas;
- Determinações judiciais;
- Leis trabalhistas e precarização do trabalho;
- Falta de regulamentação estadual para algumas leis;
- Leis obsoletas.

MISSÃO, VISÃO E VALORES

Logo após foi feita a dinâmica para a definição da Missão, Visão e Valores da SUBADES. Foi proposto para que cada um dos participantes pensasse qual é o propósito da Subsecretaria, onde querem chegar em 2023 e quais são as qualidades técnicas da equipe para realizarem os objetivos propostos pela Missão. O resultado das discussões segue abaixo:



Missão: Promover e ampliar o acesso à Assistência Social e a Segurança Alimentar e Nutricional no Espírito Santo coordenando ações de fortalecimento do SUAS e do SISAN junto aos municípios capixabas.



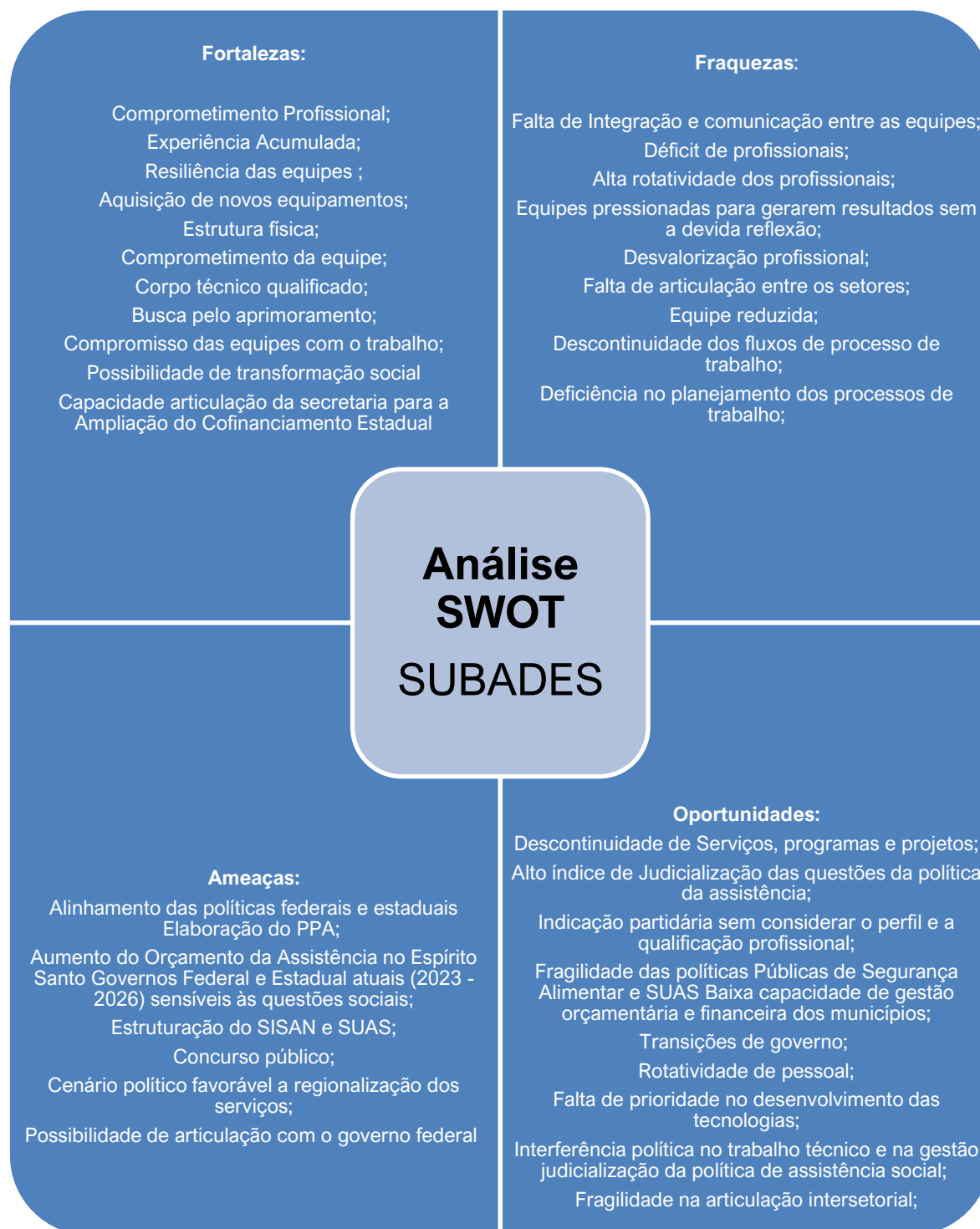
Visão: Alcançar excelência na gestão, cofinanciamento e apoio técnico da Política Estadual de Assistência Social e Segurança alimentar e Nutricional nos municípios capixabas.



Valores: Ética, comprometimento, responsabilidade, transparência, inovação e criatividade.

ANÁLISE SWOT

Por fim, foi realizada a Análise SWOT com o elencamento das características que são vistas pela área como fortalezas, oportunidades, fraquezas e ameaças, cujas discussões seguem abaixo:



Delimitação dos Objetivos e Construção de Indicadores

De forma que as discussões pudessem ser mais profícuas, decidiu-se dividir a SUBADES por suas gerências, uma vez que essa subsecretária é a maior da SETADES e possui várias particularidades, referentes a cada um dos projetos. Desta forma foi possível que as discussões pudessem ser mais profundas e especializadas em cada um dos projetos tocados pelas gerências. Os resultados obtidos seguem abaixo:

GPSB - Gerência de Proteção Social Básica:

Na tarde do dia 02/03/2023, a equipe da GPSB se reuniu com o NAGI no auditório da SETADES para realizar a dinâmica da Delimitação dos Objetivos e Construção de Indicadores, cujos resultados serão apresentados a seguir:

Construção e reforma de CRAS e Centro de Convivência:

- *Específico:* Construção, reforma ou ampliação de CRAS e centro de convivência;
- *Mensurável:* CRAS: 20 construções e 26 reformas; Centro de convivência: 1 construção;
- *Alcançável;* Fortalecer a rede socioassistencial;
- *Relevante;* Melhorias na estrutura física de trabalho e de acolhimento do usuário;
- *Temporizável:* até 2026.

Indicadores: Porcentagem da rede de CRAS que foi melhorada pelas obras ou reformas; Porcentagem da rede de Centro de convivência governamental que foi melhorada pelas obras ou reformas.

Objetivo final: **Construção, reforma ou ampliação de CRAS e centro de convivência, sendo CRAS: 20 construções e 26 reformas; Centro de convivência: 1 construção para Fortalecer a rede socioassistencial**

promovendo melhorias na estrutura física de trabalho e de acolhimento do usuário até 2026.

Cofinanciamento de equipes:

- *Específico:* Acompanhamento familiar e individual em especial relacionadas ao mundo do trabalho;
- *Mensurável:* até 328 equipes contratadas;
- *Alcançável:* Ampliar as equipes municipais para organização dos serviços;
- *Relevante:* Redução das vulnerabilidades Fortalecimento e da autonomia da família; Desenvolvimento de potencialidades;
- *Temporizável:* até 2023

Indicadores: Porcentagem de municípios adesos ao projeto; Número de famílias encaminhadas para o mundo de trabalho.

Objetivo final: Acompanhamento familiar e individual em especial relacionadas ao mundo do trabalho, com 238 equipes contratadas para ampliar as equipes municipais para organização dos serviços e conseguir reduzir as vulnerabilidades, fortalecer a autonomia da família e desenvolver suas potencialidades até 2023.

GSUAS - Gestão do Sistema Único de Assistência Social:

Na tarde do dia 07/03/2023, a equipe da GSUAS se reuniu com o NAGI no auditório da SETADES para realizar a dinâmica da Delimitação dos Objetivos e Construção de Indicadores, cujos resultados serão apresentados a seguir:

Sistema Estadual de Informação e Gestão do SUAS:

- *Específico:* Organizar e viabilizar as informações sobre o SUAS no Espírito Santo;
- *Mensurável:* Relatório sobre a situação do SEIGSUAS e retomada do desenvolvimento do Sistema próprio do Estado;

- *Alcançável:* Projeto aprovado, em desenvolvimento e com avaliação de pontos para melhoria;
- *Relevante:* Aprimoramento das ações de Gestão do SUAS no Espírito Santo;
- *Temporizável:* até 2023

Indicadores: 1 relatório situacional sobre o Sistema Estadual de Informação e Gestão do SUAS; Formalização da retomada do projeto.

Objetivo final: Organizar e viabilizar as informações sobre o SUAS no Espírito Santo até o final de 2023, com a formulação de um relatório sobre a situação do SEIGSUAS e retomada do desenvolvimento do Sistema próprio do Estado com o objetivo de aprimorar as ações da Gestão do SUAS no ES;

Formalização e estruturação das áreas de regulação e gestão do trabalho:

- *Específico:* Constituir as áreas e garantir estrutura para equipe de regulação e gestão do trabalho conforme NOB/SUAS;
- *Mensurável:* Publicação de 1 decreto estadual de criação das áreas;
- *Alcançável:* Já existe proposta estruturada e as áreas já existem informalmente;
- *Relevante:* estrutura áreas que fundamentam a organização e gestão do SUAS;
- *Temporizável:* até 2023.

Indicadores: Decreto aprovado e publicado; Número de servidores atuando na área.

Objetivo Final: Constituir as áreas e garantir estrutura para equipe de regulação e gestão do trabalho conforme NOB/SUAS, até 2023, com a publicação de 1 decreto estadual de criação das áreas que estruturam as equipes que fundamentam a organização e gestão do SUAS.

GSAN - Gerência de Segurança Alimentar e Nutricional:

Na tarde do dia 09/03/2023, a equipe da GSAN se reuniu com o NAGI na Sala 3 da SETADES para realizar a dinâmica da Delimitação dos Objetivos e Construção de Indicadores, cujos resultados serão apresentados a seguir:

CDA - Compra Direta de Alimentos:

- *Específico*: Promover a compra e a doação simultânea de alimentos
- *Mensurável*: 1 sistema informatizado de gestão do CDA; 850 agricultores, 100 unidades receptoras e (meta a definir) famílias
- *Alcançável*: O Programa já é executado e detém legislação própria.
- *Relevante*: Estimula e garante a renda no campo e fortalece a economia local abastecendo a rede socioassistencial e promovendo EAN no campo e na cidade
- *Temporizável*: até 2023

Indicadores: Número de municípios que aderiram ao programa em relação à 2022; Número de agricultores em relação à 2022; 1 sistema informatizado de gestão do CDA entregue; quantidade em toneladas de alimento adquiridas.

Objetivo final: **Promover a compra e a doação simultânea de alimentos, com a criação de um sistema informatizado de gestão do CDA, impacto de 850 agricultores, 100 unidades receptoras e (meta a definir) famílias, de forma a estimular e garantir a renda no campo e fortalece a economia local abastecendo a rede socioassistencial e promovendo EAN no campo e na cidade até 2023.**

Rede de Equipamentos de Segurança Alimentar e Nutricional (EPSAN):

- *Específico*: Implementação de Equipamentos de SAN;

- *Mensurável*: 1 edital de execução e modernização de cozinhas comunitárias; 1 edital de implantação ou modernização de unidade recebimento e distribuição de alimentos;
- *Alcançável*: Proposição de uma minuta para a Secretária e para o governo estadual com incentivos para a doação de alimentos;
- *Relevante*: Fortalecer a rede de SAN
- *Temporizável*: até o final de 2023

Indicadores: Publicação da lei de incentivo a doação; Publicação e Adesão dos municípios aos editais.

***Objetivo final*: Implementação de Equipamentos de SAN, através de 1 edital de execução e modernização de cozinhas comunitárias; 1 edital de implantação ou modernização de unidade recebimento e distribuição de alimentos, proposição de uma minuta para a Secretária e para o governo estadual com incentivos para a doação de alimento, a fim de fortalecer a rede de SAN até o final de 2023.**

Nutrição na Palma da Mão:

- *Específico*: Criar aplicativo de educação alimentar e nutricional para se aproximar dos usuários do CDA;
- *Mensurável*: Contratação de uma empresa de programação
- *Alcançável*: O projeto já está estruturado
- *Relevante*: Fomentar a educação alimentar e nutricional se aproximando dos usuários do CDA
- *Temporizável*: Até 2023

Indicadores: Publicação do Edital para contratação de empresa para o desenvolvimento do sistema.

***Objetivo final*: Criar aplicativo de educação alimentar e nutricional para aproximar os usuários do CDA, com a contratação de uma empresa de**

programação, para fomentar a educação alimentar e nutricional se aproximando dos usuários do CDA até o final de 2023.

GPSE - Gerência de Proteção Social Especial:

Na tarde do dia 13/03/2023, a equipe da GPSE se reuniu com o NAGI na Sala 3 da SETADES para realizar a dinâmica da Delimitação dos Objetivos e Construção de Indicadores, cujos resultados serão apresentados a seguir:

Acolhimento Institucional para Mulheres em situação de violência:

- *Específico:* Detalhar projeto com metodologia;
- *Mensurável:* Levantamento de dados e custos por meio de contratação de 01 consultoria especializada;
- *Alcançável:* Utilização de dados da saúde (notificação compulsória) e do CREAS (levantamento de demanda);
- *Relevante:* Para evitar agravos das situações de violências
- *Temporizável:* Até 2023

Indicadores: Contratação e entrega de relatório pela consultoria; Entrega do projeto de acolhimento institucional.

***Objetivo final:* Detalhar projeto com metodologia, com o levantamento de dados e custos por meio de contratação de 01 consultoria especializada através da utilização de dados da saúde (notificação compulsória) e do CREAS (levantamento de demanda) de forma a evitar agravos das situações de violências até o final de 2023.**

Serviços de acolhimento institucional:

- *Específico:* Garantir direitos à acolhimento, atendimento digno e convívio familiar e comunitário, além da adequação para atender pessoas idosas;
- *Mensurável:* Edital para 10 unidades de acolhimento institucional;
- *Alcançável:* Recurso na LOA 2023, necessidade e demanda.
- *Relevante:* Atender as demandas dos municípios e das famílias;
- *Temporizável:* até o final de 2023.

Indicadores: Nº de editais publicados;

***Objetivo final:* Garantir direitos à acolhimento, atendimento digno e convívio familiar e comunitário, além da adequação para atender pessoas idosas, com o lançamento de edital para 10 unidades de acolhimento institucional no estado do ES, de forma a atender as demandas dos municípios até 2023.**

Benefício cuidador:

- *Específico:* Garantir direitos à acolhimento, atendimento digno e convívio familiar e comunitário. Adequação para atender pessoas idosas;
- *Mensurável:* Minuta de lei e aprovação para benefício cuidador;
- *Alcançável:* Recurso na LOA 2023. Demanda.
- *Relevante:* Reduzir judicialização;
- *Temporizável:* até o final de 2023;

Indicadores: Levantamento de dados de pessoas aptas a receber o benefício, aprovação da lei pela ALES.

***Objetivo final:* Garantir direitos à acolhimento, atendimento digno e convívio familiar e comunitário, além da adequação para atender pessoas idosas com a minuta de lei e aprovação para benefício cuidador, de forma a reduzir a judicialização até o final de 2023.**

PETI na Estrada:

- *Específico:* Reduzir índices de Trabalho Infantil no ES
- *Mensurável:* 10 municípios com maior índice de incidência de Trabalho Infantil
- *Alcançável:* O projeto existe e já tem bons resultados;
- *Relevante:* Momento de identificação e diminuição dos índices de trabalho infantil e exploração sexual;
- *Temporizável:* até 2023

Indicadores: Quantidade de Adesão dos municípios; número de reuniões, inserção de crianças e adolescentes na rede socioassistencial.

Objetivo final: **Reduzir índices de Trabalho Infantil no ES, com a identificação e diminuição dos índices de trabalho infantil e exploração sexual, através de ações em 10 municípios com maior índice de incidência de Trabalho Infantil, até o final de 2023.**

Plano de formação de Medidas Socioeducativas (SETADES/IASSES):

- *Específico:* Capacitação das equipes de MSE;
- *Mensurável:* 02 Seminários com aproximadamente 120 pessoas;
- *Alcançável:* Projeto já está em andamento e já foi realizado 1 encontro;
- *Relevante:* Qualificação do atendimento de adolescentes e jovens;
- *Temporizável:* até o final de 2023.

Indicadores: Diminuição da reincidência em ato infracional de adolescentes e jovens; Seminários realizados; Quantidade de Servidores capacitados

Objetivo final: **Capacitação das equipes de MSE com 02 Seminários (aproximadamente 120 pessoas) para a qualificação do atendimento de adolescentes e jovens até o final de 2023.**

Capacitação de Assessor jurídico dos CREAS:

- *Específico:* Qualificar assessores jurídicos para aumentar a qualidade de serviços prestados;
- *Mensurável:* 03 encontros em microrregiões do ES;
- *Alcançável:* Demanda por capacitação deste profissional no SUAS;
- *Relevante:* Aumentar a qualidade dos serviços prestados por assessores jurídicos à população e equipe técnica;
- *Temporizável:* até o final de 2023;

Indicadores: Quantidade de encontros realizados; Quantidade de pessoas capacitadas.

Objetivo final: **Qualificar assessores jurídicos para aumentar a qualidade de serviços prestados com 03 encontros em microrregiões do ES de forma a aumentar a qualidade dos serviços prestados por assessores jurídicos à população e equipe técnica até o final de 2023.**

GBTR - Gerência de Benefícios e Transferência de Renda:

Na tarde do dia 10/03/2023, a equipe da GPSE se reuniu com o NAGI no Auditório da SETADES para realizar a dinâmica da Delimitação dos Objetivos e Construção de Indicadores, cujos resultados serão apresentados a seguir:

Bolsa Capixaba:

- *Específico:* Superar a extrema pobreza entre as famílias inscritas no Cadastro Único e que não recebem Bolsa Família;
- *Mensurável:* atender ao menos 40 mil famílias/mês;
- *Alcançável:* Tem orçamento, demanda, marco legal e um sistema;
- *Relevante:* tem como propósito enfrentar a extrema pobreza e atinge o público que o PBF não atinge;
- *Temporizável:* até 2023.

Indicadores: Índice de segurança alimentar e nutricional; taxa de extrema pobreza após benefícios; taxa de eficiência no recebimento do recurso; percentual de cartões entregues.

Objetivo final: **Superar a extrema pobreza entre as famílias inscritas no Cadastro Único e que não recebem Bolsa Família, atendendo ao menos 40 mil famílias/mês, tendo como propósito também atingir o público excluído pelo PBF, até 2023.**

Auxílio Gás ES:

- *Específico:* Famílias extremamente pobres com crianças de 0 a 6 anos e que não recebem PBF;
- *Mensurável:* 4 mil famílias recebendo R\$120,00 (com base na ANP)
- *Alcançável:* Tem orçamento e famílias identificadas;
- *Relevante:* mitigar o aumento do preço do gás de cozinha e promover a SAN entre as famílias extremamente pobres;
- *Temporizável:* até jun/23.

Indicadores: Índice de segurança alimentar e nutricional; taxa de extrema pobreza após benefícios; taxa de eficiência no recebimento do recurso; percentual de cartões entregues

Objetivo final: **Famílias extremamente pobres com crianças de 0 a 6 anos e que não recebem PBF, 4 mil famílias recebendo R\$120,00 de forma a mitigar o aumento do preço do gás de cozinha e promover a SAN entre as famílias extremamente pobres até junho de 2023.**

Formalização e estruturação das áreas de coordenação do cadastro único, PBF, BPC e BPC na escola:

- *Específico:* Constituir as áreas e garantir estrutura para equipe de coordenação do cadastro único, PBF, BPC e BPC na escola conforme regulação nacional;
- *Mensurável:* Publicação de 1 de decreto estadual de criação das áreas;
- *Alcançável:* Já existe proposta estruturada e as áreas já existem informalmente;
- *Relevante:* estruturar áreas que fundamentam a organização, coordenação e gestão dos benefícios;
- *Temporizável:* até 2023

Indicadores: Decreto de reestruturação da SETADES aprovado e publicado; Número de servidores atuando na área.

Objetivo final: **Constituir as áreas e garantir estrutura para equipe de coordenação do cadastro único, PBF, BPC e BPC na escola conforme regulação nacional, com a publicação de 1 de decreto estadual de criação das áreas, para que seja possível a sua estruturação, coordenação e gestão dos benefícios até 2023.**

Implementação do sistema de gestão do Cartão Reconstrução ES:

- *Específico:* Implementar o sistema de gestão do Cartão Reconstrução ES;
- *Mensurável:* 100% dos módulos entregues e funcionais;
- *Alcançável:* Possui conhecimento técnico para validação do sistema;
- *Relevante:* Dar celeridade e segurança à concessão dos benefícios;
- *Temporizável:* até out/23

Indicadores: Percentual de conclusão dos módulos do sistema.

Objetivo final: **Implementar o sistema de gestão do Cartão Reconstrução ES com 100% dos módulos entregues e funcionais para conferir celeridade e segurança à concessão dos benefícios até outubro de 2023.**

SUBAAD

Diagnóstico Participativo

Conforme mencionado nos itens anteriores, o Diagnóstico Participativo foi feito nas manhãs dos dias 01/02/2023, 02/02/2023 e 03/02/2023 com os Subsecretários, Gerentes e Servidores. A primeira questão, **sobre o ano de 2022**, foi mencionado sobre a falta de articulação entre as áreas, falta de equipe de trabalho, falta de comunicação, atingimento das metas do setor apesar do acúmulo de tarefas, falta de planejamento e organização por parte da secretaria como um todo, falta de qualificação dos servidores, falta de compromisso e responsabilidade nas áreas, falta de feedback nas atividades desenvolvidas, falta de estrutura para realizar trabalho remoto, desafios e aprendizados, tumulto por conta do período eleitoral, muita responsabilidade pelas entregas efetuadas e cobrança excessiva, etc.

Sobre aquilo que considera ter sido **positivo**, os funcionários da SUBAAD destacam a reeleição de Renato Casagrande que não trouxe mudanças drásticas para a condução da Secretaria, interlocução com os municípios e as pessoas, busca por conhecimentos diversos, entrosamento da equipe, auxílio de outras equipes como o NAGI para a formulação de painéis que impulsionam a produtividade das equipes, ver resultados mais factíveis e se sentir parte do todo, muita demanda por viagens e transportes, conclusão dos processos em parcerias com os convênios dos conselhos tutelares, aprimoramento de alguns processos internos, o que facilitou o dia-a-dia, etc.

Já quando falamos de **pontos negativos**, os fatores elencados foram: a pouca qualificação profissional dos comissionados, integração da equipe, sobrecarga nas atividades, insegurança, baixas diárias, má prestação de serviços (sobretudo aqueles que são terceirizados), muitas pessoas dentro da SETADES não enxergam

que a área possui limitações e falta de pessoal e que nem tudo depende somente deles, alta concentração de trabalho e centralização excessiva que alguns líderes possuem, falta de articulação entre as políticas e as subsecretarias, descontinuidade nas políticas, etc.

Acreditam que a SETADES poderia ser mais empenhada em melhorar a sua organização, cultura organizacional, processos de planejamento, mais capacitações para os servidores, mais investimento na estrutura física e em tecnologias, menos rotatividade de pessoas, melhorar na comunicação entre as áreas, pensar na melhor execução do orçamento, que são temas correlatos a todas as pessoas da organização.

Sobre as **expectativas para 2023**, citaram a organização coletiva, conhecimentos holísticos sobre a secretaria, novos projetos, atingimento das metas propostas, mais organização e mais parcerias.

Identidade Organizacional

A dinâmica para a formulação da identidade organizacional da SUBADES foi realizada no dia 23/03/2023 no auditório da SETADES. Iniciamos com a Missão, Visão e Valores, cujos resultados seguem abaixo:

MISSÃO, VISÃO E VALORES



Missão: Subsidiar administrativamente a SETADES para que seus programas, projetos e ações sejam viabilizados.



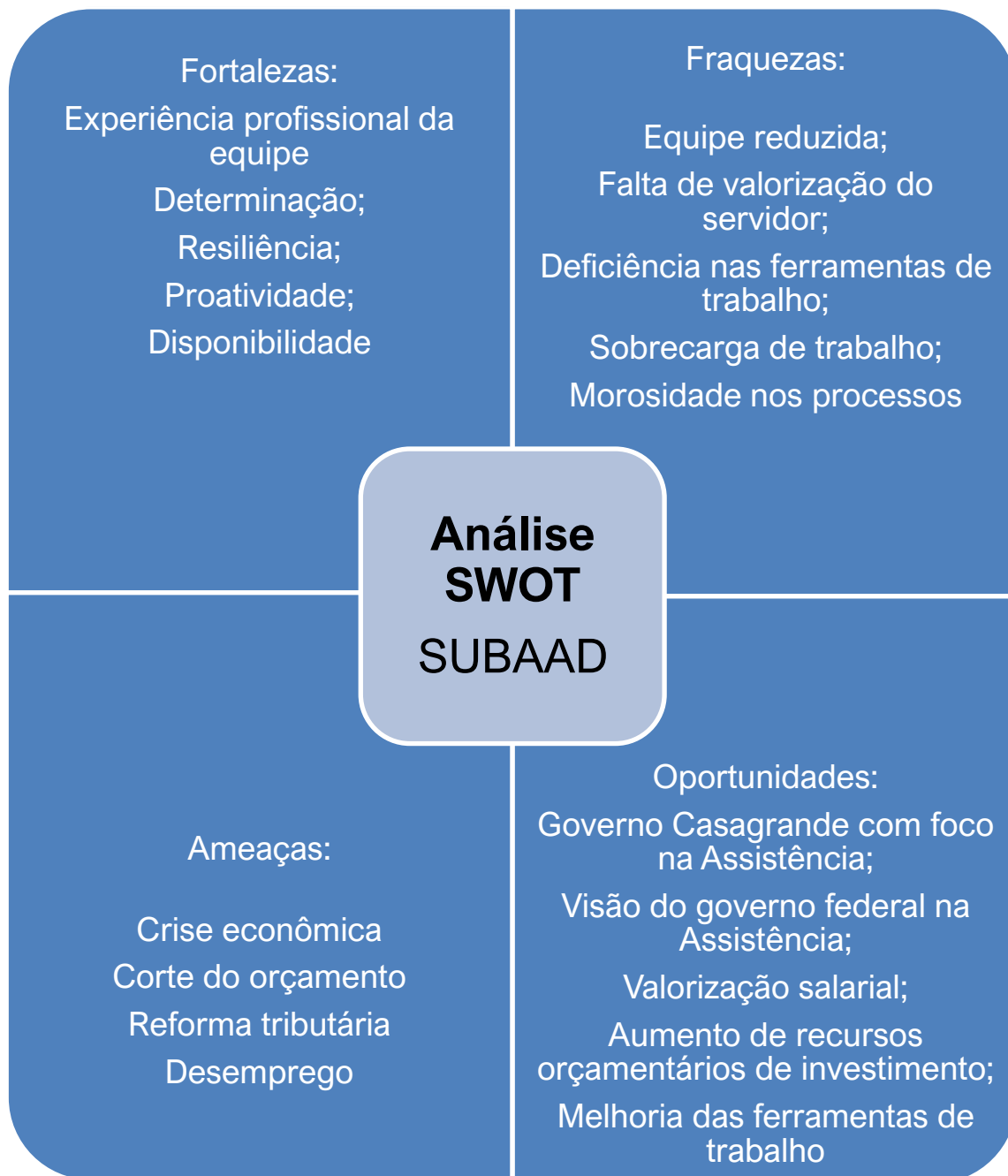
Visão: Melhorar a comunicação, alinhamento e integração com as áreas finalísticas, bem como a execução das ações e ser eficaz na entrega das demandas atribuídas na SUBAAD.



Valores: Conhecimento técnico da área, proatividade, compromisso, responsabilidade, ética.

ANÁLISE SWOT

Por fim, foi realizada a Análise SWOT com o elencamento das características que são vistas pela área como fortalezas, oportunidades, fraquezas e ameaças, cujas discussões seguem abaixo:



Delimitação dos Objetivos e Construção de Indicadores

Na tarde do dia 30/03/2023, a equipe da SUBAAD se reuniu com o NAGI no Auditório da SETADES para realizar a dinâmica da Delimitação dos Objetivos e Construção

de Indicadores, cujos resultados serão apresentados a seguir. Neste momento, para o melhor andamento da dinâmica, os servidores foram divididos em 2 grupos.

Programa QualiVida - Recursos Humanos:

- *Específico:* Programa QualiVida
- *Mensurável:* 9 ações
- *Alcançável:* Dentro da SETADES
- *Relevante:* ações de integração e bem-estar para os servidores
- *Temporizável:* até o final de 2023

Indicadores: Número de ações de integração realizadas; Nº de pessoas que participaram dos eventos; Percentual de bom ou ótimo dos eventos;

Objetivo Final: Realizar 9 ações de integração e bem-estar no âmbito do programa Qualivida na SETADES até o final de 2023.

Licença de softwares - Tecnologia e Informática:

- *Específico:* Aquisição de licenças de softwares de escritório
- *Mensurável:* 100% das máquinas
- *Alcançável:* máquinas ativas na SETADES
- *Relevante:* melhorar a produtividade dos servidores
- *Temporizável:* até outubro de 2023

Indicadores: Percentual de máquinas ativas com pacote office atualizado e instalado; Tempo necessário para realização da compra das licenças.

Objetivo Final: Aquisição de licenças de softwares de escritório para 100% das máquinas ativas para melhorar a produtividade dos servidores até outubro de 2023.

Convênios e contratos:

- *Específico:* Implantar ferramenta tecnológica para monitoramento e acompanhamento de convênios e contratos
- *Mensurável:* 01 ferramenta
- *Alcançável:* há demanda
- *Relevante:* etapas de execução de convênios e contratos
- *Temporizável:* até out/2023

Indicadores: Tempo de implantação da ferramenta nos setores.

Objetivo Final: Implantar ferramenta tecnológica para monitoramento e acompanhamento das etapas de execução de convênios e contratos até outubro de 2023

TIC (Tecnologias da Informação e Comunicação):

- *Específico:* Realizar estudo de modernização do setor de TIC
- *Mensurável:* 01 estudo
- *Alcançável:* Já existe o setor do TIC na SETADES
- *Relevante:* necessidade de modernização do TIC
- *Temporizável:* até final de junho/2023

Indicadores: Tempo de realização do estudo; Nº de estudos publicados na Intranet

Objetivo Final: Realizar estudo de modernização do setor de TIC da SETADES até o final de junho de 2023

Mapeamento de competências - Recursos Humanos:

- *Específico:* Realizar mapeamento de competências dos setores e dos servidores SUBAAD
- *Mensurável:* 01 estudo
- *Alcançável:* servidores da SUBAAD

- *Relevante:* entender as competências dos servidores da área.
- *Temporizável:* até set/2023

Indicadores: Tempo de realização do mapeamento; N° competências mapeadas.

Objetivo Final: **Realizar mapeamento de competências dos setores e dos servidores SUBAAD até setembro de 2023.**

Engenharia:

- *Específico:* Construção e reforma de equipamentos da Assistência Social
- *Mensurável:* 51 municípios; 1 edital; 67 obras em andamento;
- *Alcançável:* tem recurso disponível; existe demanda da SUBADES;
- *Relevante:* ampliação da rede socioassistencial;
- *Temporizável:* até 2023

Indicadores: número de obras entregues; editais lançados; ampliação da rede socioassistencial no ES.

Objetivo Final: **Construção e reforma de equipamentos da Assistência Social em 51 municípios e lançamento de 01 edital para a ampliação da rede socioassistencial, com 67 obras em andamento até o final de 2023.**

Considerações finais

É fundamental ressaltar que a sustentabilidade do monitoramento não acontece simplesmente porque existem dados referentes à ele ou que por existirem dados, estes serão aproveitados adequadamente. As reuniões de equipe são importantes de forma regular para explicar e rever as práticas adotadas, rever os objetivos e metas, bem como de possíveis melhorias (IJSN, 2017). O monitoramento não é somente uma prestação de contas interna, ou até mesmo uma forma de punição, mas sim uma forma para a divulgação de dados, transparência entre os agentes envolvidos, informações sobre o andamento da política e a busca de soluções dentro

do coletivo e do trabalho em equipe. O monitoramento deve fazer parte da rotina de cada equipe, sendo um momento de trocas e levantamento de questões e soluções coletivas.

Durante todo o processo foi perceptível que o planejamento das ações que podem acontecer durante o período de 1 ano foi algo visto com ressalvas pela maior parte das equipes da Secretaria. Acredita-se que seja por causa de processos de planejamento mal executados no passado, com decisões muitas vezes hierárquicas e que não levavam em conta a realidade das pessoas que trabalham na SETADES. O momento de planejar as ações não é algo apenas prazeroso, mas sim, que deve colocar aquelas pessoas que estão inseridas naquela realidade em específico em uma posição desconfortável para que possam refletir sobre o processo e em como podem melhorá-lo de fato.

O produto final deste processo é um instrumento de monitoramento. Espera-se que essa ferramenta auxilie as equipes a acompanharem o processo de seus projetos não apenas de forma a mensurar mecanicamente o seu andamento, mas, principalmente que possam ser propostas melhorias contínuas que se retroalimentam e melhoram o seu andamento. Espera-se também que haja um maior entrosamento entre as equipes e as gerências, melhorando a sinergia da secretaria, culminando assim em melhores resultados para todos que trabalham aqui.

Por fim, ressalta-se que o processo do planejamento nunca termina. Caso tenha terminado é porque ele não deu certo. O planejamento acontece como um norte para todos, de modo que as metas finais sejam observadas e, principalmente, o caminho para tais metas seja factível de ser alcançado.

Referências Bibliográficas

CARDOSO JR, José Celso. Planejamento governamental e gestão pública no Brasil: balanço da experiência federal e desafios no séc. XXI. Cardoso Jr, JC; Coutinho, R. **Planejamento estratégico em contexto democrático: lições da América Latina.** Brasília: ENAP, 2014

CHILE, Subsecretaría General. Elaboración de Diagnósticos Participativos. Serie: **Participación ciudadana para una mejor democracia.** Santiago, Chile: Subsecretaría General de Gobierno, 2010

DE TONI, Jackson. Reflexões sobre as possibilidades do planejamento no setor público — do Orçamento Participativo ao planejamento estratégico. **Ensaio FEE.** Porto Alegre. v. 23. nº 02. p. 949-976. 2002.

JANNUZZI, Paulo de Martino. 7 pontos sobre indicadores e políticas públicas. **Nexo Jornal.** São Paulo, p. 1-1. 15 jul. 2022. Disponível em: <https://pp.nexojornal.com.br/perguntas-que-a-ciencia-ja-respondeu/2022/7-pontos-sobre-indicadores-e-pol%C3%ADticas-p%C3%ABlicas>. Acesso em: 12 jan. 2023.

JANNUZZI, P. de M.; MIRANDA, WL de; SILVA, DSG da. Análise multicritério e tomada de decisão em políticas públicas: aspectos metodológicos, aplicativo operacional e aplicações. **Informática Pública**, v. 11, n. 1, p. 69-87, 2009.

MACHADO, Hilka Vier. Identidade organizacional: um estudo de caso no contexto da cultura brasileira. **RAE eletrônica**, v. 4, 2005.

MATUS, Carlos. O plano como aposta. **1991**, v. 5, n. 4, p. 28-42, 1991.

OLIVEIRA, José Antônio Puppim de. Desafios do planejamento em políticas públicas: diferentes visões e práticas. **Revista de Administração Pública**, v. 40, p. 273-287, 2006.

SECCHI, L.. (2014). Leonardo. **Políticas Públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos**. 2° Ed. São Paulo: Cengage Learning.