



GOVERNO DO ESTADO
RIO GRANDE DO SUL
SECRETARIA DE PLANEJAMENTO,
GOVERNANÇA E GESTÃO

Planejamento Estratégico da Fundação Gaúcha do Trabalho e Ação Social - FGTAS

Relatório de Elaboração do Planejamento Estratégico 2025-2030

Porto Alegre, dezembro de 2024



GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

Governador: Eduardo Leite
Vice-Governador: Gabriel Souza

SECRETARIA DO TRABALHO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Secretário: Gilmar Sossela
Secretário Adjunto: Pedro Sérgio
Rebes Guimarães

FUNDAÇÃO GAÚCHA DO TRABALHO E AÇÃO SOCIAL

Presidente: José Scorsatto
Diretor Técnico: Carlos Eduardo
Pradel Prestes
Diretora Administrativa: Mirian Bueno
Fonseca

Equipe Técnica:

Jaqueline Santos

Claudia Algayer da Rosa

Michele Krieger Bonnet

Nathalia Pereira (apoio Estagiaria)

SECRETARIA DE PLANEJAMENTO, GOVERNANÇA E GESTÃO

Secretária: Danielle Calazans
Secretário Adjunto: Bruno Silveira

SUBSECRETARIA DE PLANEJAMENTO

Subsecretária: Carolina Mór
Scarpato
Subsecretário Adjunto: Alessandro
Castilhos Martins

DEPARTAMENTO DE PLANEJAMENTO GOVERNAMENTAL

Diretora: Luciana Gianlupi
Diretora Adjunta: Laurie Fofonka
Cunha

Equipe Técnica:

Othon Veloso Schenatto
(Conteudista)

Paulo Augusto Coelho de Souza
Roberta Hansel de Moraes
(Facilitadores)

Sumário

Introdução	5
1. Planejamento Estratégico: Principais conceitos	7
2. Elaborando o Planejamento Estratégico 2025-2030 da FGTAS-RS.....	11
2.1 ETAPA I – Referencial Estratégico - Missão, Visão e Valores ...	Erro! Indicador não definido.
2.2 ETAPA II – Diagnóstico Estratégico - Análise SWOT+S	13
2.3 ETAPA III – Elaborando os Objetivos Estratégicos.....	15
3. Mapa Estratégico FGTAS-RS 2025-2030.....	19
Referências	21

LISTA DE ANEXOS

ANEXO I – Resultados da Etapa II (propostas dos grupos)	28
ANEXO II – Fotografias das Oficinas e Encontros.....	36

Introdução

O Planejamento Estratégico é um processo de fundamental importância para o sucesso das organizações. Abrangendo a sua estrutura como um todo e mobilizando os mais altos níveis organizacionais, ele promove a orientação da estratégia e a concentração de esforços para o atingimento de objetivos comuns. Ao se definir as estratégias e os cenários desejados para o futuro, são criadas as condições para orientar as ações do presente, eliminando, assim, o imprevisto.

Dando sequência ao processo de Planejamento Estratégico, iniciado em 2016, a Fundação Gaúcha do Trabalho e Ação Social – FGTAS-RS finalizou seu Planejamento Estratégico para o período 2025-2027. Esse Plano deriva de um trabalho conjunto realizado pelas Secretarias de Planejamento, Governança e Gestão (SPGG), por meio do Departamento de Planejamento Governamental (DEPLAN), e a de Trabalho e Desenvolvimento Profissional (STDP), através da FGTAS-RS.

Esse trabalho foi iniciado pela FGTAS-RS em 2016, entretanto não houve a sua conclusão. Em 2022 a Assessoria de Planejamento da Fundação retomou sua elaboração, buscando apoio junto ao Departamento de Planejamento de Planejamento Governamental – DEPLAN, da SPGG e aos Auditores da Seccional da Contadoria e Auditoria Geral do Estado – CAGE. A partir disso, a condução metodológica deste processo foi feita por uma comissão de técnicos do DEPLAN, em contato permanente com a Assessoria Técnica da FGTAS. Além disso, essa comissão foi responsável pela condução das oficinas e sistematização dos seus resultados. A FGTAS-RS Assessoria Técnica da FGTAS foi responsável pela validação da metodologia junto à diretoria da Fundação, pela mobilização da instituição e pela qualificação dos resultados das oficinas.

Na primeira seção deste relatório são apresentados os principais conceitos metodológicos que foram utilizados ao longo do processo de formulação do Planejamento Estratégico do FGTAS-RS. Na segunda, é trazido um breve relato sobre a realização de cada uma das três etapas, de suas reuniões intermediárias, e os resultados alcançados por elas. Na terceira, é trazido o Mapa Estratégico com os

resultados consolidados. Por fim, em anexos a este relatório, são relacionados os resultados da Etapa II (Anexo I), e são trazidas as fotos das oficinas realizadas (Anexo II).

1. Planejamento Estratégico: Principais conceitos

O Planejamento Estratégico é um processo de análise, gestão e decisão estratégica por meio da qual se define o que a organização é, o que ela faz e qual a razão da sua existência. Nesse processo ocorre um alinhamento entre os setores estratégicos da organização, de forma a permitir a definição de onde se quer chegar, em quanto tempo e de que forma serão alcançados os objetivos e metas cruciais para o seu sucesso.

A partir do Planejamento Estratégico é possível concentrar e direcionar os recursos, projetos, estruturas, programas, propósitos, conhecimentos e esforços gerais da organização para as decisões que trarão os melhores resultados, em diferentes cenários de médio e longo prazo, de forma a promover a eficiência, eficácia e efetividade das ações organizacionais. É um processo contínuo, cíclico, sistemático, organizado e capaz de prever o futuro, de maneira a tomar decisões que minimizem riscos, promovendo a inovação e adaptação.

No caso deste processo de planejamento, após a mobilização dos atores estratégicos da FGTAS-RS e definição do plano de trabalho, o Planejamento Estratégico foi iniciado a partir da formulação do Referencial Estratégico da organização, composto pela sua Missão, Visão e Valores:

MISSÃO: é a declaração da razão de ser de uma organização, comunicando o seu propósito, indicando o que ela faz (produtos, serviços e valor), para quem ela faz (clientes/beneficiários), como ela faz (tradução dos valores básicos da organização) e por que motivo (definindo o impacto que a organização deseja ter na realidade social). No caso das organizações públicas, a missão deriva das competências definidas em normas legais e infralegais. Apresenta uma duração de longo prazo.

VISÃO: expressa a projeção de futuro almejada pela organização num horizonte de tempo de 3 a 5 anos. Apresenta uma perspectiva de transformação e de amadurecimento ambiciosa e desafiadora e, ao mesmo tempo, realista e atingível, considerando a sua situação presente e indicando qual nicho de atuação será priorizado estrategicamente no período. Deve

tentar expressar a diferença entre o que não deve ser mudado e o que precisa ser transformado na organização para atingir um patamar superior.

VALORES: é o conjunto de crenças básicas, convicções centrais ou princípios morais que estruturam a cultura organizacional, que orientam os comportamentos das pessoas na organização, que guiam o processo de tomada de decisão em situações de ambiguidade ou de incerteza, o processo de seleção e promoção de pessoal, o relacionamento com clientes e partes interessadas, dentre outros. Idealmente, são entre três e cinco, e devem ser estáveis, motivadores e inspiradores.

Tendo o referencial estratégico como base, partiu-se para a elaboração dos objetivos estratégicos seguindo a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC), uma das ferramentas mais utilizadas para estruturar e apresentar os elementos da estratégia organizacional. Essa metodologia é fundamentada em cinco princípios gerenciais: traduzir o referencial estratégico (missão, visão, valores) em termos operacionais; alinhar a organização à estratégia; transformar a estratégia em uma preocupação de todos; convertê-la em um processo contínuo; e mobilizar a mudança por meio da liderança executiva (BRASIL, 2019).

Composto originalmente pelas perspectivas **financeira**, do **cliente**, dos **processos internos** e do **aprendizado e crescimento**, com o intuito de atender ao setor privado, ao longo dos anos o BSC precisou ser adaptado para atender as necessidades das organizações públicas. Nesse sentido, o Ministério da Economia do Governo Federal (BRASIL, 2019) propôs as seguintes alterações nas perspectivas:

- **Resultados para a sociedade:** traduz o valor público que a organização cria para a coletividade, trazendo os impactos ou ganhos que a organização pode levar para a sociedade em geral (ex. aumentar as taxas de escolaridade e emprego);
- **Resultados institucionais:** traduz os resultados esperados para clientes, usuários, beneficiários e partes interessadas, a nível de produtos e serviços e de legitimidade;
- **Processos internos:** essa perspectiva identifica os processos internos críticos para o funcionamento da organização, divididos entre

processos finalísticos críticos, processos de suporte crítico, e processos de inovação;

- **Infraestrutura e aprendizagem:** aborda a forma como as dimensões de recursos (financeiros), pessoas (desenvolvimento de competências), informação (bases, sistemas e soluções tecnológicas) e organização (cultura organizacional, liderança, alinhamento) impactam os processos críticos para a estratégia.

Visualmente, essas perspectivas se organizam na forma de um mapa estratégico que apresenta a base estratégica da organização, trazendo o referencial estratégico e os objetivos estratégicos dentro de cada perspectiva. O mapa é uma ferramenta simples e eficaz, que traduz de forma visual os objetivos estratégicos que serão considerados pela alta administração no período considerado (4 anos), materializando a visão e a estratégia que a organização adotará (Fig. 1).

Figura 1: Estrutura básica de Mapa Estratégico a partir do BSC



Mapa estratégico. Fonte: Brasil (2020).

Elaboração: CEPED/UFSC (2022).

Por sua vez, os objetivos estratégicos são formulações que apontam de forma mais específica os efeitos ou transformações que a organização deseja promover para atingir sua estratégia (ENAP, 2022). Os objetivos estratégicos formulam uma hipótese de como a organização pode alcançar os resultados desejados, enfrentando desafios e apresentando o caminho que a organização deseja trilhar no cumprimento de sua missão e para alcançar a visão de futuro. Dessa forma, eles devem ser compreendidos de forma conjunta, com a identificação das relações de causa e efeito que conectam uns objetivos aos outros. Para a elaboração e qualificação dos objetivos estratégicos construídos neste processo de planejamento propôs-se o uso da metodologia SMART, acrônimo do inglês *Specific* (específicos), *Measurable* (mensuráveis), *Attainable* (alcançáveis), *Relevant* (relevantes) and *Time-bounded* (tempestivos)¹.

¹ “Por específicos, significa que os objetivos devem descrever onde se quer chegar de forma inequívoca e ser comunicados de forma clara. Por mensuráveis, entende-se que devem ser quantificáveis, possibilitando sua aferição da maneira mais objetiva o possível. Por atingíveis, significa que devem ser realistas e levar em conta as capacidades da organização, buscando gerar credibilidade que permite mobilizar recursos. Por relevantes, significa que devem estar alinhados à estratégia organizacional e contribuir para o alcance dos resultados da organização. Por tempestivos, significa que podem ser alcançados dentro de um espaço de tempo definido, que coincide com os marcos e horizontes do Planejamento Estratégico” (BRASIL, 2019, p. 38).

2. Elaborando o Planejamento Estratégico 2025-2030 da FGTAS-RS

Conforme já descrito acima, o processo de elaboração do Planejamento Estratégico da FGTAS-RS iniciou em 2016, sofrendo interrupções ao longo do tempo. Em 2022 houve uma retomada do trabalho, com a assessoria metodológica do DEPLAN/SPGG, quando se optou por uma adaptação metodológica com o aproveitamento dos resultados de etapas realizadas nos anos anteriores, principalmente subsidiando a construção do diagnóstico institucional.

A proposta metodológica baseou-se no Guia Técnico de Gestão Estratégica do Ministério da Economia (BRASIL, 2019) e no manual de Planejamento Estratégico para Instituições Públicas da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP, 2022), os quais utilizam o Balanced Scorecard (BSC) como principal ferramenta, além de pautar-se pelo disposto no Manual de Orientação do Gestor Público da Controladoria e Auditoria Geral do Estado do Rio Grande do Sul (RIO GRANDE DO SUL, 2022)². Outro recurso metodológico utilizado foi a Matriz de Avaliação Estratégica, construída a partir da Análise SWOT, para o diagnóstico do contexto de atuação do FGTAS-RS.

Retomados os trabalhos, passou-se à construção do referencial estratégico, onde são estabelecidos os princípios orientadores da organização, bem como sua direção estratégica e os valores que a norteiam, que são a Missão, Visão e os valores da instituição, validados pela alta gestão da Fundação, entre agosto e outubro de 2022.

A missão, levando em consideração as atribuições legais da FGTAS, ficou definida como:

“Promover o acesso ao emprego e às formas alternativas de geração de renda, buscando o desenvolvimento social inclusivo e produtivo, por meio da implementação de políticas de trabalho e ação social e da valorização dos recursos humanos disponíveis na comunidade gaúcha”.

2 A elaboração do Planejamento Estratégico seguiu a conceituação da Controladoria e Auditoria Geral do Estado, que considera “estratégico todo processo de planejamento que transcende e orienta o planejamento operacional” (RIO GRANDE DO SUL, 2022, p. 173). Nesse sentido, as fases do planejamento se dividem entre Fase Conceitual e Fase Operacional: na primeira são estabelecidos a Missão, Visão, Valores e Objetivos Estratégicos que compõem o mapa estratégico da organização; na segunda se dá o desdobramento do mapa, é onde se estabelecem os indicadores, metas, ações e demais elementos que aplicam o Planejamento Estratégico. Com base nessas definições optou-se por limitar o planejamento referido neste relatório à Fase Conceitual.

A partir da validação da Missão, foi feita uma consulta junto aos Departamentos e Assessorias da instituição que apresentaram sugestões quanto aos valores da mesma, ficando definidos os valores institucionais, que são **“Excelência no atendimento, Acolhimento, Equidade, Inclusão, Proteção Social”**.

Um novo formulário de coleta de sugestões junto aos Departamentos e Assessorias subsidiou a construção da visão da FGTAS-RS:

“Ser referência na promoção e na execução das políticas públicas de trabalho, emprego e renda e ação social no Estado do Rio Grande do Sul, atuando de forma articulada com demais instituições, com qualidade e efetividade nos serviços prestados à população”.

Entre outubro de 2022 e meados de 2024, devido à equipe reduzida da ASPLAN/FGTAS-RS e do surgimento de outras demandas de trabalho, tanto na FGTAS-RS como na SPGG, não foi possível avançar na elaboração do diagnóstico institucional. Assim, em meados de 2024 a equipe da FGTAS fez novo contato com o DEPLAN/SPGG, quando foram retomados os trabalhos e acordado um novo cronograma.

Nesta última etapa o DEPLAN apresentou a proposta de trabalho em reunião com a alta gestão da Fundação, ficando definido que seriam realizadas duas oficinas de elaboração do Planejamento Estratégico, com a participação de membros dos diversos departamentos do FGTAS-RS, precedidas da sistematização de pesquisa diagnóstica elaborada pela assessoria técnica da FGTAS-RS e montagem da Matriz SWOT. Essa pesquisa de diagnóstico institucional foi elaborada a partir de perguntas feitas pelos departamentos técnicos e administrativo da instituição, com apoio do Escritório de Desenvolvimento de Projetos da SPGG. Foi aplicada entre 29/09/2023 e 04/10/2023, podendo ser respondida por todos os funcionários da FGTAS, assim como pelos servidores das prefeituras parceiras, num total de 263 respondentes. A sistematização da pesquisa diagnóstica ficou a cargo da assessoria técnica da Fundação em conjunto com os técnicos do DEPLAN/SPGG, trazendo uma proposta de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças para subsidiar a realização da análise SWOT, feita em uma oficina presencial de dia inteiro.

2.1 OFICINA I – Diagnóstico Estratégico - Análise SWOT

Esta oficina de Planejamento Estratégico, realizada em 27/11/2024, foi inteiramente dedicada ao diagnóstico estratégico da instituição, a partir da metodologia de Análise SWOT. Ela contou com cerca de 20 participantes, todos pertencentes à alta hierarquia da instituição, notadamente os diretores, assessores e coordenadores setoriais da instituição.

Figura 2: Análise SWOT

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Fatores Internos	S Strengths Forças	W Weaknesses Fraquezas
Fatores Externos	O Opportunities Oportunidade	T Threats Ameaças

Fonte: elaboração própria.

A Análise SWOT (acróstico, em inglês, para forças, fraquezas, oportunidades e ameaças +estratégia) é uma metodologia utilizada para apoiar a análise dos recursos e das capacidades que uma organização tem para responder a estímulos do ambiente interno e do ambiente externo. A partir dela é possível construir uma visão integrada entre o ambiente interno da organização (forças e fraquezas) e o seu ambiente externo (oportunidades e ameaças) no cumprimento da missão e no alcance da visão de futuro.

No ambiente interno se localizam os processos, recursos e capacidades que a organização controla e sobre o qual tem capacidade de ação. Dessa forma, avalia-se o ambiente interno a partir da enumeração das suas forças (recursos e

capacidades internos que impactam positivamente no desempenho e cumprimento dos referenciais estratégicos) e fraquezas (recursos e capacidades internos que podem dificultar o desempenho e cumprimento dos referenciais estratégicos da organização).

Já no ambiente externo estão os fatores sobre os quais a organização não tem controle, e que apresenta oportunidades e ameaças a serem aproveitadas ou minimizadas pela organização. Tendo como base os conceitos supracitados, a oficina foi composta de duas rodadas de atividades, uma focada no ambiente interno (forças e fraquezas), na parte da manhã, e outra no ambiente externo (oportunidades e ameaças), na parte da tarde. Os participantes foram divididos em dois grupos e orientados a discutir e definir as forças e fraquezas e, posteriormente, as oportunidade e ameaças para cada uma das perspectivas do BSC, tendo como base a proposta de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças derivadas da pesquisa de diagnóstico institucional. Ao final de cada turno, os grupos se reuniram no auditório principal para consolidar os resultados, chegando a uma versão consensual de SWOT para a FGTAS. Os resultados dessa oficina se encontram no Anexo I.

Na sequência, foi distribuído um formulário online para os participantes da oficina votarem nas oito forças, oito fraquezas, oito ameaças e oito oportunidades que julgavam mais importantes, e que deveriam ser priorizadas como insumo para a elaboração dos objetivos estratégicos. A lista gerada a partir dessa votação se encontra a seguir:

FORÇAS PRIORIZADAS:

1º Execução estadual do Sistema Nacional de Emprego
2º Eficiência e efetividade na entrega de resultados em um cenário de escassez e falta de pessoal.
2º Acesso aos recursos dos 4 blocos da rede de atendimento do Sistema Nacional de Emprego – Sine por meio de Plano de Ações e Serviços – PAS.
3º Capilaridade da rede de atendimento no Estado e dos serviços prestados pela FGTAS, tais como intermediação de mão de obra, Programa Gaúcho de Artesanato - PGA, qualificação profissional, etc.
4º Orientação de jovens para inserção no mercado de trabalho através do programa de orientação profissional.
4º Execução estadual do Programa de Artesanato Brasileiro e do Programa Gaúcho de Artesanato.
4º Credibilidade da instituição FGTAS. / Referência de meio gratuito de acesso ao emprego e ao seguro-desemprego.
5º Referência para a mídia sobre temas relacionados à geração de emprego e renda.

FRAQUEZAS PRIORIZADAS:

1º Falta de pessoal nas equipes restringe a oferta e a execução de alguns serviços.
2º Dificuldades de comunicação interna, com falha na transmissão das decisões da alta gestão, na comunicação interna entre setores, ausência de reuniões periódicas e de pauta clara para as reuniões.
3º Descumprimento dos horários estabelecidos para funcionamento das unidades de atendimento.
4º Índices de desempenho insatisfatório nas agências.
4º Descontinuidade nos projetos locais devido à falta de formalização dos projetos e parcerias.
4º Falta de endomarketing, com pouca divulgação do desempenho e dos eventos realizados pelas agências.
4º Ineficiência na gestão de pessoas, tais como gestão de desempenho não atendendo às expectativas dos empregados, falta de regulamentação do teletrabalho e ausência de programa de preparação para aposentadoria .
5º Sobrecarga no ambiente de trabalho.
5º Falta de articulação para parcerias na realização de qualificação profissional.
5º Ausência de reconhecimento profissional por parte da instituição.

OPORTUNIDADES PRIORIZADAS:

1º Possibilidade de realização e de ampliação de parcerias e convênios com entidades para promover programas e projetos, como qualificação profissional, empreendedorismo e ações sociais.
2º Distribuição de recursos do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) para execução do Sine.
3º Apoio e parceria dos Entes Municipais.
Possibilidade de parceria com instituições do Estado. 3º
Possibilidade de parceria com instituições da União. 3º
3º Novas tendências socioeconômicas e demográficas: envelhecimento da população, perfil de trabalho das novas gerações, formas alternativas de trabalho e renda, transformações tecnológicas, maior escolaridade dentre outras
4º Nova carta de serviços, proposta no modelo Casa do Trabalhador, permite a ampliação de serviços voltados às formas alternativas de trabalho e geração de renda.
5º Disposição da mídia para divulgação de vagas (rádio e redes sociais).

AMEAÇAS PRIORIZADAS:

1º Contradição nos critérios de pontuação no sistema, com excessivo peso para o atendimento presencial e pouca valorização dos serviços digitais e remotos.
1º Vinculação do FUNTRAB pela Secretaria do Trabalho e Desenvolvimento Profissional - STDP.
2º Falta de apoio e parceria dos Entes Municipais na execução das atividades de Políticas de Trabalho.
2º Escolha de coordenadores não prioriza a avaliação do perfil necessário para execução de políticas de trabalho, dinâmica que se soma à alta rotatividade de pessoal nessas funções.
3º Processo de transição ineficiente nas alternâncias da Diretoria e/ou Presidência para garantir a continuidade dos projetos e ações institucionais.
4º Funcionários de prefeituras que realizam outras atividades não relacionadas aos serviços prestados nas agências.
4º Instabilidade em função das dinâmicas políticas, com impacto na execução e continuidade de programas, projetos e serviços.
4º Não liberação de recursos (ou liberação em tempo indevido para execução), pela SEFAZ.
4º Contingenciamento de recursos do Governo Federal para manutenção dos serviços da rede Sine de atendimento.

2.3 OFICINA III – Elaborando os Objetivos Estratégicos

A terceira apresentação, por fim, trouxe os resultados consolidados e validados pelo comando do FGTAS-RS das oficinas I e II, apresentando a Missão,

Visão e Valores finais, e o ranking de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (relacionado na Seção II).

No dia 04 de dezembro de 202, ocorreu a oficina em que foram elaborados os objetivos estratégicos com base nos resultados consolidados da oficina de elaboração da SWOT, (Missão, Visão e Valores finais, e o ranking de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças). A oficina contou com os mesmos participantes da anterior e foi realizada no mesmo espaço. Após a abertura da oficina, foram apresentados os conceitos relativos ao BSC, às suas perspectivas e dimensões, aos objetivos estratégicos (conforme explanado na Seção I) e às relações de causa e efeito observadas entre os objetivos.

A atividade de elaboração de objetivos estratégicos seguiu o modelo da oficina anterior. Os participantes foram divididos em dois grupos, e foram desenvolvidas quatro rodadas de elaboração de objetivos, uma rodada para cada perspectiva do BSC (resultados para a sociedade, resultados institucionais, processos internos, e infraestrutura e aprendizagem). Os grupos receberam materiais de apoio com os insumos apresentados (ranking SWOT, conceitos do BSC, Missão, Visão e Valores validados), e elaboraram os objetivos a partir deles. Ao final de cada turno, os membros de cada grupo apresentaram os resultados do trabalho propondo uma consolidação entre as propostas de cada grupo. Após a oficina, por fim, foi feita uma proposta de consolidação dos objetivos, para composição do Mapa Estratégico.

A lista final de objetivos estratégicos é a seguinte:

PERSPECTIVA: RESULTADOS PARA A SOCIEDADE

1. Promover a inclusão social e produtiva, observando as peculiaridades regionais a diversidade da sociedade gaúcha;
2. Ampliar o acesso ao trabalho decente, ao emprego e à renda;
3. Estimular a formalização de artesãos e demais empreendedores, e fortalecer o artesanato gaúcho;
4. Promover o acesso à orientação e qualificação social e profissional, e aprimorar as dinâmicas de intermediação de mão de obra no RS;

PERSPECTIVA: RESULTADOS INSTITUCIONAIS

5. Articular ações sociais e qualificar os atendimentos à população em situação de risco e vulnerabilidade social;

6. Fortalecer o programa VCH, recuperando e adequando seu espaço, fortalecer o PGA e fomentar iniciativas voltadas ao empreendedorismo;

7. Fortalecer a interlocução da FGTAS com outros atores institucionais, ampliando as parcerias e convênios com entidades para promover programas e projetos;

8. Atender às novas tendências socioeconômicas e demográficas por meio da inovação da carta de serviços da FGTAS;

9. Ampliar a cobertura da rede de atendimento da FGTAS, aprimorar a qualidade do atendimento, o desempenho da rede, e fortalecer a padronização dos serviços;

10. Executar com excelência os planos de trabalho dos 4 blocos da rede de atendimento do SINE, garantindo a elegibilidade da distribuição dos recursos federais;

PERSPECTIVA: PROCESSOS INTERNOS

11. Garantir a continuidade dos processos e ações institucionais, adotando metodologias e práticas eficientes de planejamento, governança e gestão, alinhadas ao planejamento estratégico da FGTAS e promovendo uma cultura de planejamento estratégico;

12. Fortalecer a busca ativa e expandir o perfil das vagas disponibilizadas na rede;

13. Mapear, aprimorar e formalizar os processos e fluxos de trabalho;

14. Aprimorar a comunicação interna e institucional, aumentando a publicização dos resultados institucionais;

15. Reforçar o controle e o cumprimento dos termos de cooperação;

16. Qualificar a gestão de pessoas e buscar a reposição do quadro de pessoal;

17. Mensurar e avaliar todos os atendimentos realizados nas unidades para melhoria do monitoramento das ações, programas e serviços;

PERSPECTIVA: INFRAESTRUTURA E APRENDIZAGEM

18. Implantar sistema de gestão de informações que permita o registro e análise de dados para monitoramento e avaliação;

19. Adequar a infraestrutura da rede de atendimento, promovendo acessibilidade universal e garantindo a sustentabilidade social;

20. Promover ações de formação continuada, sensibilização e treinamento com vistas ao atendimento humanizado, ações afirmativas e atenção à diversidade do público atendido;

21. Promover maior aproximação entre a rede e a sede da FGTAS;

22. Fomentar um ambiente organizacional que promova valorização, motivação, satisfação nos funcionários e reconhecimento do desempenho.

3. Mapa Estratégico FGTAS-RS 2025-2030

Por fim, consolidando todos os resultados do processo de Planejamento Estratégico, apresentamos abaixo o Mapa Estratégico 2025-2030 da FGTAS-RS, composto pela Missão, Visão, Valores e Objetivos Estratégicos distribuídos nas perspectivas do BSC.

MAPA ESTRATÉGICO FGTAS 2025 - 2030

RESULTADOS PARA A SOCIEDADE

MISSÃO:

Promover o acesso ao emprego e às formas alternativas de geração de renda, buscando o desenvolvimento social inclusivo e produtivo, por meio de implementação de políticas de trabalho e ação social e da valorização dos recursos humanos disponíveis na comunidade gaúcha.

VISÃO:

Ser referência na promoção e na execução das políticas públicas de trabalho, emprego e renda e ação social no estado do Rio Grande do Sul, atuando de forma articulada com demais instituições, com qualidade e efetividade nos serviços prestados à população.

VALORES:

Excelência no atendimento
Acolhimento
Equidade
Inclusão
Proteção Social



Promover a inclusão social e produtiva, observando as peculiaridades regionais e a diversidade da sociedade gaúcha.

Ampliar o acesso ao trabalho decente, ao emprego e à renda.

Estimular a formalização de artesãos e demais empreendedores, e fortalecer o artesanato gaúcho.

Promover o acesso à orientação e qualificação social e profissional, e aprimorar as dinâmicas de intermediação de mão de obra no RS.

RESULTADOS INSTITUCIONAIS



Articular ações sociais e qualificar os atendimentos à população em situação de risco e vulnerabilidade social.

Fortalecer o programa VCH, recuperando e adequando seu espaço, fortalecer o PGA e fomentar iniciativas voltadas ao empreendedorismo.

Fortalecer a interlocução da FGTAS com outros atores institucionais, ampliando as parcerias e convênios com entidades para promover programas e projetos.

Atender às novas tendências socioeconômicas e demográficas por meio da inovação da carta de serviços da FGTAS.

Ampliar a cobertura da rede de atendimento da FGTAS, aprimorar a qualidade do atendimento, o desempenho da rede, e fortalecer a padronização dos serviços.

Executar com excelência os planos de trabalho dos 4 blocos da rede de atendimento do SINE, garantindo a elegibilidade da distribuição dos recursos federais.

PROCESSOS INTERNOS



Garantir a continuidade dos processos e ações institucionais, adotando metodologias e práticas eficientes de planejamento, governança e gestão, alinhadas ao planejamento estratégico da FGTAS e promovendo uma cultura de planejamento estratégico.

Fortalecer a busca ativa e expandir o perfil das vagas disponibilizadas na rede.

Mapear, aprimorar e formalizar os processos e fluxos de trabalho.

Aprimorar a comunicação interna e institucional, aumentando a publicização dos resultados institucionais.

Reforçar o controle e o cumprimento dos termos de cooperação.

Qualificar a gestão de pessoas e buscar a reposição do quadro de pessoal.

Mensurar e avaliar todos os atendimentos realizados nas unidades para melhoria do monitoramento das ações, programas e serviços.

APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO



Implantar sistema de gestão de informações que permita o registro e análise de dados para monitoramento e avaliação.

Adequar a infraestrutura da rede de atendimento, promovendo acessibilidade universal e garantindo a sustentabilidade social.

Promover ações de formação continuada, sensibilização e treinamento com vistas ao atendimento humanizado, ações afirmativas e atenção à diversidade do público atendido.

Promover maior aproximação entre a rede e a sede da FGTAS.

Fomentar um ambiente organizacional que promova valorização, motivação, satisfação nos funcionários e reconhecimento do desempenho.



Referências

ENAP. Fundação Escola Nacional de Administração Pública. Planejamento Estratégico para Organizações Públicas. Brasília, 2022.

BRASIL. Ministério da Economia. Guia Técnico de Gestão Estratégica v1.0. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Secretaria de Gestão. Brasília, 2019.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria da Fazenda. Contadoria e Auditoria-Geral do Estado. Manual de orientação do gestor público [livro eletrônico] / Rio Grande do Sul. Secretaria da Fazenda. Contadoria e Auditoria-Geral do Estado. – 5. ed. – Porto Alegre : SEFAZ/CAGE, 2022

ANEXO I – Resultados da Oficina de elaboração da SWOT (propostas dos grupos)

FORÇAS

Resultados para a Sociedade	1. Execução estadual do Sistema Nacional de Emprego 2. Facilitador do acesso de pessoas em situação de risco e de vulnerabilidade social a emprego e renda. 3. Orientação de jovens para inserção no mercado de trabalho através do programa de orientação profissional. 4. Execução estadual do Programa de Artesanato Brasileiro e do Programa Gaúcho de Artesanato. 5. Capilaridade da rede de atendimento no Estado e dos serviços prestados pela FGTAS, tais como intermediação de mão de obra, Programa Gaúcho de Artesanato - PGA, qualificação profissional, etc.
Resultados Institucionais	6. Credibilidade da instituição FGTAS. / Referência de meio gratuito de acesso ao emprego e ao seguro-desemprego. 7. Relacionamento (consolidado) com Entes Municipais. 8. Referência para a mídia sobre temas relacionados à geração de emprego e renda. 9. Ações e programas de cunho social de realização própria ou em parceira. 10. Programa de Integridade - recebimento de selo de integridade. 11. Acesso aos recursos dos 4 blocos da rede de atendimento do Sistema Nacional de Emprego – Sine por meio de Plano de Ações e Serviços – PAS.
Processos Internos	12. Processos de intermediação de mão de obra e de seguro-desemprego bem estruturados. 13. Processo em fase de implantação do "Combate ao Assédio Moral e Sexual na FGTAS". 14. Disponibilização de apoio e orientações sobre os serviços, atividades e metas, respeitando as especificidades locais de cada agência.
Infraestrutura e Aprendizagem	15. Maioria do quadro de pessoal com nível superior completo. 16. Avaliações positivas em todos os aspectos abordados sobre relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho/ pertencimento e trabalho em equipe (coesão e colaboração). 17. As equipes possuem avaliação positiva em relação a competência, domínio técnico e colaboração. 18. Profissionais capacitados para as atividades desempenhadas. 19. Comprometimento das equipes de trabalho. 20. Profissionais capacitados para as atividades desempenhadas. 21. Eficiência e efetividade na entrega de resultados em um cenário de escassez e falta de pessoal.

FRAQUEZAS

Resultados para a Sociedade	1. Comprometimento da prestação de serviço em virtude do espaço insuficiente na maioria das agências para comercialização de produtos do Programa Gaúcho de Artesanato e para realização de entrevistas. 2. Falta de visibilidade do Programa Gaúcho de Artesanato. 3. Descumprimento dos horários estabelecidos para funcionamento das unidades de atendimento.
Resultados Institucionais	4. Falta de pessoal nas equipes restringe a oferta e a execução de alguns serviços. 5 Ausência de recursos de acessibilidade (física, arquitetônica e atendimento especializado) nas agências. 6. Índices de desempenho insatisfatório nas agências.
Processos Internos	7. Falta de articulação para parcerias na realização de qualificação profissional. 8. Descontinuidade nos projetos locais devido à falta de formalização dos projetos e parcerias. 9. Falta de manutenção para conservação de bens móveis e imóveis, de modernização dos equipamentos de informática, ausência de PPCL e de treinamentos para emergências. 10. Precariedade da estrutura física e tecnológica para realização de treinamentos das equipes. 11. Dificuldades de comunicação interna, com falha na transmissão das decisões da alta gestão, na comunicação interna entre setores, ausência de reuniões periódicas e de pauta clara para as reuniões. 12. Ocorrências eventuais de atitudes desrespeitosas, discriminatórias ou antiéticas no atendimento nas agências e no trabalho em geral, com desconhecimento do Código de Ética .

	13. Falta de endomarketing, com pouca divulgação do desempenho e dos eventos realizados pelas agências. 14. Falta de padrão quanto ao uso das redes sociais pelas agências e falta de transparência, atualização e melhoria do site institucional 15. Ineficiência na gestão de pessoas, tais como gestão de desempenho não atendendo às expectativas dos empregados, falta de regulamentação do teletrabalho e ausência de programa de preparação para aposentadoria . 16. Paralisação da Comissão Permanente de Prevenção de Acidentes - CIPA. 17. Falta de padronização sobre o processo de solicitação de suporte das diversas áreas. 18. Falta de conhecimento e de acesso aos sistemas e manuais, por parte das equipes, sobre serviços oferecidos pela instituição como Programa Gaúcho de Artesanato - PGA, Verde Oliva, etc. (...) 19. Falta de conhecimento dos termos do termo de cooperação técnica pelas equipes das agências. 20. Falha na guarda/descarte indevido de documentos obrigatórios. 21. Desconhecimento e insegurança no uso do canal de denúncias. 22. Perda de recursos do Tesouro do Estado por falta de execução. 23. Falta de padronização na identidade visual nas agências. 24. Falta de padronização da comunicação institucional. 25. Deficiência na comunicação, no fluxo de informações e no registro de atividades. 26. Ineficiência na telecomunicação entre a sede e as unidades de atendimento, bem como entre as unidades e o público externo. 27. Dificuldade de acompanhamento e monitoramento dos programas, projetos e serviços.
Infraestrutura e Aprendizagem	28. Falta de treinamento e orientações técnicas no ingresso dos coordenadores de agência e dos Agente de Desenvolvimento Social. 29. Falta de periodicidade nos treinamentos para execução adequada das atividades. 30. Sobrecarga no ambiente de trabalho. 31. Resistência a mudanças nas práticas de trabalho. 32. Baixo engajamento em atividades relacionadas a Programa Gaúcho de Artesanato, empreendedorismo, qualificação e ações sociais nas agências. 33. Falta de uma cultura de aprendizagem contínua, como mentorias e grupos de estudo. 34. Falta de iniciativas voltadas à capacitação, treinamento e desenvolvimento profissional. 35. Falta de alinhamento das competências com as funções desempenhadas. 36. Falta de engajamento e de participação dos funcionários e líderes em atividades integradoras, bem como em treinamentos técnicos. 37. Ausência de reconhecimento profissional por parte da instituição.

OPORTUNIDADES

Resultados para a Sociedade	1. Possibilidade de realização e de ampliação de parcerias e convênios com entidades para promover programas e projetos, como qualificação profissional, empreendedorismo e ações sociais.
Resultados	2. Apoio e parceria dos Entes Municipais. 3. Possibilidade de parceria com instituições do Estado.

Institucionais	4. Possibilidade de parceria com instituições da União. 5. Distribuição de recursos do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) para execução do Sine. 6. Possibilidade de captação de recursos de Organizações da Sociedade Civil - OSCs. 7. Disposição da mídia para divulgação de vagas (rádio e redes sociais). 8. Digitalização dos serviços Sine oportuniza redirecionamento de esforços para demais programas e projetos. 9. Nova carta de serviços, proposta no modelo Casa do Trabalhador, permite a ampliação de serviços voltados às formas alternativas de trabalho e geração de renda. 10. Potencial para ampliar a captação de vagas mais qualificadas que demandem maior nível de escolaridade. 11. Novas tendências socioeconômicas e demográficas: envelhecimento da população, perfil de trabalho das novas gerações, formas alternativas de trabalho e renda, transformações tecnológicas, dentre outras
----------------	---

AMEAÇAS

Resultados para a Sociedade	1. Impacto da digitalização dos serviços de intermediação de mão de obra e de seguro desemprego nos indicadores de resultado e no repasse dos recursos. 2. Contradição nos critérios de pontuação no sistema, com excessivo peso para o atendimento presencial e pouca valorização dos serviços digitais e remotos.
Resultados Institucionais	3. Falta de regularização (cessão de uso, estrutura física, chamamento público, etc.) das áreas do Vida Centro Humanístico para uso das Organizações da Sociedade Civil. 4. Práticas discriminatórias e resistência dos empregadores quanto à política de universalização do Sine. 5. Processo de transição ineficiente nas alternâncias da Diretoria e/ou Presidência para garantir a continuidade dos projetos e ações institucionais. 6. Interrupção dos serviços em virtude da ocorrência de desastres naturais e situações emergenciais. 7. Falta de apoio e parceria dos Entes Municipais na execução das atividades de Políticas de Trabalho.
Processos Internos	8. Funcionários de prefeituras que realizam outras atividades não relacionadas aos serviços prestados nas agências. 9. Escolha de coordenadores não prioriza a avaliação do perfil necessário para execução de políticas de trabalho, dinâmica que se soma à alta rotatividade de pessoal nessas funções. 10. Instabilidade em função das dinâmicas políticas, com impacto na execução e continuidade de programas, projetos e serviços. 11. Interferência nas atividades da FGTAS em decorrência de conflito de competências institucionais, incluindo orientações técnicas por membros externos. 12. Falta de padronização dos horários de funcionamento das agências. 13. Excesso de burocratização de processos.
Infraestrutura e Aprendizagem	13. Ocorrência de situações de violência verbal ou física por parte do público atendido. 14. Vinculação do FUNTRAB pela Secretaria do Trabalho e Desenvolvimento Profissional - STDP. 15. Não liberação de recursos (ou liberação em tempo indevido para execução), pela Secretaria da Fazenda. 16. Contingenciamento de recursos do Governo Federal para manutenção dos serviços da rede Sine de atendimento. 17. Incertezas no Processo de transposição.

ANEXO II – Fotografias das Oficinas e Encontros

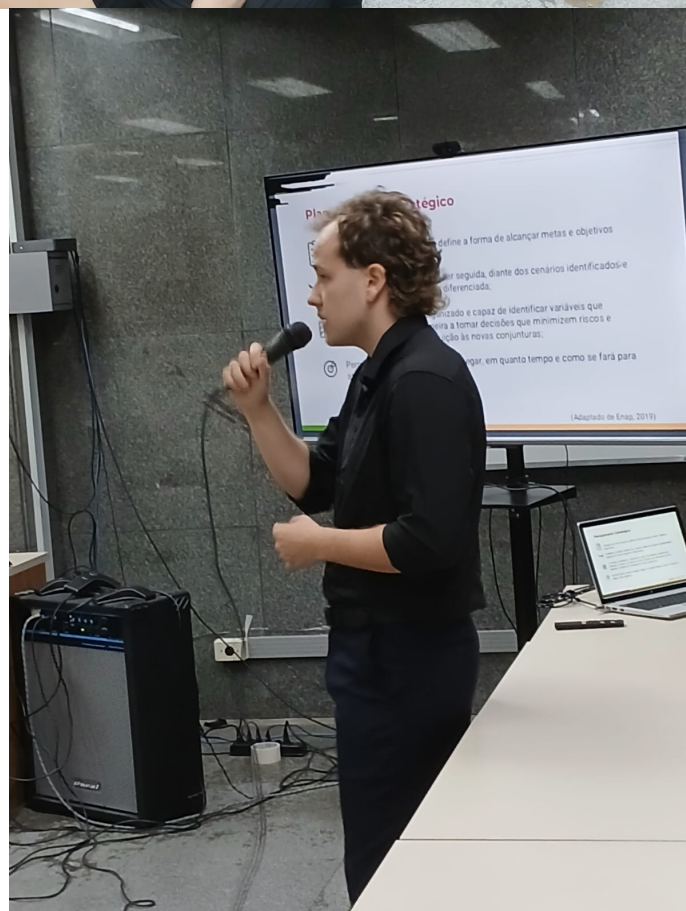
a. Oficina de Análise SWOT realizada em 27/11/2024

Crédito das fotos: Equipe DEPLAN/SPGG











Planejamento Estratégico



Processo por meio do qual se define a forma de alcançar metas e objetivos específicos;



Estabelece a melhor direção a ser seguida, diante dos cenários identificados e atuando de forma inovadora e diferenciada;



É contínuo, sistemático, organizado e capaz de identificar variáveis que impactam o futuro, de maneira a tomar decisões que minimizem riscos e adaptem a atuação da instituição às novas conjunturas;



Permite definir onde se deseja chegar, em quanto tempo e como se fará para atingir estes objetivos.

(Adaptado de Enap, 2019)







Oficina de elaboração de Objetivos Estratégicos realizada em 04/12/2024

Crédito das fotos – Equipe FGTAS



