

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Secretaria Municipal de Economia

SEMEC 2026-2030



E-BOOK INSTITUCIONAL

Plano para transformar potencial em desenvolvimento sustentável.

Esta versão editorial reorganiza o relatório original em uma experiência visual de leitura, preservando seu conteúdo técnico e institucional.

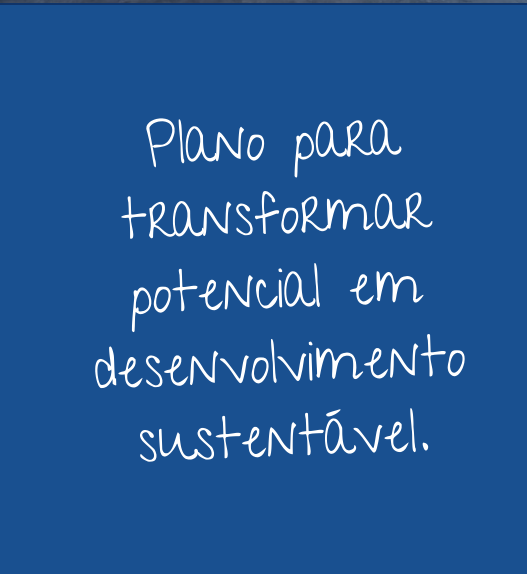
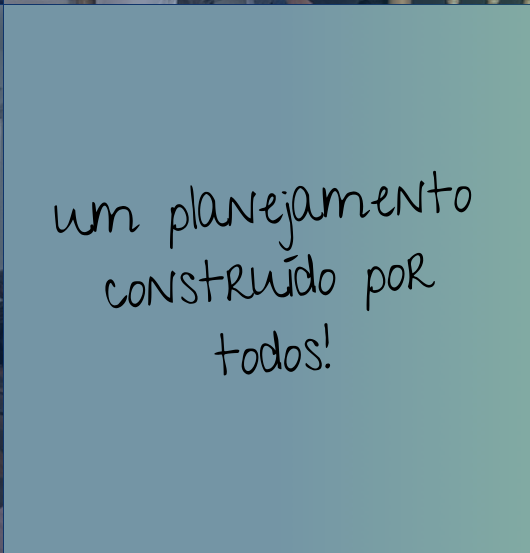
2026-2030

Gestão fiscal inteligente, transparência, inovação e território sustentável.

SUMÁRIO VISUAL

NAVEGAÇÃO DO DOCUMENTO

APRESENTAÇÃO	7
INTRODUÇÃO	9
2. CONTEXTO INSTITUCIONAL	11
2.1 Histórico e Competências Legais.....	11
2.1 Histórico e Competências Legais.....	13
2.3 Partes interessadas (Steakholders)	14
2.4 Processo de Construção do Plano Estratégico da SEMEC.....	16
2.4.1 Processo de Construção do Plano Estratégico da SEMEC.....	18
3. IDENTIDADE ORGANIZACIONAL	21
3.1 Missão.....	21
3.2 Visão.....	21
3.3 Princípios e Valores Intitucionais.....	22
4. CENÁRIO ESTRATÉGICO E MARCO TEMPORAL DO PLANEJAMETO	24
4.1 Cenário Estratégico Integrado: Transformação Progressiva Inteligente.....	24
4.2 Marco Temporal do Planejamento.....	25
5. ANÁLISE DE CONTEXTO	27
5.1 Análise do Ambiente Interno.....	27
5.2 Análise do Ambiente Externo — PESTEL.....	29
5.3 Matriz SWOT Analítica (Cruzamento Estratégico).....	31
5.3.1 Matriz SWOT Analítica (Cruzamento Estratégico).....	34
6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	38
6.1 Mapa Estratégico.....	43
7. TRADUÇÃO DA ESTRATÉGIA EM AÇÃO	45
8. MONITORAMENTO ESTRATÉGICO	48
REFERÊNCIAS	51
APÊNDICES	52



LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES

Sigla	Descrição
5W2H	What, Why, Who, When, Where, How, How much
BSC	Balanced Scorecard
IA	Inteligência Artificial
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA	Lei Orçamentária Anual
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
PPA	Plano Plurianual
PVH	Porto Velho
PDPM	Plano Diretor Participativo do Município de Porto Velho
SEMEC	Secretaria Municipal de Economia
SEMFAZ	Secretaria Municipal de Fazenda
SEMPLA	Secretaria Municipal de Planejamento e Coordenação
SEMPOG	Secretaria Municipal de Planejamento, Orçamento e Gestão
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças)

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1	12
FIGURA 2	14
FIGURA 3	44

APRESENTAÇÃO

Porto Velho vive um momento decisivo de sua história. Recentemente, uma pesquisa nacional sobre qualidade de vida colocou nossa capital na última posição entre todas as capitais brasileiras. Esse resultado, embora duro, não deve ser visto apenas como um diagnóstico negativo, mas como um chamado à ação. Ele nos lembra que precisamos enfrentar com coragem e responsabilidade os desafios que limitam o desenvolvimento da nossa cidade.

Temos diante de nós grandes oportunidades: nossa posição estratégica como corredor de exportação, a força do agronegócio, o potencial energético e a riqueza cultural da nossa gente. Mas também enfrentamos ameaças sérias, como a falta de saneamento, os impactos das cheias e a desigualdade social. É nesse cenário que a SEMEC – Secretaria Municipal de Economia – assume papel central. Ela será responsável por transformar oportunidades em progresso e por enfrentar as ameaças com planejamento e inovação.

A SEMEC não é apenas uma secretaria administrativa; é o motor da transformação econômica de Porto Velho. Seu Planejamento Estratégico é a bússola que orientará nossas ações, garantindo que cada investimento e cada política pública estejam alinhados com a meta maior: melhorar a qualidade de vida da população. Sem uma economia sólida, não conseguiremos avançar em saúde, educação, infraestrutura e bem-estar social.

Esse Planejamento Estratégico estabelece metas claras e prioridades bem definidas. Ele organiza iniciativas que vão desde a modernização da gestão fiscal até o incentivo ao empreendedorismo e à inovação. É um documento vivo, que será constantemente monitorado e ajustado, para que responda às mudanças do cenário econômico e às necessidades reais da população.

SEÇÃO INSTITUCIONAL**APRESENTAÇÃO**

Mais do que técnico, esse planejamento é político e social. Ele reflete nosso compromisso com a transparência, com a participação cidadã e com a construção de uma cidade que cresce sem deixar ninguém para trás. A SEMEC será uma secretaria aberta ao diálogo, que ouvirá empresários, trabalhadores e comunidades, e que prestará contas de cada passo dado.

Porto Velho não pode se conformar com os resultados da pesquisa nacional. Ao contrário, deve usá-los como ponto de partida para uma virada histórica. O Planejamento Estratégico da SEMEC é a base dessa transformação. É com ele que vamos transformar potencial em realidade, desafios em soluções e esperança em progresso.

Leonardo Barreto de Moraes
Prefeito de Porto Velho

CAPÍTULO I**INTRODUÇÃO**

A criação da Secretaria Municipal de Economia (SEMEC) marca um passo decisivo na modernização da gestão pública de Porto Velho. Ela nasce da necessidade de estruturar uma política econômica capaz de enfrentar os desafios históricos da cidade e de aproveitar as oportunidades que nossa posição estratégica na Amazônia oferece. O Planejamento Estratégico 2026–2030 é o instrumento que dará direção a essa missão.

Este documento foi concebido a partir de um diagnóstico detalhado da realidade econômica e social do município. Consideramos tanto os indicadores nacionais — como a recente pesquisa que colocou Porto Velho em último lugar entre as capitais brasileiras em qualidade de vida — quanto as demandas locais expressas pela população em audiências públicas e consultas digitais.

Sua elaboração contou com oficinas que reuniram técnicos e gestores representantes da secretaria, que trouxeram também contribuições dos servidores da SEMEC. Esse processo coletivo garantiu que o planejamento refletisse tanto a visão institucional quanto a experiência prática de quem atua diariamente na gestão econômica municipal. O Planejamento Estratégico da SEMEC é, portanto, resultado de escuta, análise e compromisso.

Sua importância está em orientar a gestão municipal para além do curto prazo. Ele estabelece diretrizes claras para a arrecadação, para o equilíbrio fiscal e para o fomento ao empreendedorismo e à inovação. Mais do que um plano administrativo, é uma ferramenta de transformação que permitirá ao município alinhar suas políticas econômicas às necessidades reais da população e às oportunidades de crescimento regional.

Para garantir a efetividade na implementação e monitoramento desse planejamento, instituímos o GAPE – Grupo de Apoio ao Planejamento Estratégico. O GAPE é a instância voltada ao acompanhamento sistemático do plano, com atribuições de apoiar a operacionalização das ações, contribuir para o monitoramento contínuo das iniciativas estratégicas, atuar como ponto de articulação entre as unidades organizacionais e consolidar informações sobre execução e resultados.

CAPÍTULO I**INTRODUÇÃO**

Seus integrantes foram selecionados com base em perfil de engajamento, resiliência e atitude propositiva, assegurando que o grupo tenha condições de lidar com resistências institucionais e de manter foco no propósito maior da SEMEC.

Para a efetividade da atuação do GAPE, estruturamos mecanismos de monitoramento das ações estratégicas, incluindo um painel de acompanhamento articulado entre os níveis estratégico, tático e operacional. Esse sistema permitirá que gestores e sociedade acompanhem de forma transparente os avanços e desafios da execução do planejamento.

A SEMEC se posiciona como uma secretaria em processo de transformação progressiva, orientada por inteligência fiscal, modernização tecnológica e fortalecimento da governança. Nosso foco é superar fragilidades estruturais e consolidar Porto Velho como referência nacional em gestão econômica e territorial.

Com base nesse posicionamento, foram estabelecidos os objetivos estratégicos e seus desdobramentos, bem como o mapa estratégico da SEMEC. Este relatório, portanto, não é apenas um documento técnico, mas um compromisso institucional com o futuro de Porto Velho, construído com diálogo, responsabilidade e foco em resultados.

Wagner Garcia de Freitas
Secretário de Economia

CAPÍTULO 2

CONTEXTO INSTITUCIONAL

O fortalecimento da Secretaria Municipal de Economia (SEMEC) exige compreender o caminho institucional que a originou e o ambiente em que está inserida. Este capítulo apresenta o histórico das secretarias que se fundiram para dar origem à SEMEC, suas competências legais e atribuições, bem como a estrutura organizacional que sustenta sua atuação. Também são identificadas as partes interessadas internas e externas que influenciam e são impactadas pelas políticas econômicas municipais. Por fim, descreve-se o processo de construção do Planejamento Estratégico, evidenciando o caráter participativo e técnico que orientou sua elaboração.

2.1 Histórico e Competências Legais

A atual Secretaria Municipal de Economia (SEMEC) de Porto Velho foi criada em 2025, resultado da fusão da SEMPOG e da SEMFAZ, dentro da reforma administrativa sancionada pelo prefeito Léo Moraes. Sua criação foi formalizada pela **Lei Complementar nº 1.000, de 7 de janeiro de 2025**, e regulamentada pelo **Decreto nº 21.096, de 25 de junho de 2025**, culminando na inauguração oficial em 4 de agosto de 2025. A SEMEC passou a centralizar funções de planejamento, orçamento e gestão financeira, consolidando-se como peça-chave na modernização administrativa do município.

A SEMPOG (Secretaria Municipal de Planejamento, Orçamento e Gestão) foi instituída em 2017, por meio da **Lei Complementar nº 648, de 6 de janeiro de 2017**. Sua função era coordenar políticas públicas, elaborar e acompanhar os instrumentos de planejamento (PDPM, PPA, LDO e LOA), além de modernizar a administração municipal. É importante destacar que, em 1979 foi criada a SEMPLA (Secretaria Municipal de Planejamento e Coordenação) pela **Lei nº 176, de 19 de setembro de 1979**, posteriormente ajustada pela **Lei Complementar nº 311, de 30 de dezembro de 2008** e a **Lei Complementar nº 339, de 2 de janeiro de 2009**, que detalhou suas competências. A SEMPLA foi absorvida pela SEMPOG em 2017, ampliando o escopo de atuação e fortalecendo a capacidade de gestão estratégica do município.

A Secretaria Municipal de Fazenda (SEMFAZ) e a Secretaria Municipal de Planejamento e Coordenação (SEMPLA) constituem as bases institucionais da atual Secretaria Municipal de Economia (SEMEC). Ambas integraram a estrutura administrativa do município a partir da Lei nº 176, de 19 de setembro de 1979, com alterações promovidas por legislações posteriores.

A SEMPLA foi responsável pelo planejamento governamental e, em 2017, teve suas competências incorporadas pela Secretaria Municipal de Planejamento, Orçamento e Gestão (SEMPOG). A SEMFAZ, por sua vez, concentrou as atividades de administração tributária, arrecadação, fiscalização e execução financeira do município.

Com a reforma administrativa de 2025, a SEMPOG e a SEMFAZ foram unificadas para criar a SEMEC, reunindo em uma única estrutura as funções de planejamento, orçamento, gestão financeira e administração tributária.

A Figura 1 apresenta a linha do tempo dos principais marcos legais que evidenciam a evolução institucional da SEMPLA, da SEMPOG e da SEMFAZ até a criação da atual SEMEC.



A trajetória institucional da administração econômica e do planejamento em Porto Velho evidencia um processo contínuo de reorganização e integração. Desde a estruturação da SEMFAZ e da SEMPLA, em 1979, o município aperfeiçoou seus mecanismos de gestão pública por meio de sucessivas reformas administrativas. Em 2017, as competências da SEMPLA foram incorporadas à SEMPOG e, em 2025, a unificação da SEMPOG com a SEMFAZ deu origem à Secretaria Municipal de Economia (SEMEC). A nova estrutura passou a concentrar as funções de planejamento, orçamento, gestão financeira e administração tributária, fortalecendo a coordenação das políticas públicas e a gestão dos recursos municipais.

2.2 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional da Secretaria Municipal de Economia (SEMEC) foi desenhada para promover uma gestão integrada e eficiente, posicionando a SEMEC no topo da hierarquia institucional. Neste modelo, o Gabinete do Secretário (GAB) atua como uma unidade de assessoramento direto e apoio

estratégico, juntamente com a Assessoria de Controle Interno (ACI), a Assessoria Técnica (ASTEC) e a Coordenadoria de Apoio Administrativo (CAP), garantindo suporte à tomada de decisão sem criar barreiras entre o Secretário e as áreas finalísticas.

O corpo operacional e estratégico da pasta está estruturado em quatro grandes pilares: as Secretarias Executivas da Receita Municipal (SERM), de Planejamento (SEPLAN), de Orçamento (SORÇAM) e de Finanças e Contabilidade (SEFIC). Cada uma das Secretarias Executivas possuem de dois a três Departamentos, os quais são estruturados em Divisões.

Esta organização é complementada por departamentos de atuação transversal — Inovação e Integração (DII), Sistemas (DSIS), Tecnologia (DTC) e administrativo (DA) — e por conselhos vinculados (CRF, CG- FEMAT e CONSAT), que asseguram a conformidade, a modernização tributária e o alinhamento com o plano diretor e as metas fiscais do município.

A figura 2 apresenta o organograma da SEMEC até o nível de Departamentos. O organograma completo consta no Apêndice B.

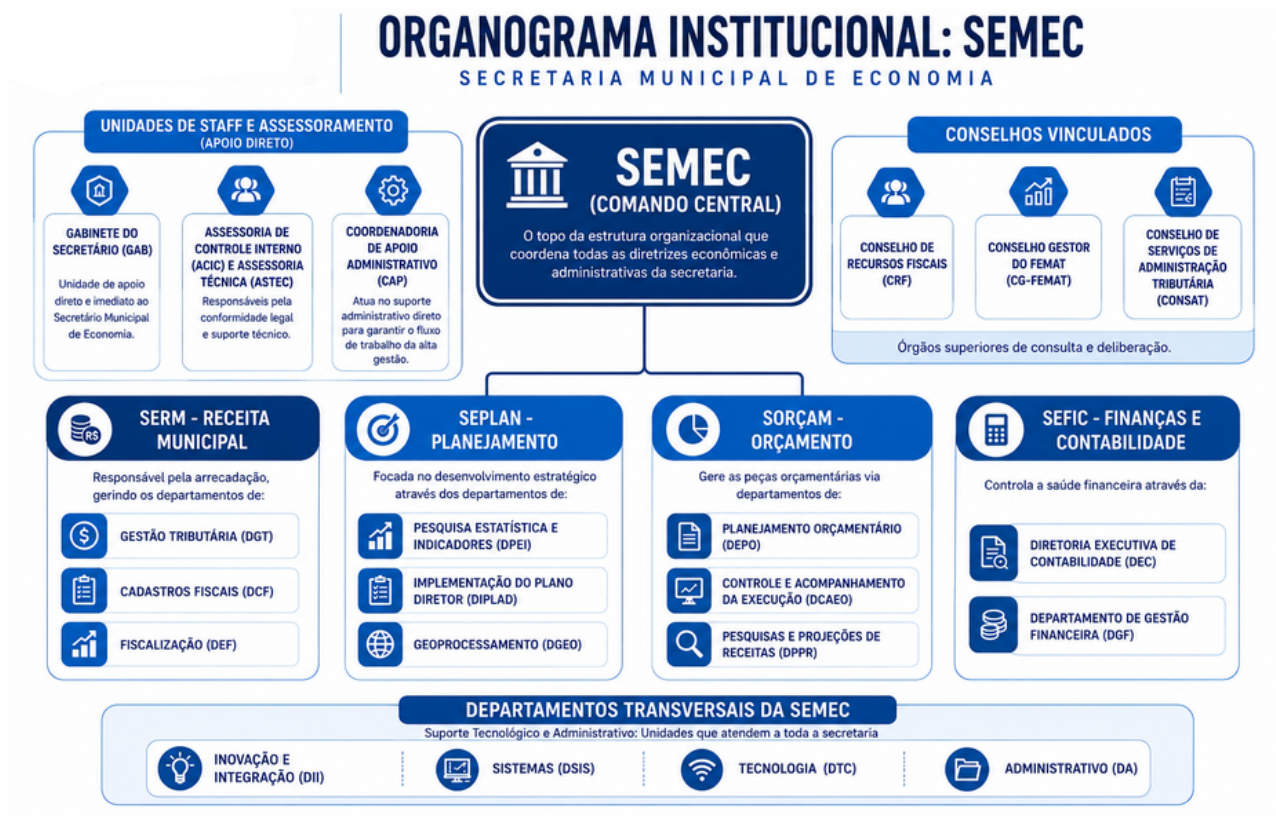


Figura 2 – Organograma da SEMEC até o Nível de Departamentos

Fonte: elaboração própria com recursos de IA.os

2.3 Partes Interessadas (Stakeholders)

A identificação dos grupos de interesse, os stakeholders, se fez a partir de uma questão orientadora: 'Quem precisa perceber valor no que a SEMEC entrega?'. Como resposta à questão, foram identificados os grupos de stakeholders internos e externos com seus respectivos interesses e expectativas, conforme apresenta o quadro 1.

QUADRO 1 – STAKEHOLDERS INTERNOS E EXTERNOS: INTERESSES E EXPECTATIVAS

MAPEAMENTO DE STAKEHOLDERS — SEMEC	
STAKEHOLDERS INTERNOS	STAKEHOLDERS EXTERNOS
Ser videntes Valorização profissional, ambiente organizacional saudável, eficiência e desburocratização, contribuição à missão institucional	Cidadão/Contribuinte Serviços públicos de qualidade, tributação justa e previsível, canais eficientes e atendimento resolutivo
Gestores e Alta Administração Planejamento, alcance de metas, incremento da arrecadação, inovação, apoio técnico qualificado e gestão de riscos	Empresas e Investidores Infraestrutura adequada para novos negócios, atendimento objetivo, condições para novos segmentos econômicos (FIERO, FECOMERCIO, CDL, ACEP, SINDUSCON, EMATER, IDARON)
Prefeito Municipal Recursos para execução das prioridades de governo e incremento real da arrecadação	Órgãos de Controle (TCE, MP) Cumprimento da legislação, uso responsável dos recursos públicos e prestação de contas com transparência
Câmara de Vereadores Garantia de recursos para a cidade e para atendimento das demandas da população	Governo Estadual e Federal Investimentos em projetos conjuntos e parcerias intergovernamentais
Sindicatos e Associações Reconhecimento e representação dos servidores	Sociedade Civil Organizada Transparência ativa, participação nas decisões públicas, accountability e equidade na alocação dos recursos
	Outras Secretarias / Sistema S / Conselhos de Profissões Compartilhamento de informações, oportunidades de empreendedorismo, orientação técnica

Fonte: elaboração própria.

O mapeamento dos stakeholders evidencia o papel estratégico e intransferível da SEMEC na coordenação das relações estabelecidas, assumindo a responsabilidade de garantir que os processos de geração e entrega de valor sejam conduzidos de forma integrada e transparente. Cabe à SEMEC assegurar que cada ator envolvido esteja alinhado às diretrizes institucionais e contribua de forma ética, colaborativa e comprometida com resultados, consolidando práticas sustentáveis e fortalecendo o desenvolvimento socioeconômico do município.

2.4 Processo de Construção do Plano Estratégico da SEMEC

O Planejamento Estratégico (PE) é uma ferramenta de gestão que estabelece um conjunto de ações para preparar a organização frente aos desafios futuros. Seu propósito é assegurar que, no tempo oportuno, a instituição esteja adequadamente posicionada, com profissionais comprometidos e atuando em sinergia.

Esse processo alinha decisões estratégicas e operacionais, oferecendo segurança para promover mudanças organizacionais de forma compartilhada.

Por constituir um processo contínuo e cíclico, o planejamento exige reflexão e tomada de decisão antes, durante e após sua elaboração e implementação. A qualidade dos serviços prestados por uma organização decorre de esforços direcionados e de um trabalho colaborativo capaz de transformar intenções em realizações concretas.

Nesse contexto, a formulação do Planejamento Estratégico proporciona clareza de propósito, direcionamento futuro e conduta institucional coerente. A definição de parâmetros de atuação sustenta as estratégias e políticas institucionais, garantindo alinhamento entre as unidades da SEMEC/Porto Velho e as diretrizes municipais, com foco em ações voltadas à modernização da gestão administrativa.

Na literatura, diversos são os autores que fornecem metodologias para a elaboração do Planejamento Estratégico. Em linhas gerais existem pelo menos duas correntes teóricas distintas. A primeira, que inicia com a definição dos objetivos a serem alcançados para depois realizar uma análise da estrutura organizacional e investigar a melhor maneira para alcançá-los (Stoner; Freemann, 1994); e a segunda, que inverte a ordem, inicia com o diagnóstico organizacional, a partir da compreensão de fatores externos e internos, para então traçar objetivos a serem alcançados (Oliveira, 2007). Em ambos os casos há fundamentos e aplicação prática para o processo de construção do Planejamento Estratégico.

Na formulação do Planejamento Estratégico Institucional da Secretaria Municipal de Economia – SEMEC/Porto Velho foi utilizada uma metodologia que agrega passos importantes de uma das melhores práticas existentes e consolidadas: a metodologia do Balanced Scorecard (BSC) . Essa metodologia, associada ao uso de dinâmicas de grupo, tem como principal vantagem a possibilidade de aplicação para grandes (e heterogêneos) grupos, de forma a obter um Planejamento Estratégico construído com a participação de múltiplos atores.

A proposta compreendeu a mediação e facilitação do processo grupal, por meio da realização de oficinas para desenvolver um trabalho de Planejamento. Esta abordagem representou não só uma tecnologia de gestão como também um conjunto de processos para a tomada de decisão efetiva que permite projetar metas, monitorar o desenvolvimento e sua implementação. As oficinas foram organizadas a partir dos seguintes objetivos:

◆ Facilitar o trabalho grupal para delineamento do Planejamento Estratégico Institucional;

◆ Identificar o ambiente interno e externo no qual a organização está inserida;

◆ Avaliar os impactos das variáveis forças, fraquezas, oportunidades e ameaças;

◆ Definir a Identidade Organizacional da instituição (Vocação, Foco de atuação, Missão, Visão e Valores);

◆ Estabelecer objetivos estratégicos e planos de futuro;

◆ Construir o Mapa Estratégico;

◆ Promover o alinhamento da SEMEC/Porto Velho às diretrizes municipais;

◆ Garantir nivelamento entre as unidades administrativas e operacionais;

◆ Mobilizar a instituição para o cumprimento de seu direcionamento estratégico.

As dinâmicas, cuidadosamente escolhidas para aplicação em cada etapa crítica da oficina, teve como principal finalidade manter o foco e disposição para avançar fase a fase, promovendo a entrega dos produtos resultantes das atividades em um ambiente agradável e convidativo à ação voluntária, colaborativa e significativa.

O procedimento partiu das dimensões de maior para as de menor porte usando a ferramenta concebida como Etapas do Processo de Solução de Problemas em Grupo que foi dividido em 3 momentos: (1) Etapa de Recolhimento de Informações (produção), (2) Etapa de Avaliação e (3) Etapa de Decisão (nesta etapa se utilizou o sistema de votação ponderada). Durante o processo de trabalho grupal se utilizou a técnica de Legitimação de Percepções das Pessoas (Regras para a Discussão Efetiva em Grupos), com a coordenação de um moderador e o registro por um relator.

Assim, além de promover a integração, o compartilhamento de informações e experiências entre os atores constituintes dos grupos de trabalho (GT), os resultados obtidos nas oficinas convertem-se na matéria-prima essencial para o processo de elaboração do Plano Estratégico.

2.4.1 Desenho Metodológico na Construção do Plano Estratégico da SEMEC

O trabalho de planejamento foi realizado em 2 (dois) módulos: Módulo I – Planejamento e organização – reunião com o setor qualificado para definição das unidades designadas, cronograma, participantes, recursos e coleta de dados; e Módulo II – Formulação do Planejamento Estratégico – execução das oficinas, sistematização dos dados e elaboração do relatório final. Especificamente, o Módulo II foi constituído por fases, que por sua vez se desdobram em oficinas correspondentes, conforme mostra o quadro 2.

QUADRO 2 - FASES METODOLÓGICAS NA CONSTRUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO DA SEMEC

Fase / Oficina		Objetivo Principal	Produtos / Resultados
Observações			
I – Oficina 1: Alinhamento de Informação	Garantir compreensão comum sobre o processo de planejamento e nivelar informações entre as equipes.	Diagnóstico preliminar, SEMEC que temos e que queremos.	Base conceitual para as etapas seguintes. Formalização do GAPE
II – Oficina 2: Definição da Identidade Organizacional	Construir a identidade institucional da SEMEC.	Missão, Visão, Princípios e Valores definidos	Consolidação da identidade institucional, insumo para próximas fases.
III – Oficina 3: Diagnóstico Organizacional	Analisar o ambiente interno e externo da SEMEC para priorização das áreas-chave de resultado.	Resultado da Aplicação da Matriz SWOT: análise diagnóstica; e Matriz GUT: Priorização.	Participação efetiva dos níveis estratégico, tático e operacional
IV – Oficina 4: Construção do Mapa Estratégico	Estruturar os objetivos estratégicos e suas relações nas perspectivas do BSC.	Mapa Estratégico da SEMEC 2026–2030.	Visualização integrada das perspectivas e eixos estratégicos.
V – Oficina 5: Tradução da Estratégia em Ação	Detalhar os objetivos em iniciativas, metas, indicadores e investimentos para elaboração dos planos de ação.	Planos de ação e indicadores de desempenho.	Conexão entre estratégia e execução, com lideranças dos níveis estratégico e tático.
VI – Oficina 6: Instrumentos de Acompanhamento e Avaliação	Definir mecanismos de monitoramento e avaliação contínua das ações estratégicas.	Instrumentos para acompanhamento (controle) e revisão do Planejamento Estratégico	Consolidação do sistema de gestão estratégica com atuação do GAPE.

Fonte: elaboração própria.

O conjunto das oficinas representou um percurso estruturado e colaborativo, no qual técnicos, gestores e servidores da SEMEC puderam contribuir de forma ativa para a definição da identidade institucional, o diagnóstico estratégico e a formulação dos objetivos e instrumentos de acompanhamento. Esse processo garantiu não apenas a consistência metodológica do Planejamento Estratégico, mas também o engajamento das equipes, fortalecendo a apropriação coletiva das metas e assegurando que o plano reflita tanto a visão institucional quanto a realidade vivida no cotidiano da secretaria.

Assim, o contexto institucional da SEMEC revela uma secretaria em transformação, construída sobre a integração de estruturas anteriores e orientada por competências legais claras. Sua organização interna, articulada com os diversos stakeholders, e o processo participativo de elaboração do Planejamento Estratégico demonstram que a SEMEC está preparada para enfrentar os desafios de Porto Velho. Mais do que uma nova secretaria, ela se consolida como espaço de governança econômica, capaz de mobilizar servidores, alinhar-se às diretrizes municipais e sustentar a execução das estratégias que nortearão o período 2026–2030.

CAPÍTULO 3

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

A identidade organizacional é a âncora de todo o planejamento estratégico e envolve Missão, Visão e Valores. A Missão declara o que a SEMEC faz, para quem e por que existe. A Visão indica aonde a SEMEC quer chegar até o fim da vigência do plano. E os Valores são os princípios inegociáveis que orientam a conduta institucional.

3.1 Missão da SEMEC

A missão expressa a razão de existir da organização e deve necessariamente contemplar três componentes: o que a instituição faz; para quem ela atua; e qual transformação busca promover.

"Fortalecer a economia do município com gestão fiscal inteligente e transparente, garantindo um território sustentável."

A missão institucional constitui um ativo estratégico para a SEMEC, ampliando sua capacidade de articulação, legitimidade e captação de recursos. Sua formalização e divulgação no ambiente organizacional, etapas subsequentes, a consolida como referência estratégica permanente da SEMEC, orientando suas decisões, comunicações e ações institucionais.

3.2 Visão da SEMEC

A Visão representa o estado desejado da instituição e deve cumprir três funções: descrever onde a instituição pretende chegar, indicando sua direção estratégica; expressar como a organização deseja ser reconhecida, interna e externamente; e definir o impacto institucional esperado no futuro, considerando sua atuação no contexto público.

"Ser referência nacional até 2030 na gestão econômica e territorial inovadora, impulsionando o desenvolvimento sustentável."

Esta visão sintetiza os consensos emergentes ao longo do processo: o objetivo de tornar a SEMEC referência em âmbito nacional; o horizonte temporal de 2030; a centralidade da gestão econômica e territorial como eixo de atuação; e o desenvolvimento sustentável como finalidade estratégica.

3.3 Princípios e Valores Institucionais

Os Princípios e Valores são elementos imprescindíveis que norteiam a atuação das pessoas na organização — as atitudes, comportamentos e condutas no cotidiano institucional. Valores não são declarações formais, mas princípios efetivamente praticados, perceptíveis nas interações cotidianas e na prestação dos serviços públicos.

Segundo Edgar Schein (2009), um dos precursores da teoria da cultura organizacional, os valores são fundamentais porque traduzem em linguagem acessível os princípios e crenças mais profundas da organização. O quadro 3 apresenta os Princípios e Valores da SEMEC e o que cada um deles significa na prática.

QUADRO 3 – PRINCÍPIOS E VALORES DA SEMEC EM TERMOS PRÁTICOS

Princípio / Valor	Descrição (O que significa na prática)
Ética e integridade pública	Agir com honestidade, imparcialidade e respeito às normas legais e morais que regem a administração pública.
Inovação e desenvolvimento	Estimular soluções criativas, uso inteligente de tecnologia e melhoria contínua dos processos para gerar resultados sustentáveis.
Compromisso com resultados	Atuar com foco na entrega efetiva de valor público, garantindo eficiência, responsabilidade e atingimento das metas institucionais.
Compromisso com a sociedade	Orientar decisões e ações para atender às necessidades do cidadão, fortalecendo a confiança e a transparência institucional.
Responsabilidade socioambiental	Promover práticas que reduzam impactos ambientais e reforcem a sustentabilidade social, econômica e territorial.
Trabalho colaborativo	Fomentar integração, cooperação e comunicação entre unidades e equipes, reconhecendo que o desempenho institucional depende do esforço coletivo.

Fonte: elaboração própria.

Estes princípios e valores da SEMEC evidenciam a forte convergência em torno da ética como valor central da instituição, seguida da inovação e do compromisso com resultados e com a sociedade, refletindo uma orientação institucional voltada à modernização e ao desempenho, com responsabilidade socioambiental e trabalho colaborativo.

Assim, a identidade organizacional estabelecida e o quadro de stakeholders identificados (quadro 1), evidenciam o importante papel que a SEMEC deve desempenhar como ponto de convergência capaz de transformar diversidade de interesses em valor coletivo. Ao assumir sua missão de fortalecer a economia local com transparência e inteligência fiscal, e ao perseguir a visão de tornar-se referência nacional em gestão inovadora e sustentável, a SEMEC inspira confiança e mobiliza parceiros em torno de princípios

como ética, inovação e responsabilidade socioambiental. Dessa forma, a entrega de valor torna-se não apenas um resultado administrativo, mas um compromisso compartilhado de impacto positivo e duradouro para toda a sociedade.

CAPÍTULO 4**CENÁRIO ESTRATÉGICO E MARCO TEMPORAL DO PLANEJAMENTO**

A compreensão do futuro desejado para a SEMEC e da trajetória necessária para alcançá-lo exige a articulação entre uma visão integrada de possibilidades estratégicas e uma cadência temporal bem definida. Nessa perspectiva, o Cenário Estratégico Integrado apresenta a síntese das direções estruturantes que orientam a evolução institucional, enquanto o Marco Temporal do Planejamento organiza essa trajetória em fases de desenvolvimento progressivo. A combinação desses dois elementos oferece um quadro de referência claro, consistente e orientado para resultados, servindo como base analítica e metodológica para as etapas subsequentes do Plano.

4.1 Cenário Estratégico Integrado: Transformação Progressiva Inteligente

O cenário estratégico validado — Transformação Progressiva Inteligente, funciona como referencial central de todo o planejamento, tendo como princípios orientadores: Destino — Transformação Inteligente; e Caminho — Modernização Orientada, com a lógica de evolução em marcos temporais de curto, médio e longo prazo.

O Cenário Estratégico Integrado consolida a visão de futuro desejada para a SEMEC a partir da síntese dos cenários exploratórios previamente construídos. Ele articula a ambição de uma transformação inteligente da gestão econômica e territorial com a necessidade de uma modernização orientada por dados, processos e práticas institucionais mais consistentes. Trata-se de uma narrativa estratégica que combina ousadia e realismo, permitindo que a Secretaria avance de forma progressiva, sustentável e tecnicamente fundamentada.

Esse cenário integra elementos dos três cenários previamente analisados — Conservador, Transição e Inovador — escolhendo, de cada um, as características mais adequadas ao contexto institucional. Do cenário Conservador, preserva-se a necessidade de continuidade operacional, estabilidade fiscal e prudência administrativa. Do cenário de Transição, adota-se a modernização de processos, a integração sistêmica e a padronização institucional. Do cenário Inovador, incorpora-se a visão de futuro orientada pela inteligência fiscal, pelo uso estratégico de dados e pela gestão territorial avançada.

A combinação desses vetores produz um horizonte de atuação que prioriza a eficiência, a transparência e o fortalecimento da governança, sem perder de vista as limitações reais do contexto público municipal. O cenário integrado oferece, assim, uma rota de evolução que é simultaneamente factível e ambiciosa, criando as condições necessárias para que a SEMEC se torne referência nacional até 2030. Ele funciona como o fio condutor das decisões estratégicas, garantindo coesão entre diagnóstico, prioridades e ações futuras.

Em termos práticos, esse cenário estabelece que o avanço institucional não ocorrerá por rupturas abruptas, mas por camadas progressivas de maturidade organizacional. O foco se desloca do imprevisto para a gestão orientada por evidências; da fragmentação para a integração; da dependência de esforços individuais para a institucionalização de práticas. Com isso, o Cenário Estratégico Integrado se torna a base conceitual que orienta toda a arquitetura do planejamento.

4.2 Marco Temporal do Planejamento

O Marco Temporal do Planejamento delineia a trajetória da SEMEC entre 2026 e 2030, distribuindo o esforço de transformação institucional em três grandes fases: **Estruturação, Consolidação e Transformação**. Cada fase representa um nível crescente de maturidade, permitindo que as iniciativas estratégicas sejam implementadas de forma ordenada e cumulativa. Esse marco funciona como um cronograma macro, orientando tanto a definição dos objetivos estratégicos quanto a priorização de recursos e capacidades internas.

A fase de **Estruturação** (2026–2027) corresponde ao fortalecimento das bases organizacionais. Inclui padronização de processos, integração das equipes, organização das informações institucionais, melhoria da comunicação interna e adoção inicial de ferramentas de gestão. É o período em que a SEMEC estabiliza práticas essenciais, reduz ruídos estruturais e cria as condições para processos mais sofisticados. Essa etapa também compreende a construção dos instrumentos de governança e dos mecanismos de monitoramento que viabilizarão as fases posteriores.

A fase de Consolidação (2027–2029) marca o amadurecimento das capacidades organizacionais. Aqui, os processos estruturados passam a operar com maior eficiência, permitindo ganhos reais de produtividade, transparência e qualidade do gasto público. É nesse período que a Secretaria amplia o uso de dados, melhora a articulação entre unidades, evolui em integração tecnológica e fortalece a relação com os cidadãos e parceiros institucionais. A consolidação aprofunda práticas, elimina retrabalhos e prepara o terreno para iniciativas inovadoras em maior escala.

Por fim, a fase de **Transformação** (2029–2030) representa o ápice da trajetória de evolução institucional. Neste estágio, a SEMEC passa a operar com elevado nível de inteligência fiscal, capacidade analítica aprimorada, governança consolidada e uma cultura de inovação já absorvida pelas equipes. É o momento em que os resultados se tornam evidentes externa e internamente, permitindo o reconhecimento da Secretaria como referência nacional em gestão econômica e territorial. Essa fase coroa o ciclo estratégico e abre espaço para um novo horizonte de planejamento.

CAPÍTULO 5**ANÁLISE DE CONTEXTO**

A análise do contexto da SEMEC foi realizada a partir de um diagnóstico organizacional por meio da Análise SWOT, ferramenta que tem como objetivo identificar e organizar, de forma estruturada, os principais elementos que influenciam a atuação institucional, considerando duas dimensões: o ambiente interno e o ambiente externo. Do ambiente interno são identificadas as forças e fraquezas, correspondentes a aspectos sob controle direto da instituição. Já do ambiente externo, as oportunidades e ameaças, relacionadas a fatores externos que influenciam a atuação institucional e não são controláveis pela instituição. Os aspectos e fatores identificados constituem elementos diretamente relacionados à capacidade da SEMEC de alcançar sua missão, visão e cenário estratégico.

5.1 Análise do Ambiente Interno

A análise do ambiente interno da SEMEC permite compreender, de modo estruturado, as capacidades organizacionais que sustentam sua atuação e os fatores que limitam seu desempenho. Evidencia um conjunto expressivo de ativos institucionais — como o corpo técnico experiente, a resiliência dos servidores, o conhecimento acumulado e a crescente abertura para inovação — que constituem importantes forças internas. Ao mesmo tempo, revelam fragilidades que comprometem a eficiência administrativa, tais como fragmentação entre unidades, insuficiência de integração processual, lacunas de comunicação e limitações tecnológicas ainda não superadas.

Esse diagnóstico minucioso cria as bases para a formulação das estratégias capazes de transformar potencial em entregas públicas de maior impacto. O quadro 4 apresenta o resultado da análise do ambiente interno.

QUADRO 4 – ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO DA SEMEC

FORÇAS (Strengths)	FRAQUEZAS (Weaknesses)
- Gestão comprometida com resultados - Equipe técnica qualificada e experiente; - Transparência pública e integridade; - Estrutura institucional definida; - Disposição à inovação e busca por eficiência; - Comprometimento dos colaboradores com resultados; - Liderança e gestão participativa; - Segurança jurídica; - Trabalho em equipe; - Ferramentas tecnológicas; - Capacidade de resiliência; - Relacionamento e integração institucional; - Sistema online de atendimento ao contribuinte; - Boa estrutura física existente; - Participação popular no planejamento;	- Ausência de capacitação profissional; - Infraestrutura tecnológica; - Déficit de servidores (áreas fim e meio) - Dependência de sistemas e tecnologia ineficiente; - Capacitação técnica no uso da tecnologia; - Falta de integração entre sistemas e setores; - Ausência de trabalho colaborativo (visão global das responsabilidades da SEMEC); - Falta de padronização e normatização de processos; - Infraestrutura tecnológica - Baixo poder de decisão do gestor; - Comunicação estrutural ineficiente - Resistência a mudanças e falta de trabalho colaborativo; - Rotatividade de servidores; - Falhas na comunicação interna; - Morosidade e excesso de demandas manuais; - Infraestrutura física inadequada e prédios separados; - Reatividade aos problemas; - Nivelamento de conhecimento - Falhas na preservação da memória institucional.

Fonte: elaboração própria.

Ao consolidar a leitura das forças e fraquezas, observa-se que o ambiente interno apresenta condições favoráveis à transformação institucional, desde que as fragilidades sejam tratadas como prioridades estratégicas.

A maturidade crescente, o alinhamento progressivo entre servidores e a validação coletiva da identidade organizacional reforçam a existência de um capital humano engajado e orientado para o aprimoramento contínuo.

Assim, a análise interna evidencia que a evolução da SEMEC depende menos da ausência de recursos e mais da capacidade de coordenação, integração e institucionalização de práticas modernas de gestão, abrindo caminho para um avanço consistente e sustentável.

5.2 Análise do Ambiente Externo — PESTEL

A análise do ambiente externo amplia o olhar estratégico da SEMEC ao situá-la em um contexto dinâmico, marcado por tendências econômicas, tecnológicas, sociais e regulatórias que influenciam diretamente sua missão. Os cenários estudados revelam um ambiente complexo e desafiador, no qual a gestão pública é pressionada por demandas crescentes de transparência, eficiência fiscal, modernização digital e governança orientada por dados.

Essas condições externas impõem à Secretaria a necessidade de adaptar-se continuamente, incorporando práticas de inteligência fiscal, monitoramento territorial e inovação administrativa como resposta às mudanças do ecossistema socioeconômico e regulatório. O quadro 5 apresenta as principais oportunidades e ameaças identificadas na análise do ambiente externo da SEMEC.

QUADRO 5 – ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO DA SEMEC

Oportunidades (Opportunities)	Ameaças (Threats)
- Ampliação da arrecadação e receitas próprias; - Amplitude territorial como expansão e fortalecimento; - Convênios e parcerias (Estado, União, FENAFIM, SEFIN); - Programas de educação fiscal	- Criação de benefícios fiscais sem estudo prévio; - Dependência de repasses externos (União/Estado/ICMS) ; - Descontinuidade de programas em trocas de gestão; - Descontinuidade do Planejamento Estratégico por mudança de gestão

Oportunidades (Opportunities)	Ameaças (Threats)
- Ampliação- Desenvolvimento de sistemas próprios e automação; - Exploração de mídias sociais para comunicação; - Financiamento para capacitação técnica e contínua; - Integração de dados ao comitê gestor; - Integração de dados municipais ao comitê gestor; - Modernização digital com uso de IA; - Parcerias Público-Privadas (PPP); - Programas de educação fiscal;	- Criação de benefícios fiscais sem estudo prévio; - Dependência de repasses externos (União/Estado/ICMS) - Descontinuidade de programas em trocas de gestão; - Descontinuidade do Planejamento Estratégico por mudança de gestão; - Falta de integração entre secretarias - Inadimplência tributária e sonegação fiscal; - Instabilidade econômica; - Interferência, pressão e instabilidade política; - Mudanças constantes na legislação e Reforma Tributária - Redução de participação de repasse do ICMS; - Restrições orçamentárias; - Restrições orçamentárias estadual e federal; - Risco de defasagem dos sistemas de fiscalização frente às novas leis; - Riscos sistêmicos (Mudanças climáticas e segurança de dados); - Sonegação e evasão fiscal; - Vulnerabilidade de dados sensíveis;

Fonte: elaboração própria.

A partir dessa leitura ampliada, torna-se evidente que o contexto externo oferece tanto riscos quanto oportunidades para a SEMEC. Entre as oportunidades, destacam-se a expansão de tecnologias de análise de dados, iniciativas de modernização governamental e a crescente valorização de práticas de transparência fiscal. Entre as ameaças, sobressaem incertezas políticas, restrições orçamentárias, vulnerabilidades tecnológicas e mudanças normativas que exigem rápida adaptação.

A consolidação dessas perspectivas reforça a importância de uma estratégia institucional capaz de antecipar tendências, fortalecer a capacidade técnica e ampliar a integração com outras instituições, posicionando a SEMEC como protagonista no desenvolvimento econômico e territorial do município.

5.3 Matriz SWOT Analítica (Cruzamento Estratégico)

A Matriz SWOT Analítica constitui uma etapa aprofundada do diagnóstico organizacional, ao integrar a leitura das condições internas e externas com um processo estruturado de priorização.

Para os aspectos positivos — forças e oportunidades — adota-se uma análise de relevância que permite identificar quais elementos têm maior influência estratégica sobre a trajetória institucional. Já os aspectos negativos — fraquezas e ameaças — são submetidos à Matriz GUT, ferramenta que avalia gravidade, urgência e tendência, evidenciando os problemas mais críticos e que demandam intervenção imediata.

Esse método combinado garante que a SEMEC compreenda não apenas o que possui e o que enfrenta, mas sobretudo o que deve ser priorizado, fortalecendo a tomada de decisão e a construção de estratégias mais assertivas e alinhadas ao seu cenário de transformação.

Para a análise de relevância (Forças e Oportunidades) e priorização pela Matriz GUT (Fraquezas e Ameaças) foram adotadas escalas de 1 a 5 definidas conforme mostra o quadro 6.

QUADRO 6 – ESCALAS PARA ANÁLISE DE RELEVÂNCIA E PRIORIZAÇÃO MATRIZ GUT

Oportunidades (Opportunities)	Ameaças (Threats)
1 – Sem relevância: não exerce influência significativa sobre os resultados; 2 – Pouco relevante: impacto limitado; 3 – Moderadamente relevante: influência; significativa, porém não determinante; 4 – Relevante: contribuição significativa; 5 – Muito relevante: contribui de forma decisiva para o alcance dos objetivos;	5 – Extremamente grave, exige ação imediata e tende a piorar rapidamente; 4 – Muito grave, urgente e com piora a curto prazo; 3 – Grave, requer atenção no menor tempo possível e tende a piorar a médio prazo; 2 – Pouco grave, pode aguardar e apresenta piora a longo prazo; 1 – Sem gravidade, sem urgência e sem tendência de agravamento;

Fonte: elaboração própria.

Os resultados da análise de relevância evidenciam que, no contexto da SEMEC, os aspectos positivos com maior potencial estratégico concentram-se nas capacidades internas já consolidadas e nas oportunidades emergentes no ambiente externo. As forças mais destacadas referem-se à competência técnica acumulada, à resiliência dos servidores, ao engajamento crescente observado nas oficinas e à predisposição institucional para inovação e modernização.

No campo das oportunidades, sobressaem as tendências de fortalecimento da governança digital, o avanço de tecnologias aplicáveis à gestão fiscal e territorial, a ampliação de práticas de transparência e a abertura para integração com iniciativas de modernização da Prefeitura. A análise demonstra que esses elementos possuem poder de alavancagem significativo, constituindo os pilares sobre os quais a Secretaria pode estruturar sua evolução e ampliar sua capacidade de entrega de valor público.

No mesmo sentido, a priorização pela Matriz GUT permitiu identificar, entre as fraquezas e ameaças mapeadas, aqueles problemas com maior potencial de comprometer a atuação institucional caso não fossem enfrentados de forma imediata. Os resultados apontam que as questões mais críticas estão associadas à fragmentação organizacional, à insuficiência de integração e comunicação entre setores, à baixa padronização dos processos, às limitações tecnológicas e à dependência de práticas informais de trabalho. Esses problemas apresentaram altos níveis de gravidade, urgência e tendência de agravamento, indicando risco direto ao desempenho institucional e à implementação do planejamento.

No quadro 7 são apresentados os principais resultados, top 3 de cada categoria, obtidos a partir do cruzamento estratégico da Matriz SWOT: Análise de Relevância (forças e oportunidades) e Priorização com a Matriz GUT (fraquezas e ameaças).

QUADRO 7 – MATRIZ SWOT: RESULTADO DO CRUZAMENTO ESTRATÉGICO

AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO
S — Forças (Strengths) 1ª Gestão comprometida com resultados 2ª Equipe técnica qualificada e experiente 3ª Transparência pública e integridade	O — Oportunidades (Opportunities) 1ª Ampliação da arrecadação e receitas próprias 2ª Desenvolvimento de sistemas próprios e automação 3ª Financiamento para capacitação técnica e contínua
W — Fraquezas (Weaknesses) 1ª Ausência de capacitação profissional 2ª Infraestrutura tecnológica 3ª Déficit de servidores (áreas fim e meio)	T — Ameaças (Threats) 1ª Inadimplência tributária e sonegação fiscal 2ª Sonegação e evasão fiscal 3ª Redução de participação de repasse do ICMS

Fonte: elaboração própria.

A partir dos rankings de priorização das Fraquezas e Ameaças pela Matriz GUT e o ranking de relevância das Forças e de potencial das Oportunidades, foi realizado o diagnóstico da postura estratégica institucional, com base na metodologia de Oliveira (2007).

5.3.1 Postura Estratégica Institucional Resultante

A análise SWOT, além de identificar os fatores internos e externos que influenciam uma organização, permite compreender o estágio estratégico em que ela se encontra. A combinação entre forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, de acordo com Oliveira (2007), revela diferentes posturas diante do ambiente competitivo, que podem ser classificadas em quatro estágios: sobrevivência, proteção, crescimento e desenvolvimento.

Estágio de Sobrevivência: pessoas e organizações atuam em constante estado de escassez, insegurança e frustração, sempre expostas a riscos e com dificuldade de planejamento estruturado. A sobrevivência foi associada à atuação sob pressão contínua, sem perspectivas de realização ou bem-estar.

Estágio de Manutenção: nesse estágio, sobressai a repetição de práticas já consolidadas, sem avanço significativo. A instituição limita-se a reproduzir o que já faz, buscando manter resultados anteriores, sem inovação, sem melhoria contínua e, muitas vezes, acomodada na chamada "zona de conforto".

Estágio de Crescimento: Tem-se a ideia de crescimento apenas quantitativo, marcado por acúmulo de trabalho, múltiplas jornadas e geração de renda sem qualidade de vida. Nesse cenário, embora haja aumento de ganhos ou atividades, não há tempo, equilíbrio ou satisfação.

Estágio de Desenvolvimento: O equilíbrio entre desempenho e qualidade de vida, associando esse patamar ao foco, à especialização, ao reconhecimento, à boa reputação profissional e ao desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais. Ressalta-se que, nesse estágio, o profissional torna-se referência não apenas pelo que sabe, mas pela forma como se posiciona e se relaciona.

O quadro 8 mostra a relação entre os cenários SWOT e estratégias.

QUADRO 8 - RELAÇÃO ENTRE OS CENÁRIOS SWOT E ESTRATÉGIAS

Cenário na Matriz SWOT	Combinação Resultante	Estágio / Postura Estratégica
Problemas	Fraquezas + Ameaças	Sobrevivência – foco em reduzir riscos e evitar colapso
Vulnerabilidade	Forças + Ameaças	Proteção/Manutenção – usar forças para neutralizar ameaças
Limitações	Fraquezas + Oportunidades	Crescimento – superar fraquezas para aproveitar oportunidades
Alavancagem	Forças + Oportunidades	Desenvolvimento – expandir e inovar com base em vantagens

Fonte: elaboração própria, adaptado de Oliveira (2007)

Cada um desses estágios expressa um nível distinto de maturidade e capacidade de resposta da organização, servindo como guia para definir prioridades, direcionar recursos e traçar estratégias adequadas à realidade diagnosticada. O quadro 9 apresenta o referencial de posturas estratégicas utilizado na metodologia adotada.

QUADRO 9 – REFERENCIAL DE POSTURAS ESTRATÉGICAS

QUADRO REFERENCIAL DE POSTURAS ESTRATÉGICAS		
OFENSIVA	Impulso > Retenção \	Forças ou Oportunidades < 4,0
ADAPTATIVA		
DEFENSIVA/MANUTENÇÃO	Retenção > Impulso \	Gravidade média > 3,5
SOBREVIVÊNCIA		

Fonte: elaboração própria, adaptado de Oliveira (2007)

QUADRO 10 — DIAGNÓSTICO SEMEC – POSTURA ESTRATÉGICA RESULTANTE

INDICADORES DE POSTURA ESTRATÉGICA	Pontuação
Média Geral das Forças	4.02
Média Geral das Oportunidades	4.24
IMPULSO (Forças + Oportunidades)	8.26
Média Gravidade das Fraquezas	4.14
Média Gravidade das Ameaças	4.46
RETENÇÃO (Fraquezas + Ameaças)	8.60
	-0.34
POSTURA ESTRATÉGICA IDENTIFICADA: SOBREVIVÊNCIA	
Fraquezas graves combinadas com ameaças severas exigem priorização imediata de ações corretivas e mitigadoras.	

Fonte: elaboração própria.

Esse resultado mostra um cenário na Matriz SWOT de “problemas” com uma postura estratégica de Sobrevivência, o que exige prioritariamente o foco em reduzir riscos e evitar o colapso, com estratégias que considerem os problemas priorizados coletivamente.

Como resposta estruturante, a instituição avançou para a criação do Grupo de Apoio ao Planejamento Estratégico (GAPE), o qual dará continuidade e sustentação ao planejamento estratégico, evidenciando que a priorização GUT não apenas hierarquizou problemas, mas também orientou a tomada de decisões práticas para enfrentá-los.

O GAPE é a instância voltada ao acompanhamento sistemático do planejamento, com as seguintes atribuições: apoiar a operacionalização das ações definidas no planejamento; contribuir para o monitoramento contínuo das iniciativas estratégicas; atuar como ponto de articulação entre as unidades organizacionais; e colaborar com a consolidação de informações sobre execução e resultados.

O perfil desejado para os integrantes incluiu: disponibilidade para atender demandas do planejamento, disposição para colaborar com atividades de acompanhamento, capacidade de lidar com resistências institucionais, postura resiliente, engajamento com o propósito institucional e atitude propositiva.

Para a efetividade da atuação do GAPE é imprescindível a estruturação de mecanismos de monitoramento das ações estratégicas, incluindo painel de acompanhamento articulado entre os níveis estratégico, tático e operacional. Assim, esta é a Síntese Executiva do Posicionamento Estratégico adotado para responder à postura de “sobrevivência” ao tempo que busca o alcance de sua visão:

A SEMEC se posiciona como uma Secretaria em processo de transformação progressiva, orientada por inteligência fiscal, modernização tecnológica e fortalecimento da governança, com foco na superação de fragilidades estruturais para consolidar-se como referência nacional em gestão econômica e territorial.

Com base neste posicionamento, foram estabelecidos os objetivos estratégicos e seus desdobramentos, bem como o mapa estratégico da SEMEC.

CAPÍTULO 6

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Dando continuidade ao processo de formulação estratégica, após a definição da postura de sobrevivência e do posicionamento institucional da SEMEC, este capítulo apresenta os objetivos estratégicos organizados pelas perspectivas do Balanced Scorecard (BSC).

A partir da síntese executiva, que evidencia a transformação progressiva da Secretaria orientada por inteligência fiscal, modernização tecnológica e fortalecimento da governança, os objetivos estratégicos são delineados como instrumentos de direcionamento e integração, capazes de traduzir a visão de futuro em metas concretas e mensuráveis. Assim, o BSC se torna o elo entre a análise estratégica e a execução, garantindo coerência e foco na superação das fragilidades estruturais identificadas.

Para cada uma das Perspectivas do BSC os objetivos estratégicos são definidos como “respostas” às questões norteadoras da perspectiva: (a) "Que resultados a SEMEC precisa gerar para a sociedade e stakeholders?" (Cidadão e Sociedade; (b) "Em que a SEMEC precisa ser excelente?" (Processos Internos); (c) "Como garantir sustentabilidade financeira e eficiência fiscal?" (Financeira); (d) "Que capacidades a SEMEC precisa desenvolver?" (Aprendizado e Crescimento). Os quadros 11, 12, 13 e 14 apresentam os objetivos estratégicos definidos para as quatro perspectivas com suas respectivas bases de sustentação.

QUADRO 11 – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA PERSPECTIVA CIDADÃO/SOCIEDADE

Perspectiva	Dimensão / Objetivo Estratégico
Cidadão / Sociedade Questão: "Que resultados a SEMEC precisa gerar para a sociedade e stakeholders?"	Desenvolvimento Econômico OE01: Fortalecer o desenvolvimento econômico do município Sustentabilidade Territorial OE02: Promover o desenvolvimento sustentável do território Transparência e Governança Pública OE03: Ampliar a transparência e a confiança na gestão pública Qualidade dos Serviços Públicos OE04: Melhorar a qualidade dos serviços prestados ao cidadão Posicionamento Institucional OE05: Consolidar a SEMEC como referência em gestão econômica e territorial
Base de sustentação: Necessidade de fortalecimento da economia local; desafios relacionados ao desenvolvimento sustentável do território; demandas por transparência e confiança na gestão pública; fragilidades na qualidade dos serviços públicos; necessidade de posicionamento institucional como referência.	

Fonte: elaboração própria.

QUADRO 12 – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS

Perspectiva	Dimensão / Objetivo Estratégico
Processos Internos Questão: "Em que a SEMEC precisa ser excelente?"	Integração Institucional OE06: Integrar e padronizar processos institucionais Gestão Tributária OE07: Aprimorar a gestão tributária e os mecanismos de fiscalização Recuperação de Créditos OE08: Fortalecer a gestão da cobrança e recuperação de créditos tributários Gestão por Dados OE09: Implantar processos orientados por dados e indicadores Atendimento ao Cidadão OE10: Aprimorar a comunicação institucional e o atendimento ao cidadão Gestão Territorial OE11: Aprimorar a gestão territorial de forma integrada utilizando geotecnologia e instrumentos urbanísticos
Base de sustentação: Fragmentação organizacional e baixa integração entre áreas; ausência de padronização de processos; fragilidades na gestão tributária, fiscalização e cobrança; baixo uso de dados na tomada de decisão; ineficiências no atendimento ao cidadão.	

Fonte: elaboração própria.

QUADRO 13 – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA PERSPECTIVA FINANCEIRA

Perspectiva	Dimensão / Objetivo Estratégico
Financeira Questão: "Como garantir sustentabilidade financeira e eficiência fiscal?"	Arrecadação Municipal OE12: Aumentar a eficiência na arrecadação municipal Inadimplência Tributária OE13: Reduzir os níveis de inadimplência tributária Conformidade Fiscal OE14: Fortalecer o combate à sonegação e evasão fiscal ICMS / IBS OE15: Ampliar a participação do município na arrecadação do ICMS Gestão Orçamentária OE16: Aprimorar a execução e o controle orçamentário Monitoramento das Transferências Constitucionais OE17: Acompanhar indicadores e execução das transferências constitucionais para ampliar o percentual de destinação ao município
Base de sustentação: Níveis elevados de inadimplência tributária; ocorrência de sonegação e evasão fiscal; redução da participação do município na arrecadação do ICMS; ineficiências na arrecadação e na gestão orçamentária; necessidade de ampliação da capacidade financeira para execução de políticas públicas.	

Fonte: elaboração própria.

QUADRO 14 – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Perspectiva	Dimensão / Objetivo Estratégico
Aprendizado e Crescimento Questão: "Que capacidades a SEMEC precisa desenvolver?" Fonte: elaboração própria.	Capital Humano: Pessoas, Competências e Comprometimentos OE18: Desenvolver competências técnicas e estratégicas dos servidores OE19: Fortalecer a cultura organizacional orientada a resultados OE20: Estimular o trabalho colaborativo e a integração entre equipes OE21: Aprimorar a capacidade analítica e o uso de dados pelos servidores Capital da Informação: Sistemas, Dados e Infraestrutura Tecnológica OE22: Implantar sistemas integrados de gestão institucional OE23: Estruturar base de dados confiável e integrada OE24: Fortalecer a inteligência fiscal e o uso de dados para tomada de decisão OE25: Aprimorar a disponibilidade, qualidade e segurança da informação Capital Organizacional: Estrutura, Processos, Governança e Cultura OE26: Consolidar modelo de governança orientado a resultados OE27: Fortalecer a integração institucional entre áreas e funções OE28: Padronizar processos e rotinas administrativas OE29: Aprimorar os mecanismos de planejamento, monitoramento e avaliação

Além das respostas às questões de cada perspectiva, com os objetivos estratégicos também se busca reduzir os riscos e evitar o colapso considerando os problemas (fraquezas e ameaças) priorizados coletivamente, ou seja, a base de sustentação dos objetivos estratégicos em cada perspectiva.

O processo de construção dos objetivos estratégicos revelou preocupações coletivas consistentes ao longo das quatro perspectivas: comunicação institucional como fragilidade transversal, necessidade de fortalecimento da gestão territorial como dimensão estratégica, reconhecimento dos riscos de descontinuidade administrativa e preocupação com a capacidade real de execução do planejamento. A retenção de servidores e o mapeamento de competências emergem como tema de relevância para a base de capacidade organizacional.

Em síntese, os objetivos estratégicos aqui apresentados constituem o alicerce da trajetória de transformação da SEMEC, articulando cada perspectiva do BSC em torno da visão de consolidar-se como referência nacional em gestão econômica e territorial. Mais do que um conjunto de intenções, eles representam compromissos institucionais que orientam a ação, fortalecem a governança e asseguram a convergência entre inteligência fiscal, inovação tecnológica e sustentabilidade administrativa.

Dessa forma, observa-se que o BSC não apenas organiza o esforço estratégico, mas também traduz a ambição da SEMEC em resultados tangíveis e duradouros.

6.1 Mapa Estratégico

A definição dos objetivos estratégicos, estruturados pelas perspectivas do Balanced Scorecard, constitui a base para a representação integrada da estratégia da SEMEC. Para assegurar clareza, alinhamento e comunicação efetiva, esses objetivos são organizados visualmente no Mapa Estratégico, que sintetiza, em uma única estrutura, a lógica de causa e efeito entre as diferentes dimensões.

O Mapa Estratégico, conforme mostra a figura 3, não apenas traduz a visão de futuro em um painel de relações estratégicas, mas também evidencia como cada objetivo contribui para a superação das fragilidades e para a consolidação da SEMEC como referência nacional em gestão econômica e territorial.

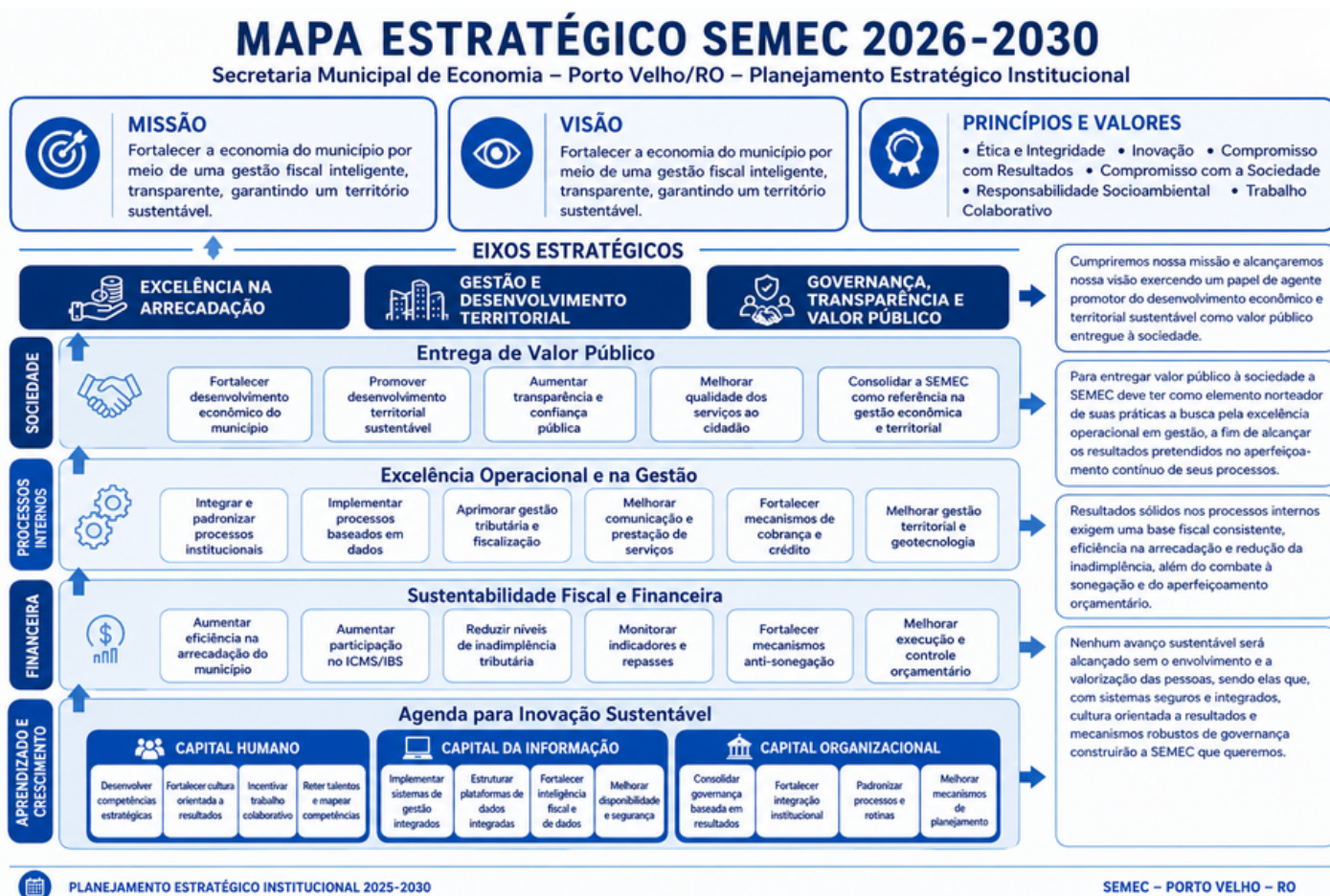


Figura 3 – Mapa Estratégico SEMEC 2026-2030

Fonte: elaboração própria com recurso de IA.

O Mapa Estratégico da SEMEC sintetiza, em uma única representação visual, a lógica de causa e efeito que conecta os objetivos definidos pelas perspectivas do Balanced Scorecard. Ele permite compreender de forma integrada como cada objetivo contribui para a superação das fragilidades estruturais e para o fortalecimento da governança, evidenciando o caminho da Secretaria rumo à consolidação como referência nacional em gestão econômica e territorial. Mais do que um recurso ilustrativo, o Mapa constitui uma ferramenta de comunicação e monitoramento, facilitando o alinhamento institucional e a clareza na execução da estratégia.

CAPÍTULO 7**TRADUÇÃO DA ESTRATÉGIA EM AÇÃO:
O PLANO DE AÇÃO ESTRATÉGICO DA SEMEC
2026 – 2030**

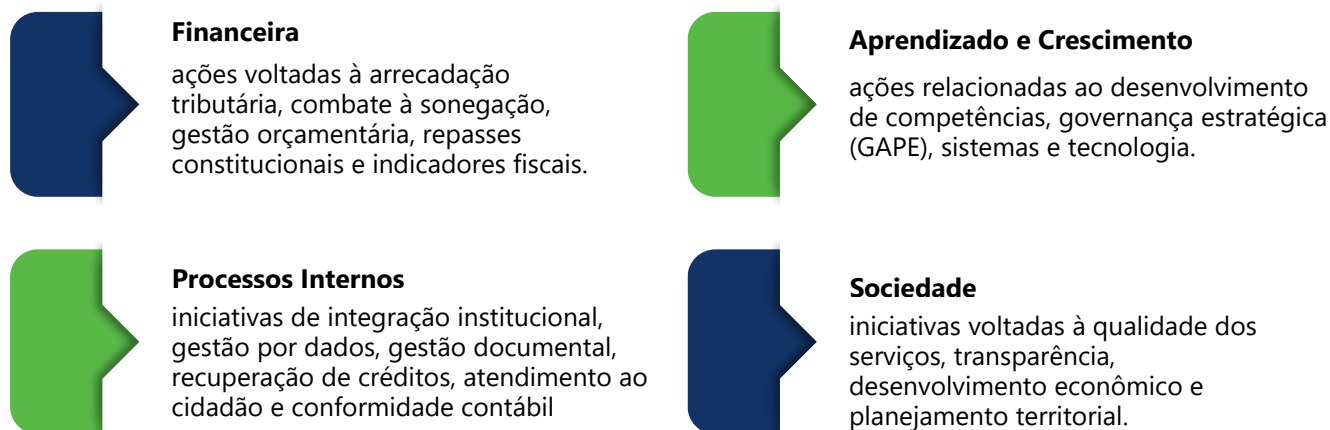
Após a produção dos objetivos estratégicos e sua consolidação no Mapa Estratégico da SEMEC, o passo seguinte foi traduzir a estratégia em prática. Esse desdobramento resultou na construção do Plano de Ação Estratégico da SEMEC 2026–2030, documento que organiza e detalha as iniciativas necessárias para transformar diretrizes em resultados concretos.

A elaboração do plano foi conduzida de forma participativa, garantindo que cada objetivo estratégico fosse desdobrado em ações claras, mensuráveis e alinhadas às prioridades institucionais.

Os materiais foram estruturados conforme as quatro perspectivas do Balanced Scorecard (BSC) e organizados em onze campos que asseguram a completude das informações: ação estratégica, entrega esperada, indicadores de desempenho (KPIs), metas, responsáveis, prazos e prioridades, estimativas de investimento, fontes de recurso, status, além de observações técnicas com justificativas, estratégias associadas e encaminhamentos previstos. Essa organização permitiu que cada ação fosse descrita de forma detalhada, conectando objetivos estratégicos a instrumentos de execução e monitoramento.

Para validar coletivamente as ações estratégicas, os participantes foram organizados em oito grupos de trabalho. A metodologia adotada consistiu em rodadas por perspectivas do BSC, possibilitando que todos os grupos analisassem cada eixo estratégico do planejamento. Essa dinâmica promoveu validação cruzada e participação abrangente de todos os setores da SEMEC, fortalecendo o caráter colaborativo do processo e garantindo que as ações refletissem tanto a visão institucional quanto a experiência prática das equipes.

As rodadas de análise foram estruturadas em quatro perspectivas:



Em cada rodada, os grupos avaliaram a viabilidade de execução, clareza das entregas, definição de indicadores, alinhamento estratégico, gestão de recursos e potencial de impacto institucional, registrando sugestões e ajustes para aprimorar o plano.

O resultado desse processo foi a organização do Plano de Ação Estratégico em quatro perspectivas do BSC, estruturado em 55 ações estratégicas distribuídas em 16 seções temáticas, conforme mostra o quadro 15.

Mais do que um apêndice técnico, o plano representa a materialização da estratégia em iniciativas concretas, oferecendo à SEMEC um instrumento robusto para orientar a execução, monitorar resultados e assegurar que o planejamento estratégico se torne um processo vivo e transformador para Porto Velho. Em sua versão completa, o **Plano de Ação Estratégico da SEMEC 2026-2030** foi inserido no **Apêndice A** deste relatório, garantindo transparência e acesso integral às ações que nortearão a secretaria nos próximos anos.

QUADRO 15 – ESTRUTURA DO PLANO DE AÇÃO ESTRATÉGICO DA SEMEC 2026-2030

#	Perspectiva	Seções	Ações	Principais temas
1	Financeira	4	16	Arrecadação, sonegação, orçamento, indicadores fiscais
2	Processos Internos	6	20	Integração, dados, documental, cobrança, atendimento, contábil
3	Aprendizado e Crescimento	3	11	Competências, governança GAPE, sistemas e dados
4	Sociedade	3	8	Serviços, transparência, desenvolvimento econômico
TOTAL GERAL			55	4 perspectivas · 16 seções

1. Financeira · 2. Processos Internos · 3. Aprendizado e Crescimento · 4. Sociedade.

Fonte: elaboração própria.

CAPÍTULO 8

MONITORAMENTO ESTRATÉGICO: INDICADORES E RESPONSABILIDADES

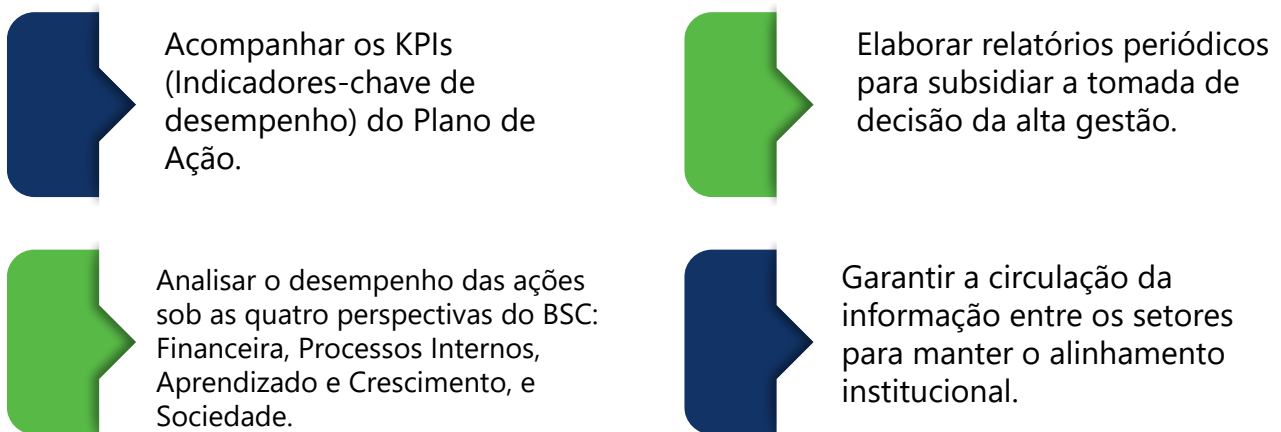
O monitoramento e a avaliação (M&A) constituem o "sistema nervoso" da gestão estratégica. Como preconizam Robert Kaplan e David Norton (criadores do Balanced Scorecard \- BSC), o que não é medido não é gerenciado — uma premissa que destaca que a medição não serve apenas para controle, mas é a linguagem que traduz a estratégia em termos operacionais (Kaplan; Norton, 1997). Para além de um documento formal, o planejamento deve ser implementado no cotidiano da gestão para orientar decisões e ações.

Sem um sistema de monitoramento robusto, a organização corre o risco de permanecer no "estágio de sobrevivência", atuando sob pressão contínua e sem clareza de resultados. Portanto, o M&A permite que a SEMEC verifique se as ações estão produzindo os efeitos desejados e realize ajustes tempestivos diante de imprevistos.

A estrutura de monitoramento da SEMEC foi desenhada sobre três pilares fundamentais: (a) Governança através do GAPE (Grupo de Apoio ao Planejamento Estratégico); (b) Requisitos de Qualidade e Fluxo de Informação; e (c) Indicadores e Periodicidade.

Governança através do GAPE (Grupo de Apoio ao Planejamento Estratégico)

A principal inovação institucional para o monitoramento é a criação do GAPE, que atua como uma instância técnica responsável por acompanhar continuamente a viabilidade das ações planejadas. Suas atribuições incluem:



Requisitos de Qualidade e Fluxo de Informação

Para que o monitoramento seja efetivo, não basta gerar grandes volumes de dados; a informação deve possuir **sentido prático, coerência e confiabilidade**. O ciclo de monitoramento estabelecido para a SEMEC segue quatro etapas rigorosas:

Produção: realizada pelas áreas técnicas na execução das ações.

Consolidação: organizada pela Diretoria de Planejamento e pelo GAPE.

Análise: conduzida pelo GAPE para identificar desvios ou inconsistências.

Decisão: fase em que a gestão estratégica utiliza as análises para realizar ajustes de rumo.

INDICADORES E PERIODICIDADE

O Plano de Ação Estratégico consolidado prevê **55 ações estratégicas**, cada uma vinculada a um indicador específico (KPI), meta, responsável e prazo. Exemplos práticos incluem o monitoramento mensal da dívida ativa, o índice de satisfação do cidadão e o percentual de processos mapeados. Quanto à periodicidade, o modelo adotado define dois níveis de avaliação: **Monitoramento Operacional**, realizado mensalmente e **Avaliação Estratégica**: realizada trimestralmente.

Sobre a Cultura de Dados também é importante ressaltar que o sucesso do sistema de monitoramento e avaliação não depende apenas de ferramentas tecnológicas, mas de uma **mudança de comportamento e mentalidade**. O monitoramento deve ser encarado como uma responsabilidade compartilhada, onde o reconhecimento e a correção de erros são partes integrantes do aprendizado organizacional. A utilização de painéis visuais (dashboards) e a transparência dos dados são essenciais para que todos os servidores compreendam seu papel na entrega do resultado coletivo.

Assim, o monitoramento e a avaliação do Plano de Ação Estratégico da SEMEC configuram-se, portanto, como o eixo estruturante da gestão estratégica, garantindo que a visão institucional não se perca em intenções abstratas, mas se traduza em resultados concretos e mensuráveis. A criação do GAPE, a definição de indicadores claros e a institucionalização de fluxos de informação confiáveis representam avanços significativos rumo a uma cultura de dados e de responsabilidade compartilhada.

Mais do que um mecanismo de controle, o M&A é um processo de aprendizagem contínua, que fortalece a capacidade da SEMEC de ajustar rotas, antecipar desafios e consolidar uma gestão pública orientada para resultados e para o impacto positivo na sociedade.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal. Brasília, DF: Presidência da República, 1967.

BRASIL. **Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000**. Lei de Responsabilidade Fiscal. Brasília, DF: Presidência da República, 2000.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 471 p. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PORTO VELHO (Município). **Lei nº 176, de 19 de setembro de 1979**. Diário Oficial do Município de Porto Velho, Porto Velho, 19 set. 1979.

PORTO VELHO (Município). **Lei nº 895, de 19 de junho de 1990**. Diário Oficial do Município de Porto Velho, Porto Velho, 19 jun. 1990.

PORTO VELHO (Município). **Lei Complementar nº 311, de 30 de dezembro de 2008**. Diário Oficial do Município de Porto Velho, Porto Velho, 30 dez. 2008.

PORTO VELHO (Município). **Lei Complementar nº 339, de 2 de janeiro de 2009**. Diário Oficial do Município de Porto Velho, Porto Velho, 2 jan. 2009.

PORTO VELHO (Município). **Lei Complementar nº 648, de 6 de janeiro de 2017**. Diário Oficial do Município de Porto Velho, Porto Velho, 6 jan. 2017.

PORTO VELHO (Município). **Lei Complementar nº 650, de 8 de fevereiro de 2017**. Diário Oficial do Município de Porto Velho, Porto Velho, 8 fev. 2017.

PORTO VELHO (Município). **Lei Complementar nº 1.000, de 7 de janeiro de 2025**. Diário Oficial do Município de Porto Velho, Porto Velho, 7 jan. 2025.

PORTO VELHO (Município). **Decreto nº 21.096, de 25 de junho de 2025**. Diário Oficial do Município de Porto Velho, Porto Velho, 25 jun. 2025.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

STONER, James A F; FREEMAN, R Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1994.

APÊNDICES

Este apêndice apresenta o Plano de Ação Estratégico da SEMEC 2026–2030 na versão final consolidada, validada coletivamente pelos servidores durante a Oficina 5b, realizada em 19 de maio de 2026. O plano está organizado nas quatro perspectivas do Balanced Scorecard (BSC) e reúne 55 ações estratégicas distribuídas em 16 seções temáticas.

#	PERSPECTIVA	SEÇÕES	AÇÕES	PRINCIPAIS TEMAS
1	Financeira	4	16	Arrecadação, sonegação, orçamento, indicadores fiscais
2	Processos Internos	6	20	Integração, dados, documental, cobrança, atendimento, contábil
3	Aprendizado e Crescimento	3	11	Competências, governança GAPE, sistemas e dados
4	Sociedade	3	8	Serviços, transparência, desenvolvimento econômico
TOTAL GERAL			55	4 perspectivas · 16 seções

1. Financeira | 2. Processos Internos | 3. Aprendizado e Crescimento | 4. Sociedade

APÊNDICE A

PERSPECTIVA FINANCEIRA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL SEMEC 2026–2030 — VERSÃO FINAL CONSOLIDADA

Seção	Ação	Entrega	KPI	Meta	Responsável	Prazo	Prioridade	Investimento	Fonte do Recurso	Status	Observação
1.1 Reduzir Inadimplência Tributária											
1.1.1	Implantar Programa de Conformidade Fiscal	Programa publicado	Taxa de inadimplência (%)	Redução de 15%	Trib.	90d	Alta	Baixo	Internos	Não iniciada	Causa: Dependência de análise jurídica. Estratégia: Priorizar tramitação e estruturar campanha segmentada. Encaminhamento: Articular com jurídico e comunicação institucional.
1.1.2	Cobrança automatizada	Sistema ativo	% recuperação da dívida ativa	Aumento de 20%	TI	120d	Alta	Médio	Internos	Não iniciada	Causa: Ausência de sistematização da cobrança. Estratégia: Implantar régua de cobrança segmentada por perfil de devedor.
1.1.3	Monitoramento da dívida	Relatório mensal	Frequência de monitoramento	100% mensal	GAPE	60d	Alta	Baixo	Internos	Em andamento	Causa: Baixa visibilidade analítica da dívida ativa. Estratégia: Classificar dívida por valor, tempo e perfil do contribuinte.
1.1.4	Programa Bom Pagador	Programa implantado	% de adimplência	Aumentar adimplência	—	—	Média	Baixo	Internos	Não iniciada	Priorizar contribuintes adimplentes e incentivar constância no pagamento de tributos municipais.
1.2 Combater Sonegação e Evasão Fiscal											
1.2.1	Cruzamento de Bases e Criação de Malha Fiscal	Relatório analítico	Nº de inconsistências identificadas	Aumento de 30% na detecção	TI + Fiscalização	120d	Média	Médio	Parcerias	Não iniciada	Causa: Fragmentação de dados fiscais. Estratégia: Integrar bases para identificação de inconsistências.
1.2.2	Plano de fiscalização/auditoria tributária	Documento oficial	Nº de ações realizadas	≥ 20% de aumento anual	Fiscalização	60d	Alta	Baixo	Internos	Em andamento	Causa: Fiscalização não orientada por risco. Estratégia: Definir matriz de risco fiscal.
1.2.3	Domicílio eletrônico	Sistema implantado	% de contribuintes aderentes	≥ 50% de adesão	TI	60d	Alto	Baixo	Internos	Não iniciada	Causa: Baixa adesão a canais digitais. Estratégia: Incentivar adesão com comunicação direcionada.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL SEMEC 2026–2030 — VERSÃO FINAL CONSOLIDADA

Seção	Ação	Entrega	KPI	Meta	Responsável	Prazo	Prioridade	Investimento	Fonte do Recurso	Status	Observação
1.3 Arrecadação											
1.3.1	Atualização cadastral	Base atualizada	% de cadastros atualizados	≥ 80% da base	Tributação	180d	Alta	Alto	Internos	Não iniciada	Causa: Base cadastral desatualizada. Estratégia: Priorizar contribuintes com maior impacto na arrecadação.
1.3.2	Acompanhamento dos Repasses Constitucionais	Relatório sistemático com registro histórico	% de repasses monitorados	100% dos repasses acompanhados	Financeiro / Planejamento	120d	Alta	Baixo	Internos	Não iniciada	Causa: Dependência de transferências constitucionais que representam a maior parte da receita municipal.
1.3.3	Implantação de Cadastro Territorial Multifinalitário - CTM	Base atualizada, integrada e unificada	Nº de imóveis cadastrados	Aumento de 25%	Cadastro / Geoprocessamento	180d	Média	Alto	Internos + Convênios	Não iniciada	Causa: Defasagem de informações territoriais. Estratégia: Integrar cadastro com base georreferenciada.
1.4 Planejamento e Gestão Orçamentária											
1.4.1	Integração PPA, LDO e LOA	Plataforma integrada de planejamento orçamentário	% de aderência entre instrumentos	100% alinhamento entre PPA, LOA e LDO	Planejamento	180d	Alta	Médio	Internos + Parcerias	Não iniciada	Causa: Fragmentação do planejamento orçamentário. Estratégia: Integrar instrumentos em repositório único.
1.4.2	Monitoramento da execução orçamentária	Painel de monitoramento da execução orçamentária	% de execução orçamentária monitorada	100% das unidades orçamentárias	Contábil	120d	Alta	Baixo	Internos	Não iniciada	Causa: Baixa visibilidade da execução orçamentária. Estratégia: Acompanhar execução de forma sistemática.
1.4.3	Compatibilização entre planejamento plurianual e capacidade de investimento	Matriz de priorização de investimentos com lastro orçamentário	% de investimentos com previsão de fonte	100% com fonte identificada	Orçamento	120d	Alta	Baixo	Internos	Não iniciada	Causa: Planejamento sem lastro de fonte de recurso. Estratégia: Vincular cada investimento à fonte correspondente.
Total de ações: 14											

PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL SEMEC 2026–2030 — VERSÃO FINAL CONSOLIDADA

Seção	Ação	Entrega	KPI	Meta	Responsável	Prazo	Prioridade	Investimento	Fonte do Recurso	Status	Observação
2.1 Integração Institucional											
2.1.1	Mapear processos	Fluxos documentados	% de processos mapeados	100% dos processos críticos	GAPE + Diretores	120d	Alta	Baixo	Internos	Não iniciada	Causa: Ausência de padronização. Estratégia: Mapear fluxos críticos. Encaminhamento: Formalizar processos prioritários.
2.1.2	Regulamento interno	Documento formal	Regulamento implantado (s/n)	Regulamento aprovado e vigente	Gestão + Diretores	180d	Alta	Baixo	Internos	Não iniciada	Causa: Falta de normatização. Estratégia: Padronizar fluxos institucionais.
2.1.3	Integração de sistemas	Integração mínima implantada	% de sistemas integrados	≥ 60% de integração	TI	180d	Média	Alto	Convênios	Não iniciada	Causa: Sistemas não integrados. Estratégia: Priorizar integração de sistemas críticos.
2.2 Gestão por Dados											
2.2.1	Dashboard BSC	Painel ativo e atualizado	Painel implantado (s/n)	Painel ativo e atualizado mensalmente	GAPE	120d	Alta	Baixo	Internos	Não iniciada	Causa: Ausência de monitoramento estruturado. Estratégia: Implantar painel com indicadores estratégicos.
2.2.2	BI (<i>Business Intelligence</i>) institucional	Sistema funcional	% de indicadores automatizados	≥ 70% dos KPIs automatizados	TI	180d	Média	Alto	Convênios	Não iniciada	Causa: Baixa maturidade analítica. Estratégia: Evoluir para análise de dados estruturada.
2.2.3	Capacitação em dados	Treinamentos realizados	% de servidores capacitados	≥ 70% dos gestores capacitados	RH / DA / DGP	120d	Média	Médio	Internos	Não iniciada	Causa: Baixa capacidade analítica da equipe. Estratégia: Capacitar para leitura e uso de indicadores.
2.2.4	Aprimorar /sistematizar o monitoramento do Plano Diretor/políticas públicas	Sistematização de dados do Plano Diretor /políticas públicas	Sistema concluído	Sistema ativo e atualizado anualmente	Planejamento/TI/CPMAPD	180d	Média	Médio	Internos	Não iniciada	Causa: Informações incompletas, dificuldade de acesso, retrabalho e baixa efetividade no acompanhamento das políticas públicas. Estratégia: Implementar um sistema para monitorar a implementação das políticas públicas.

PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL SEMEC 2026–2030 — VERSÃO FINAL CONSOLIDADA

Seção	Ação	Entrega	KPI	Meta	Responsável	Prazo	Prioridade	Investimento	Fonte do Recurso	Status	Observação
2.3 Gestão Documental e Acesso à Informação											
2.3.1	Política de digitalização	Política institucional + plano de execução	% do acervo priorizado mapeado	100% do acervo crítico identificado	Gestão + TI	120d	Baixo	Alto	Internos	Não iniciada	Causa: Alto volume de acervo físico. Estratégia: Priorizar documentos de maior impacto operacional.
2.4 Recuperação de Créditos											
2.4.1	Política de cobrança administrativa	Norma publicada	Política implantada (s/n)	Política vigente	Tributação	90d	Alta	Baixo	Internos	Não iniciada	Causa: Ausência de diretrizes estruturadas. Estratégia: Definir critérios de priorização por perfil de devedor.
2.4.2	Automatizar cobrança	Sistema de cobrança ativo	% de cobranças automatizadas	≥ 80% das cobranças	TI	120d	Alta	Médio	Internos	Não iniciada	Causa: Processos manuais de cobrança. Estratégia: Automatizar notificações e registros.
2.4.3	Integração com PGM	Fluxo formalizado	Tempo de encaminhamento	Redução de 30% no tempo	Jurídico	120d	Média	Baixo	Parcerias	Não iniciada	Causa: Fluxo fragmentado. Estratégia: Padronizar encaminhamentos jurídicos.
2.5 Atendimento ao Cidadão											
2.5.1	Jornada do usuário	Fluxo documentado	Tempo médio de atendimento	Redução de 25%	Atendimento	90d	Média	Baixo	Internos	Não iniciada	Causa: Falta de visão do fluxo do contribuinte. Estratégia: Mapear jornada completa.
2.5.2	Automação de serviços	Serviços online disponíveis	% de serviços digitalizados	≥ 60% dos serviços	TI	180d	Média	Alto	Internos	Não iniciada	Causa: Baixa oferta digital. Estratégia: Priorizar serviços de maior demanda.
2.5.3	Pesquisa de Satisfação do Cidadão	Canal institucional implantado	Nº de avaliações registradas/mês	≥ 50 registros/mês	Comunicação	120d	Média	Baixo	Parcerias	Não iniciada	Causa: Falta de retorno estruturado. Estratégia: Criar canal permanente de escuta.
2.6 Gestão Contábil e Conformidade											
2.6.1	Padronização contábil	Normas e procedimentos definidos	% de conformidade contábil	100% conformidade	Contábil	120d	Alta	Baixo	Internos	Não iniciada	Causa: Inconsistências nos registros contábeis. Estratégia: Padronizar procedimentos e registros.

PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL SEMEC 2026–2030 — VERSÃO FINAL CONSOLIDADA

Seção	Ação	Entrega	KPI	Meta	Responsável	Prazo	Prioridade	Investimento	Fonte do Recurso	Status	Observação
2.6.2	Programa Spending Review (Revisão de despesas)	Relatório de revisão de gastos	% de despesas revisadas	≥ 80% das despesas	Financeiro	120d	Alta	Baixo	Internos	Não iniciada	Causa: Ineficiência na alocação de recursos. Estratégia: Revisão periódica das despesas.
2.6.3	CAPAG — Melhoria dos Indicadores Fiscais	Indicadores fiscais apurados	Nota CAPAG	Nota A	Financeiro	180d	Alta	Baixo	Internos	Não iniciada	Causa: Risco fiscal e restrição de acesso a crédito. Estratégia: Melhorar indicadores de capacidade de pagamento.
2.6.3	Integração contábil e financeira	Sistemas integrados	% de integração	≥ 70%	TI + Contábil	180d	Média	Alto	Convênios	Não iniciada	Causa: Sistemas contábeis e financeiros desconectados. Estratégia: Integrar dados entre sistemas.
2.6.4	Conformidade com órgãos de controle	Relatórios validados e auditados	Nº de inconsistências identificadas	Redução de 100% das inconsistências	Controladoria	120d	Alta	Baixo	Internos	Não iniciada	Causa: Risco de inconsistência. Estratégia: Garantir conformidade plena.
2.6.5	Automação MSC e Acompanhamento do Ranking SICONFI	Envio automatizado de informações	% de conformidade no envio	100%	Contábil	120d	Alta	Baixo	Internos	Não iniciada	Causa: Inconsistência nos envios ao SICONFI. Estratégia: Automatizar o processo de conferência e de envio das informações.
2.6.6	Contabilidade de custos	Sistema de custos implantado	% de serviços com custo medido	≥ 60%	Contábil	180d	Média	Médio	Internos	Não iniciada	Causa: Ausência de mensuração de custos. Estratégia: Implantar sistema de contabilidade de custos.
2.6.7	Gestão patrimonial integrada	Inventário integrado de bens	% de bens registrados e atualizados	100%	Patrimônio	180d	Alta	Médio	Internos	Não iniciada	Causa: Inconsistência no registro de bens. Estratégia: Integrar inventário com sistema contábil.
2.6.8	Conta única municipal	Conta centralizada operacional	% de centralização dos recursos	100%	Financeiro	120d	Alta	Baixo	Internos	Não iniciada	Causa: Fragmentação de contas correntes. Estratégia: Centralizar recursos em conta única.
Total de ações: 22											

APRENDIZADO E CRESCIMENTO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL SEMEC 2026–2030 — VERSÃO FINAL CONSOLIDADA

Seção	Ação	Entrega	KPI	Meta	Responsável	Prazo	Prioridade	Investimento	Fonte do Recurso	Status	Observação
3.1 Desenvolvimento de Competências											
3.1.1	Mapeamento de competências	Matriz formal de competências	% de competências mapeadas por área	100% das áreas mapeadas	RH	60d	Alta	Baixo	Internos	Não iniciada	Causa: Falta de diagnóstico. Estratégia: Identificar competências críticas.
3.1.2	Plano de capacitação	Documento aprovado	Plano implementado (s/n)	Plano aprovado e em execução	RH	90d	Alta	Médio	Internos	Não iniciada	Causa: Capacitações não estruturadas. Estratégia: Alinhar ao planejamento estratégico.
3.1.3	Trilhas formativas	Programas ativos por área	% de servidores capacitados	≥ 70% dos servidores	RH	180d	Média	Médio	Internos	Não iniciada	Causa: Capacitação fragmentada. Estratégia: Organizar trilhas por área (fiscal, dados, sistemas, orçamento público, execução orçamentária, planejamento, contabilidade aplicada ao setor público e leitura de relatórios fiscais). Encaminhamento: Executar progressivamente.
3.2 Governança (GAPE)											
3.2.1	Institucionalizar GAPE	Agenda formal e regulamento	Grupo formalizado (s/n)	GAPE formalizado e ativo	Coordenação	30d	Alta	Baixo	Internos	Não iniciada	Causa: Estrutura ainda em consolidação. Estratégia: Formalizar governança. Encaminhamento: Definir papéis e rotinas.
3.2.2	Reuniões BSC	Calendário ativo de reuniões	Nº de reuniões realizadas/mês	≥ 2 reuniões mensais	GAPE	30d	Alta	Baixo	Internos	Não iniciada	Causa: Ausência de rotina de monitoramento. Estratégia: Estabelecer reuniões periódicas.
3.2.3	Relatório estratégico mensal	Modelo padrão definido e em uso	Nº de relatórios emitidos	100% mensal	GAPE	60d	Alta	Baixo	Internos	Não iniciada	Causa: Falta de consolidação das informações. Estratégia: Padronizar relatórios.
3.3 Sistemas e Dados											
3.3.1	Diagnóstico de sistemas	Relatório técnico completo	Diagnóstico concluído (s/n)	100% concluído	TI	60d	Alta	Baixo	Internos	Não iniciada	Causa: Falta de visão integrada dos sistemas existentes. Estratégia: Avaliar sistemas e identificar redundâncias.
3.3.2	Sistema integrado institucional e territorial	Plataforma funcional	% de sistemas integrados	≥ 60% de integração	TI	180d	Média	Alto	Convênios	Não iniciada	Causa: Fragmentação tecnológica. Estratégia: Promover interoperabilidade.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL SEMEC 2026–2030 — VERSÃO FINAL CONSOLIDADA

Seção	Ação	Entrega	KPI	Meta	Responsável	Prazo	Prioridade	Investimento	Fonte do Recurso	Status	Observação
3.1 Desenvolvimento de Competências											
3.3.3	Base de dados integrada	Repositório implantado	Base consolidada (s/n)	Base integrada implantada	TI	180d	Média	Alto	Convênios	Não iniciada	Causa: Dados dispersos em sistemas diferentes. Estratégia: Consolidar base institucional.
3.3.4	Saneamento e Qualidade de Dados	Processos de higienização implantados	% de dados higienizados	100% dos dados críticos	TI	180d	Alta	Baixo	Internos	Não iniciada	Estabelecer processos de higienização e padronização dos dados institucionais.
3.3.5	Plano de Carreira TIC/SEMEC	Plano aprovado e vigente	Plano implementado (s/n)	Plano aprovado e implantado	RH / TI	180d	Alta	Médio	Internos	Não iniciada	Criação e aprovação do Plano de Carreira TIC/SEMEC. Risco: não aprovação pela alta gestão pode impactar as entregas tecnológicas.
Total de ações: 11											

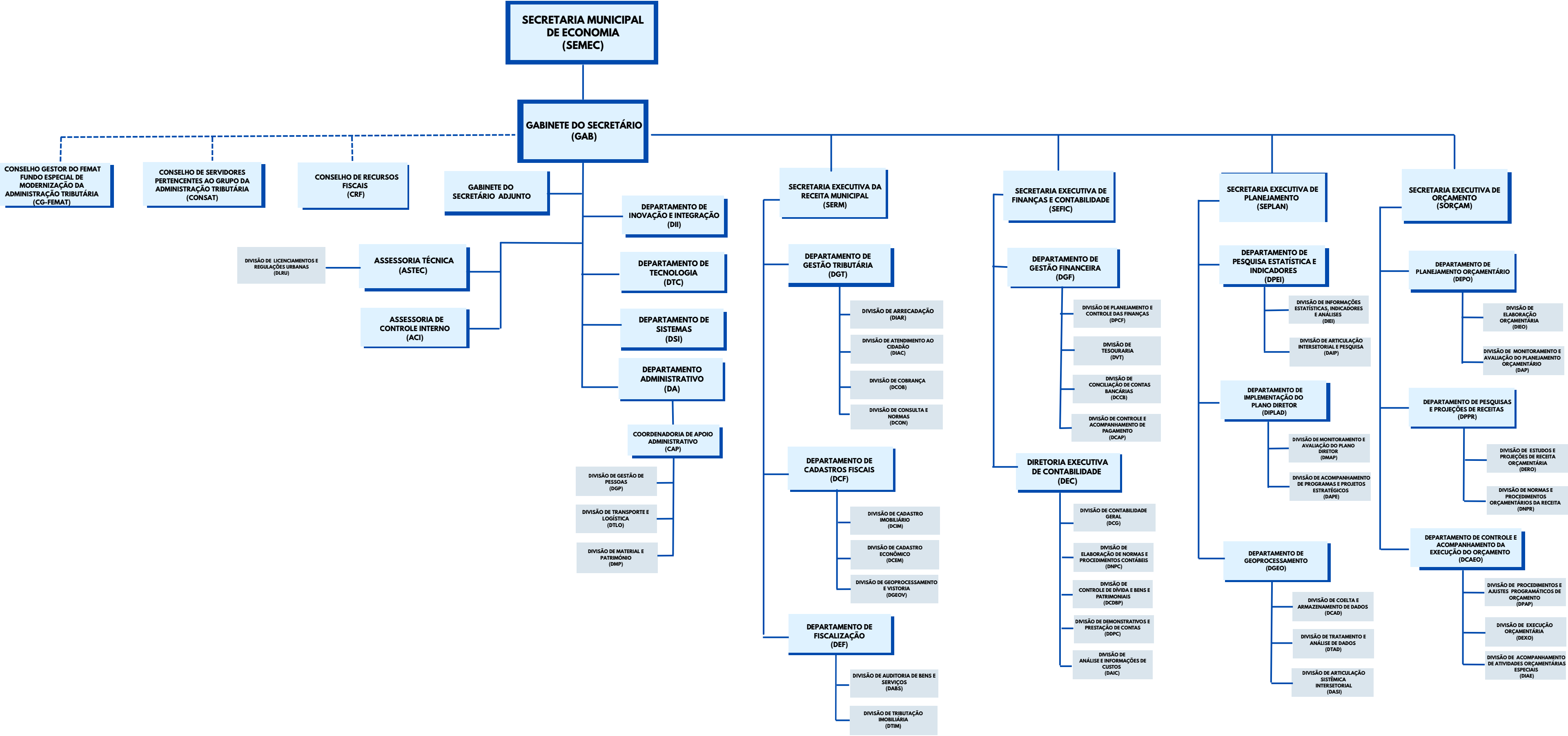
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL SEMEC 2026–2030 — VERSÃO FINAL CONSOLIDADA

Seção	Ação	Entrega	KPI	Meta	Responsável	Prazo	Prioridade	Investimento	Fonte do Recurso	Status	Observação
4.1 Qualidade dos Serviços ao Cidadão											
4.1.1	Padrão de atendimento	Protocolo institucional de atendimento	% de unidades com padrão implementado	100% das unidades	Atendimento / Protocolo	90d	Alta	Baixo	Internos	Não iniciada	Causa: Atendimento não padronizado. Estratégia: Definir protocolos institucionais.
4.1.2	Pesquisa de Satisfação — Qualidade dos Serviços	Medição da satisfação implantada	Índice de satisfação do cidadão (%)	≥ 60% satisfação	GAPE	120d	Média	Baixo	Internos	Não iniciada	Causa: Ausência de medição da percepção do cidadão. Estratégia: Implantar sistema de avaliação.
4.2 Transparência e Comunicação Institucional											
4.2.1	Portal da transparência	Portal atualizado e acessível	Índice de atualização do portal (%)	100% atualizado mensalmente	TI / ASTEC / Designados setoriais	120d	Média	Baixo	Internos	Não iniciada	Causa: Limitações na divulgação de informações. Estratégia: Ampliar visibilidade de dados.
4.2.2	Publicação ativa institucional	Rotina de publicação implantada	Nº de publicações institucionais/mês	≥ 4 publicações/mês	Comunicação	90d	Média	Baixo	Parcerias	Não iniciada	Causa: Comunicação institucional limitada. Estratégia: Estruturar rotina de comunicação.
4.2.3	Educação urbana	Campanha realizada anualmente	Nº de ações educativas (tanto em mídias sociais quanto nas escolas municipais)	≥ 4 publicações/mês≥ 2 atividades nas escolas municipais/ano	DIPLAD/ Comunicação	-	Média	Baixo	Parcerias	Em andamento.	Causa: Baixo nível de compreensão da população sobre planejamento urbano, uso dos espaços públicos e patrimônio local. Estratégia: Desenvolver iniciativas de sensibilização e educação cidadã que ampliem o conhecimento sobre a cidade, fortaleçam a cultura local e incentivem o cuidado com o ambiente urbano.
4.2.4	Educação fiscal	Campanha realizada anualmente	Nº de ações educativas	≥ 6 ações/ano	Comunicação	120d	Média	Baixo	Parcerias	Não iniciada	Causa: Baixo nível de conscientização tributária.Estratégia: Promover campanhas educativas.
4.3 Desenvolvimento Econômico e Territorial											
4.3.1	Simplificação para cumprimento de obrigações tributárias de empresas	Mapeamento de fluxo para automações	Quantidade de cumprimentos por período;	Conformidade de 90%	SEMEC	180d	Alta	Baixo	Parcerias	Não iniciada	Causa: Burocracia nos processos. Estratégia: Reduzir etapas e tempo de análise.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL SEMEC 2026–2030 — VERSÃO FINAL CONSOLIDADA

Seção	Ação	Entrega	KPI	Meta	Responsável	Prazo	Prioridade	Investimento	Fonte do Recurso	Status	Observação
4.3.2	Apoio ao contribuinte para orientação tributária, inclusive para o IBS	Programa ativo	Nº de contribuintes atendidos via atendimento automatizado + via autoatendimento no portal	Analytics com satisfação igual ou superior a 80%	Desenvolvimento	180d	Baixa	Médio	Emendas	Não iniciada	Causa: Baixa estrutura de apoio. Estratégia: Fortalecer programas de incentivo.
4.3.3	Revisão de Legislações Tributárias e Financeiras para a nova era de tributação sobre bens e consumo	Legislações revisadas	Legislações aprovadas (nº)			180d					
4.3.4	Elaboração do Planejamento Estratégico Municipal	Plano Estratégico Municipal elaborado	Plano concluído e aprovado (s/n)	Plano concluído e aprovado	Planejamento	180d	Alta	Médio	Internos	Não iniciada	Causa: Ausência de diretriz estratégica municipal integrada. Estratégia: Estruturar planejamento municipal.
4.3.5	Realizar o reordenamento urbano e territorial	Instrumentos normativos revisados e atualizados, apoiados por base cartográfica e sistema de informações georreferenciados.	Instrumentos normativos concluídos e aprovados	Instrumentos normativos concluídos e aprovados	Planejamento	2030	Alta	Alto	Parceria	Não iniciada	Causa: Deficiência de definição e atualização da divisão político-administrativa territorial para subsidiar o planejamento, a gestão territorial e a formulação de políticas públicas. Estratégia: Fortalecer a gestão territorial por meio da produção e integração de informações técnicas, normativas e geoespaciais que orientem o planejamento e a oferta de serviços públicos.
									Internos		
4.3.6	Transparência do monitoramento do Plano Diretor/ políticas públicas	Apresentar instrumento de acompanhamento com os dados (relatórios e dashboard)	Número de acessos aos instrumentos de acompanhamento (Geoportal e site do Plano Diretor)	Instrumento de acompanhamento atualizado, com informações consistentes para a tomada de decisão	Planejamento	Contínuo	Média	Baixo	Internos	Em andamento	Causa: Garantir monitoramento do Plano Diretor/ políticas públicas, providenciando transparência à sociedade. Estratégia: Ter dados atualizados e publicados constantemente.
4.3.7	Revisão e compatibilização de legislações urbanísticas	Legislações revisadas e atualizadas	Nº de legislações revisadas e aprovadas	—	—	—	Alta	Baixo	Internos	Não iniciada	Revisão e compatibilização das legislações urbanísticas municipais. Justificativa: segurança jurídica para munícipes e organização do território.
Total de ações: 8											

APÊNDICE B





PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Porto Velho, Rondônia · 2026