



GOVERNO DO ESTADO



SECRETARIA DE POLÍTICAS
PARA AS MULHERES

Relatório Final Atividades para elaboração do Plano Estratégico

Secretaria de Políticas para as Mulheres
do Estado da Bahia

Período 2024 – 2035

Salvador, 31 de outubro de 2023

Simone de Beauvoir



Querer ser livre é
também querer
livres os outros.

bell hooks



Quando somos ensinados
que a segurança está na
semelhança, qualquer
tipo de diferença parece
uma ameaça.

Lélia Gonzalez



Portanto, nosso
lema deve ser:
organização já!

Secretaria de Políticas para as Mulheres do Estado da Bahia

Governador do Estado da Bahia

Jerônimo Rodrigues

Secretária da de Política para as Mulheres do Estado da Bahia

Elisângela dos Santos Araújo

Chefe de Gabinete

Aldinha Sena

Superintendência de Prevenção e Enfrentamento à Violência contra a Mulher

Camilla Batista

Superintendente de Promoção e Inclusão Socioprodutiva

Ioná Queiroz

Diretora Geral

Ana Paula Bastos

Assessora de Planejamento e Gestão

Luciana Mota

Assessor Especial

Antonio Almerico Lima

Assessora de Comunicação

Daniela Souza

Coordenação de Controle Interno

Thais Fazzio

Consultores em Gestão

Gerson de Barros Galvão Silva

Valéria Barreto Peruna

SECRETARIA DE POLÍTICA PARA AS MULHERES DO ESTADO DA BAHIA

Assessoria de Planejamento e Gestão

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O CICLO 2024 – 2035

A SECRETARIA

A Secretaria de Políticas para as Mulheres foi criada em maio de 2011 por meio da Lei nº. 12.212, símbolo de uma luta das mulheres da Bahia e de um mais um avanço na consolidação da Democracia no estado. Ela nasce como o reconhecimento institucional de que o fenômeno da desigualdade social recai, brutalmente sobre as mulheres.

As suas áreas prioritárias de atuação são a prevenção e enfrentamento da violência contra as mulheres, e a promoção da autonomia das mulheres, a partir da articulação de iniciativas voltadas ao estímulo da igualdade entre os sexos e a autonomia da mulher, seja nos campos político, do corpo, da economia, entre outros¹.

As ações estaduais consignadas no Plano Estadual de Políticas para as Mulheres foram elaboradas a partir da escuta das propostas das organizações e movimentos de mulheres apresentadas nas conferências de políticas para mulheres e seguem sendo executadas e orientando, também, a consecução do novo Plano Plurianual do Governo da Bahia do período.

A SPM dispõe de um orçamento para 2023 de (inicial PLOA 2023) - R\$ 10.339.000,00 e para 2024 foram aprovados (inicial PLOA 2024) R\$ 18.821.000,00. Estes valores dizem respeito a ações de Custeio e Projeto-atividades Finalística e Finalística de Custeio.

Para o PPA 2024-2027 foram alocados recursos como vê-se abaixo

Programa 429 -Mulher, Viver Sem Violência: R\$52.857.000,00 (teto),

Programa 430 - Direitos E Inclusão Socioproductiva Das Mulheres 57.911.000,00 (teto).

Quanto à equipe, a SPM agrega 56 servidores. Nenhum do quadro permanente, além de 01 servidora cedida por outra secretaria. Dispõe de 46 cargos e 09 servidores sob o Regime Especial de Direito Administrativo (REDA).

Esta situação orçamentária e de pessoal produzirão impactos significativos sobre a execução do Plano Estratégico criando limitações a serem vencidas ao longo de sua execução.

¹ Vera Lúcia Barbosa ex-Secretária Estadual de Políticas para as Mulheres no Plano Estadual de Políticas para as Mulheres

O CONTEXTO

Com o início de uma nova gestão e acompanhando o Governo Federal, o Governo da Bahia reafirmou seu compromisso com a redução das desigualdades de gênero trazendo a SPM para a linha de frente das ações de promoção da autonomia e redução da violência contra a mulher.

Neste ambiente de início de gestão e de apoio institucional garantido pelo Governador, a nova Secretária da SPM buscou estabelecer suas linhas de ação por meio do processo de Planejamento Estratégico com a elaboração de um plano de longo prazo construído com a maior participação de servidores e parceiros possível.

Foi solicitada a contribuição dos EPPGG Valéria Peruna e Gerson Galvão com experiência em Planejamento Estratégico, a fim de conduzir as etapas do processo desde a reflexão e elaboração de uma nova identidade organizacional até a construção do Plano Estratégico e seus artefatos.

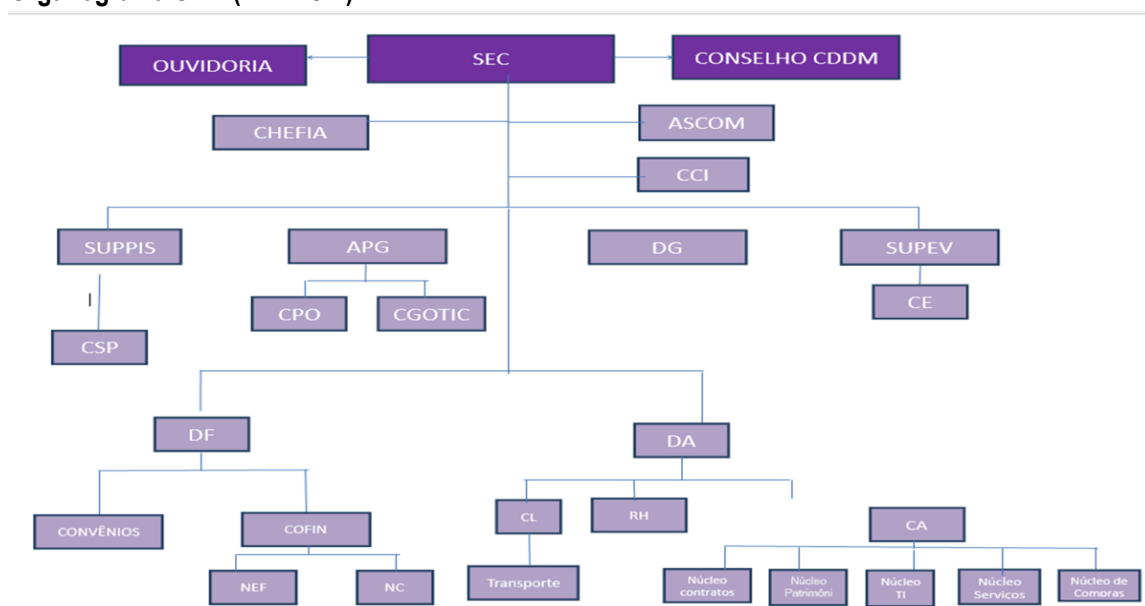
O planejamento da SPM encontra um ambiente institucional de apoio às suas ações, mas se vê diante de um quadro social extremamente desafiador decorrente da condução das políticas públicas do Governo Federal sob a gestão Jair Bolsonaro. Todos os indicadores sociais mergulharam numa tendência de queda demonstrando o agravamento das desigualdades sociais mais dramaticamente sentidas no grupo das mulheres.

Impelida pela necessidade de enfrentar seus desafios de forma racionalmente organizada a SPM passa a elaborar o Plano Estratégico para o período de 2024 a 2035 integrando suas ações de inovação e crescimento às suas atividades ordinárias dentro de um sistema de planejamento e gestão composto pelos artefatos de planejamento, processos críticos redesenhados, modelo de acompanhamento, monitoramento e avaliação e pelos pactos para resultados.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A SPM estrutura suas atividades finalísticas em 02 superintendências: Superintendência de Promoção e Inclusão Socioproductiva (SUPIS) e Superintendência de Prevenção e Enfrentamento à Violência (SUPEV) contra a Mulher. Estas unidades são responsáveis por pôr em prática as atribuições da SPM executando as políticas públicas definidas pela Secretaria.

Organograma SPM (ANEXO II)



HISTÓRICO DA CONSTRUÇÃO DOS ARTEFATOS DE PLANEJAMENTO

A SPM formou, com o fim de acompanhar a elaboração do Plano Estratégico, o Grupo de Trabalho para o Planejamento para colaborar com sua Assessoria de Planejamento e Gestão (APG) na condução dos eventos e atividades do planejamento estratégico.

O grupo de trabalho foi composto por diretores, coordenadores e técnicos num total de mais de 30 pessoas trabalhando em oficinas que aconteceram de forma intensiva para obtenção de todos os artefatos de planejamento, exceto do sistema de monitoramento, árvore de indicadores – propostos pelos consultores – e da pactuação de resultados conduzida pelo diretor geral, assessorias e diretores de unidades.

O ritmo determinado pela equipe e acolhido pelos consultores exigiu mais tempo que o padronizado pela Rede de Consultores Internos da Bahia – RCI-BA dado o alto poder de argumentação e problematização da equipe que, conhecedora dos seus processos de trabalho, defendeu seus pontos com veemência e firmeza.

Foram mais de 50 encontros entre oficinas (32) e reuniões (20), além de mais de 50 horas de trabalho de escritório realizados em um período de 09 meses. Durante as oficinas, a equipe trabalhou de forma extremamente participativa, com atenção e foco.

Decorreu desta forma de atuação, o investimento de mais 160 horas de trabalho excedendo o previsto que foi de 109 horas. Neste espaço de tempo, muitas questões sensíveis da SPM foram levantadas, algumas tratadas na própria construção do plano e registradas nos seus instrumentos e outras agendadas para posterior enfrentamento. (Ver quadro com cronograma anexado)

MÉTODO

Planejamento Estratégico com Balanced Scorecard (PEBSC) é o método adotado pela RCI-BA, geralmente, para elaboração de planos estratégicos para as organizações do Estado, contudo e, tendo em vista, a especificidade da SPM, foram desenvolvidas adaptações mantendo a essência do método, com a participação de todas as partes interessadas da organização, patrocínio incondicional da alta gerência e criação por meio de oficinas de trabalho.

Tais adaptações disseram respeito ao aprofundamento das discussões para construção dos artefatos de planejamento, tendo sido alocado tempo muito superior ao padrão definido pela RCI para a criação da Missão, identificação dos Valores, e elaboração da Visão e a criação de uma Matriz de Relacionamento que mostra a relação entre as tendências, oportunidades e proposições da escuta dos parceiros e os itens da SWOT. Outras alterações referem-se à inserção de novos instrumentos como a Pactuação de Resultados já adotada com êxito em outras organizações.

As principais etapas foram:

- Escuta de parceiros sobre questões relevantes à redução das desigualdades de gênero com a participação da Defensoria Pública, da Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia e do Conselho Estadual de Defesa dos Direitos da Mulher,
- Avaliação de cenários por meio da Matriz SWOT,
- Revisão dos elementos de identidade: missão e valores,
- Construção dos elementos de crescimento: visão e estratégia,
- Elaboração do Mapa Estratégico com seus objetivos estratégicos,
- Elaboração da Tábua de Indicadores e Metas,
- Elaboração do Portfólio de Projetos
- Pactuação de Resultados

Foi proposto e adotado, um Modelo de Monitoramento e Avaliação da Estratégia conferindo maior controle dos resultados pela liderança.

PRODUTOS

Missão

Garantia plena dos direitos de todas as mulheres na Bahia

Valores

Diversidade	Dedicação	Responsabilidade
Comprometimento	Empatia	Respeito
Parceria	Luta	Acolhimento

Visão

Consolidar a SPM como referência nas políticas para as mulheres nos 27 Territórios de Identidade do Estado da Bahia, até 2027.

Esta visão busca posicionar a SPM como órgão central do sistema de execução das políticas públicas para as mulheres. E a SPM entende que isto só será possível com o seu reconhecimento estadual nos 27 Territórios, o que contribuirá, também para torná-la uma referência nacional.

INDICADOR DA VISÃO	FÓRMULA	RESPONSÁVEL	META
Reconhecimento como referência nacional	$\frac{\text{Nº de estados que referenciam a SPM}}{\text{Número de estados brasileiros}} \times 100$	APG	50%
	$\frac{\text{Nº de Territórios que referenciam a SPM}}{\text{Número de Territórios de Identidade}} \times 100$		100%

Estratégia

Criar e consolidar Casas das Mulheres, garantindo a promoção da autonomia pessoal, econômica e cultural das mulheres, de forma integrada, nos 27 Territórios de Identidade.

Esta estratégia busca estabelecer uma rede altamente integrada para a criação disponibilização e manutenção de serviços fundamentais à redução da violência contra as mulheres e o aumento da sua autonomia. A rede que desta estratégia decorre, não se desenhará apenas como um protocolo de intenções, mas disporá de um arcabouço jurídico-legal e de um suporte tecnológico que a faça funcionar com a velocidade e integração de dados e ações exigidas para o enfrentamento das profundas desigualdades de gênero ainda presentes na sociedade baiana.

Matriz SWOT

Com a elaboração da SWOT, um conjunto de 10 aspectos mais relevantes foram elencados, a fim de que se tornem pauta de discussão e intervenção pelas equipes da SPM.

Como forças capazes de mobilizar recursos para aproveitar as oportunidades e mitigar as ameaças, destacaram-se na ordem que se segue:

1. Capacidade de articulação



2. Liderança mobilizadora e egressa dos movimentos sociais
3. Ousadia
4. Qualidade da entrega
5. Captação de recursos

Como fraquezas capazes de reduzir a chance de captação das oportunidades potencializadoras das ameaças, destacaram-se na ordem que se segue:

1. Atuação sem planejamento
2. Recursos escassos: equipe reduzida, estrutura física inadequada, equipamentos insuficientes, sub-orçamento
3. Inexistência de um conjunto de indicadores internos de desempenho
4. Baixa execução orçamentária
5. Política Pública para as Mulheres não sistematizadas

As respostas a este conjunto de aspectos aparecerão no portfólio de projetos ou iniciativas estratégicas ou mesmo no redesenho de processos internos, objeto de um Objetivo Estratégico inteiro.

Representação da Matriz SWOT (ANEXO III)

Aspectos considerados	OPORTUNIDADES													AMEAÇAS										SUBTOTAL	TOTAL	PRIORIZAÇÃO		
	atendimento social	conjuntura política	confirmação de linhas e regulares	criação do Ministério das Mulheres e outras esferas internacionais	Matriz de Agenda 2030 da ONU	instituição da Lei de Igualdade	reestruturação dos pontos de atuação	Atualização do Plano Nacional de Enfrentamento à Violência contra a Mulher	Participação das OSC's na execução do PPI	TC	Unidade de fomento, análise microfinanças específicas agregadas por exemplo	Viabilidade de empreendimentos informais	editais de incentivo à elaboração de empreendimentos produtivos/prioritários	atuação em redes sociais	Conselho Nacional	instituição de Sistema de acompanhamento de competências	multiplicação de governo	criação de governos municipais	cultura política e mudança de mentalidade	políticas implementadas regionais	incentivo à formalização							
equipe dedicada, cooperativa, comprometida, residente e com boa relação interpessoal, com forte querer	5	3	5	5	5	5	0	3	0	3	1	1	5	0	3	44	3	0	1	0	0	0	0	0	0	4	48	9
diversidade	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	6	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	7	10	
capacidade de articulação	5	5	5	3	3	5	5	5	3	1	5	3	5	5	3	63	5	3	5	3	0	0	1	17	80	1		
desajo de crescer como organização	5	5	5	5	5	5	3	5	3	0	5	1	1	5	3	56	3	1	0	1	0	0	0	5	61	6		
qualidade da entrega	5	3	3	5	5	5	1	3	3	0	1	0	3	0	3	40	5	5	3	5	3	3	3	27	67	4		
consciência política	5	5	5	5	3	3	3	5	0	0	1	1	3	5	3	47	1	0	1	1	1	0	0	4	51	8		
capacidade de negociação	5	5	5	5	0	3	1	5	1	0	3	1	0	3	3	40	5	3	3	5	3	1	0	20	60	7		
captação de recursos	5	5	0	5	3	5	3	0	0	0	5	0	5	5	5	46	5	5	1	5	0	1	0	17	63	5		
ousadia	1	5	5	5	0	3	5	3	0	1	5	1	5	5	5	49	3	3	3	3	5	1	3	21	70	3		
liderança mobilizadora e egressa dos movimentos sociais	5	5	5	5	1	0	3	5	0	0	5	5	5	5	5	54	5	5	5	3	0	0	1	19	73	2		
SUBTOTAL	46	41	38	45	25	34	24	34	10	5	31	13	33	33	445	36	25	22	26	12	6	8	135					
atuação sem planejamento	3	3	3	3	5	5	3	5	5	5	5	3	5	3	3	59	5	5	3	3	0	0	0	16	75	1		
recursos escassos: equipe reduzida, estrutura física inadequada, equipamentos insuficientes, orçamento insuficiente	5	3	1	1	1	5	3	3	5	5	5	3	3	1	3	47	5	3	5	5	0	0	0	18	65	2		
arcabouço jurídico-legal	0	0	0	1	1	5	1	3	0	0	5	0	3	0	5	24	5	5	5	5	1	1	1	23	47	7		
burocracia	0	3	0	0	1	3	0	0	3	5	3	3	3	0	3	27	1	0	5	3	0	0	0	9	36	11		
comunicação falha	3	3	3	0	1	3	0	0	3	0	3	1	3	0	1	24	5	5	3	5	3	1	1	23	47	7		
conhecimento fragmentado sobre os conceitos básicos em PPM	5	0	5	1	3	5	0	0	3	1	5	0	5	1	5	39	5	3	3	3	3	0	0	17	56	6		
PPM não sistematizada	5	3	0	3	0	5	0	0	5	0	5	0	5	1	5	37	5	5	5	3	3	1	0	22	59	5		
sombreamento de competências internas / indefinição de papéis	5	0	1	5	0	5	0	0	3	0	3	0	5	0	3	30	1	3	1	3	0	0	0	8	38	10		
baixa execução orçamentária	5	5	0	5	3	5	0	0	5	0	5	0	5	0	5	43	5	5	5	5	0	0	0	20	63	4		
inexistência conjunto de indicadores internos de desempenho	3	3	0	5	3	5	1	3	5	0	5	0	5	3	5	46	5	3	3	3	3	1	0	18	64	3		
Processos não padronizados	3	0	3	3	0	1	0	0	3	0	3	0	3	0	3	22	1	1	3	1	0	0	0	6	28	12		
instabilidade do corpo técnico	5	0	5	0	3	3	0	1	3	0	3	0	3	0	1	28	5	3	5	1	1	0	0	15	43	9		
SUBTOTAL	42	23	21	27	21	50	8	15	43	16	50	10	48	10	42	426	48	41	46	40	14	4	2	195				
TOTAL	88	64	59	72	46	84	32	49	53	21	81	23	81	43	75	84	66	68	66	26	10	10						
PRIORIZAÇÃO	1	7	8	6	11	2	13	10	9	14	3	15	3	12	5	1	3	2	3	3	5	6	6					

Matriz de Relacionamento Escuta x SWOT

Esta matriz foi construída para verificar se havia congruência entre o que foi apresentado no momento da Escuta de Parceiros e o que a equipe SPM foi capaz de elencar como aspectos relevantes a serem considerados no processo de planejamento estratégico.

Quanto maior a intersecção dos aspectos da SWOT com os da Escuta, maior a probabilidade de que aquelas previsões se tornem realidade.

Representação da Matriz de Relacionamento (ANEXO VI)

	TENDÊNCIAS						OPORTUNIDADES						PROPOSIÇÕES									
	Consolidação da SPM	Intersecção com o plano de governo	Intersecção da DPE	Crescimento do fomento	Aumento do planejamento entre as mulheres	Aumento de famílias empreendedoras	Ratificação da Convenção 182 da OIT	Iniciativas de LINES para mulheres do segmento bancário	Uso do FNSP no custeio	Incentivo do MAFMH ao atendimento aos estados da Federação	Realização da V Conferência Nacional de Políticas para as Mulheres	Existência de experiências exitosas	Disponibilidade de recursos para captação no BID	Construção rede de parcerias sociais de mulher	Recursos disponíveis da DPE com a SPM participante	Ação preventiva como prioridade de atuação da SPM	Capacitar equipes e educar	Com programa laboratorial para mulheres X reconstruídas		Identificar as ações de M&A das PP para mulheres	Definir metas para elaboração de PP e os critérios para sua aplicação	Crear estratégias para aumentar a participação política das mulheres
capacidade de articulação	X	X	X				X	X	X	X	X	X		X	X			X		X	X	14
líderes mobilizadas	X	X						X		X	X			X						X	X	8
casada	X	X								X	X	X			X		X			X		8
qualidade de entrega	X	X	X						X				X				X		X			7
captação de recursos	X			X	X	X			X			X					X	X				8
alta demanda social	X	X	X				X	X		X			X	X	X		X	X	X		X	13
interesse da sociedade privada	X			X	X	X						X							X			6
Letras de fomento e crédito	X	X		X	X	X			X			X	X			X	X	X				11
ações para mulheres empreendedoras	X	X			X	X		X														5
Casosão Nordeste	X			X	X	X	X		X	X		X	X	X				X		X	X	13
invisibilidade da secretária	X	X						X	X	X	X				X	X	X		X	X		10
mudança de governo	X	X	X	X	X	X			X	X		X	X	X			X	X		X	X	15
sombreamento de competências	X	X			X			X	X				X	X		X				X		9
operação de governo municipal	X	X			X	X		X						X								6
situação com planejamento	X	X	X					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X	15
recursos escassos	X	X	X					X				X		X		X			X			9
inexistência de indicadores de desempenho		X		X	X	X	X		X				X			X	X		X	X		11
baixa execução orçamentária	X								X								X					3
PPM não operacionalizada	X	X	X	X	X		X	X		X	X		X	X		X	X	X		X	X	16
	18	15	7	7	10	8	5	10	10	9	6	9	10	10	4	8	12	8	5	9	7	

Destacam-se dois aspectos ao observarmos os cruzamentos e suas pontuações: a falta de sistematização da Política Pública para as Mulheres que aparece em 16 pontos das falas da Escuta e o processo de consolidação da SPM que impacta quase todos os aspectos da SWOT.

Mapa Estratégico

O Mapa Estratégico é um elemento de comunicação que traduz a estratégia desagregada em partes, a fim de que a força de trabalho consiga compreender o que efetivamente deverá ser feito. O Mapa mostra as perspectivas da organização a serem trabalhadas e dentro de cada uma delas, os Objetivos Estratégicos a serem alcançados. Pode-se dizer que o Mapa descreve o caminho a ser percorrido para se alcançar a visão definida. E este caminho nada mais é que a estratégia, por isso se diz que o Mapa é a tradução da estratégia.

Representação do Mapa Estratégico (ANEXO VII)



Abaixo apresentamos, também, os indicadores de cada Objetivo Estratégico com suas metas para 12 anos.

Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

OE1 - Estimular o comprometimento, o pertencimento, a responsabilização, a motivação e o bom clima organizacional.

Descrição: O clima organizacional numa secretaria com tantos desafios é fundamental para o alcance dos resultados. Trabalhar sob pressão exige coesão, sentimento de pertencimento, além de responsabilidade e comprometimento dos membros da equipe.

INDICADOR	FÓRMULA	RESPONSÁVEL	META
Grau de satisfação do servidor	$S = \frac{\text{Número de servidores satisfeitos}}{\text{Total de servidores pesquisados}} \times 100$	DAF / RH	80% (04 anos)

OE2 - Capacitar as equipes nas novas competências estratégicas.

Descrição: A execução do Mapa e a garantia dos seus resultados exigem a aquisição de novas competências pelas equipes, de tal modo que é imprescindível capacitar seus servidores para a execução das suas novas atividades como, por exemplo, a gestão de redes. Aqui estamos falando de instalação de competências estratégicas – porque necessárias ao Mapa Estratégico -, não de outras necessárias ao fazer ordinário da SPM.

INDICADOR	FÓRMULA	RESPONSÁVEL	META
Redução do gap de competências	$R_{gap} = \frac{\text{gap final} - \text{gap inicial}}{\text{gap final}} \times 100$	DG / RH	100% (02 anos)

OE3 - Adequar a SPM às novas tecnologias de gestão e de transformação digital.

Descrição: Para atender adequadamente às novas necessidades impostas pelos novos processos de trabalho, será necessária a aquisição de novas tecnologias que suportem a velocidade de atendimento e comunicação que a rede de atenção à mulher necessitará. Deve-se entender tecnologia, aqui, como conjunto de conhecimentos, instrumentos e ferramentas tangíveis e intangíveis no âmbito da gestão e da informação. Não tratamos, apenas, de tecnologia em *hardwares* e *softwares*.

INDICADOR	FÓRMULA	RESPONSÁVEL	META
% de adesão a tecnologias de gestão de interesse	$ATG = \frac{\text{nº de TG incorporadas}}{\text{nº de TG necessárias}} \times 100$	APG	100% (05 anos)
% de implantação de transformação digital de interesse	$TD = \frac{\text{TI implantadas}}{\text{TI exigidas}} \times 100$	APG	100% (05 anos)

OE4 - Ampliar e aperfeiçoar os processos de Comunicação

Descrição: Para alcançar a Visão definida é necessário o posicionamento da Comunicação como ação estratégica para a execução do Mapa, tanto no que diz respeito às ações de comunicação propriamente ditas e às ações de marketing que visarão a consolidação da marca e suas ações direta às Políticas Públicas para as Mulheres.

INDICADOR	FÓRMULA	RESPONSÁVEL	META
Reconhecimento da marca SPM - pesquisa a cada 02 anos.	$Rec = \frac{\text{instituições que reconhecem}}{\text{instituições pesquisadas}} \times 100$	ASCOM	90% (10 anos)

Perspectiva dos Processos Internos

OE5 - Redesenhar os processos críticos

Descrição: Os processos de trabalho das áreas fins da SPM demandarão ajuste, a fim de adquirirem os padrões definidos pelo novo modelo de gestão a ser alcançado, qual seja o trabalho em rede. Além destes, novos processos necessitarão ser desenhados, a fim de sistematizar as novas ações da secretaria como órgão central de um sistema de gestão das Políticas Públicas para as Mulheres.

INDICADOR	FÓRMULA	RESPONSÁVEL	META
% de processos críticos redesenhados	$PRed = \frac{\text{processos críticos redesenhados}}{\text{processos críticos a serem redesenhados}} \times 100$	APG	100% (02 anos)
% de processos necessários criados	$PCD = \frac{\text{processos novos desenhados}}{\text{processos novos a serem desenhados}} \times 100$	APG	100% (02 anos)

OE6 - Fomentar a governança estratégica da política para as mulheres

Descrição: O modelo de governança da Política Pública para as Mulheres a partir da execução da estratégia construída pela SPM e detalhada nos artefatos de planejamento aqui apresentados, avança para um formato novo com a centralidade da SPM e a radical integração das instituições parceiras e das ações por elas realizadas no sentido do alcance dos objetivos da Política. Criar um modelo sistematizado de governança, aumenta a efetividade das ações e a capacidade de coordenação das estruturas de governo aumentando a sinergia e reduzindo os gastos.

INDICADOR	FÓRMULA	RESPONSÁVEL	META
% de implementação da Política Pública para as Mulheres sob o protagonismo da SPM	$ExSPM = \frac{\text{ações da PPM exec pela SPM}}{\text{ações registradas na PPM executadas}} \times 100$	GAB	95% (10 anos)

OE7 - Ampliar a participação das mulheres nos espaços de poder e decisão do governo do Estado.

Descrição: Promover a autonomia das mulheres não pode prescindir de sua efetiva participação na vida política da sociedade. Inserir as mulheres nos espaços de poder e decisão aumenta a sensibilidade das organizações sob seu comando às demandas históricas que culminam na redução das desigualdades de gênero. Este objetivo busca, ainda, fazer justiça às mulheres como maior parte da população brasileira aumentando sua representatividade no ambiente político e tecnocrático do Estado. Por fim a ação da SPM nesta direção, contribui para a sua consolidação como órgão central de um sistema de atenção integral às mulheres.

INDICADOR	FÓRMULA	RESPONSÁVEL	META
% de mulheres em cargos de chefia no executivo e legislativo, estadual e municipal	$Mch = \frac{\text{n}^\circ \text{ de mulheres em cargo de chefia}}{\text{n}^\circ \text{ de cargos nas estruturas de Estado}} \times 100$	SUPIS	25% (10 anos)
% de mulheres em cargos de chefia que passaram pelo programa SPM	$MchSPM = \frac{\text{n}^\circ \text{ de mulh em cargo que pass p/ SPM}}{\text{n}^\circ \text{ de mulheres em cargos de chefia}} \times 100$	SUPIS	50% (10 anos)

Perspectiva Financeira

OE8 - Promover a captação de fontes alternativas de recursos financeiros

Descrição: A execução das ações consignadas neste Plano Estratégico 2024-2035, são robustas e demandam um orçamento igualmente robusto. Tal orçamento poderá ser composto, também, por outras fontes de recursos. Além de aumentar a sua capacidade de execução, a SPM desenvolve o conhecimento sobre a atividade de captação.

INDICADOR	FÓRMULA	RESPONSÁVEL	META
% de captação anual de novos recursos	$Cap = \frac{\text{captação realizada}}{\text{captação necessária}} \times 100$	DG	100% (12 anos)

OE9 - Ampliar a execução orçamentária

Descrição: Tendo em conta que uma parcela significativa do investimento da SPM é executada por organizações parceiras, a execução orçamentária se vê comprometida pela baixa capacidade de algumas delas em realizar a temporânea prestação de contas o que compromete a execução orçamentária da Secretaria e lhe impõe prejuízos com a devolução de recursos importantes para suas ações. Ampliar a execução é tarefa a ser desempenhada, a fim de aumentar a capacidade de realização.

INDICADOR	FÓRMULA	RESPONSÁVEL	META
% de execução orçamentária anual	$\text{Exe} = \frac{\text{orçamento executado}}{\text{orçamento disponível}} \times 100$	DG	95% (12 anos)

Perspectiva da Sociedade e Governo

OE10 - Reconhecer a SPM como referência em políticas para as mulheres.

Descrição: A SPM, para ser capaz de executar suas ações a plenos pulmões necessita do reconhecimento da Sociedade sobre a relevância do seu fazer. A Sociedade precisa reconhecer a existência de uma instância governamental que se ocupa da escuta, discussão, construção, execução e avaliação das políticas voltadas para as mulheres. Precisa compreender a preocupação deste governo com as questões de gênero que contribuem para o aumento das desigualdades sociais que se tornam ainda mais violentas no grupo das mulheres.

INDICADOR	FÓRMULA	RESPONSÁVEL	META
% de parceiros que referenciam à SPM no seu processo de trabalho	$\text{ParSPM} = \frac{\text{nº de parc com SPM nos seus processos}}{\text{número de parceiros}} \times 100$	GAB	100% (06 anos)

OE11 - Fortalecer a imagem institucional

Descrição: Além do reconhecimento das ações, é necessário o reconhecimento da imagem institucional da SPM. O trabalho da Secretaria deve culminar nas entregas demandadas pela Sociedade e ela deve ter a imagem de efetividade correspondente. É ser e parecer ser, a fim de aumentar a confiabilidade.

INDICADOR	FÓRMULA	RESPONSÁVEL	META
% do crescimento de citações na mídia	$\text{CrCit} = \frac{\text{nº cit pass} - \text{nº cit atuais}}{\text{nº cit pass}} \times 100$	ASCOM	150% (03 anos)

OE12 - Consolidar a SPM na gestão da rede

Descrição: Com a execução dos objetivos descritos acima, a SPM poderá legitimamente se tornar o órgão central da gestão da rede de políticas para as mulheres.

INDICADOR	FÓRMULA	RESPONSÁVEL	META
% de territórios cuja rede está sob a gestão da SPM	$\text{TerSPM} = \frac{\text{nº de Terr com gestão da rede pela SPM}}{27} \times 100$	GAB	100% (12 anos)

Projetos Estratégicos

Os Objetivos Estratégicos são desdobrados em partes menores: os Projetos Estratégicos que contribuem para a realização dos Objetivos e deixa ainda mais claro para as equipes o que cada uma deve executar, para que a estratégia seja efetivada.

O planejamento dos Projetos obedece às orientações do PMI – Project Management Institute e passam pela fase inicial de construção dos seus Canvas. A execução dos projetos deverá garantir o alcance da Visão.

Representação da Matriz de Projetos

SECRETARIA DE POLÍTICA PARA AS MULHERES DO ESTADO DA BAHIA				
Assessoria de Planejamento e Gestão				
MATRIZ DE INDICADORES E PROJETOS POR OBJETIVO ESTRATÉGICO				
COD	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	METAS	PROJETOS
OE1	Estimular o comprometimento, a responsabilização, o perfeccionismo, a motivação e o bom clima organizacional	grau de satisfação do colaborador	80% (4 anos)	1. Elaborar diagnóstico da situação atual (clima, situações específicas e dados sobre os perfis das servidoras e servidores) 2. Programa permanente de acolhimento corporativo para os servidores
OE2	Capacitar as equipes nas novas competências estratégicas	% de redução do gap de competências	100% (2 anos)	1. Mapear as competências estratégicas 2. Instalar as competências estratégicas
OE3	Adequar a SPM às novas tecnologias de gestão e de transformação digital	1. % de adesão a tecnologias de gestão de interesse 2. % de implantação de transformação digital de interesse	100% (5 anos)	1. Mapeamento das necessidades (Captação de recursos externos por exemplo) 2. Criar um plano de modernização e aquisição novas tecnologias de gestão e de transformação digital
OE4	Comunicação	1. Reconhecimento da marca SPM - pesquisa a cada 02 anos	90% (10 anos)	1. Definir a política de comunicação a partir da escuta da força de trabalho e parceiros de interesse 2. Criar o plano de comunicação da SPM
OE5	Promover a captação de fontes alternativas de recursos financeiros	% de captação anual de novos recursos	100% (12 anos)	1. Criar o fundo de enfrentamento da violência 2. Mapear novas fontes de recursos e as demandas por financiamento - novos projetos etc.
OE6	Ampliar a execução orçamentária	% de execução orçamentária anual	95% (12 anos)	1. Capacitar as OSC e outras parceiras, para elaboração e gerenciamento de projetos da execução 2. Dotar a SPM do ferramental necessário ao monitoramento da execução
OE7	Redesenhar os processos críticos	1. % de processos críticos redesenhados 2. % de processos necessários criados	100% 100% (2 anos)	1. Criar processo de formalização das parcerias, AMA, Comunicação, Captação de recursos 2. Mapear os processos críticos 3. Adequar a estrutura de funcionamento da SPM (iniciativa)
OE8	Fomentar a governança estratégica da política para as mulheres	% de implementação da Política Pública para as Mulheres sob o protagonismo da SPM	95% (10 anos)	1. Captação de recurso para implementação do Mapa (recursos externos?) 2. Construir e fomentar o sistema de Políticas Públicas para as Mulheres (PPM) incluindo o arcabouço jurídico-legal necessário 3. Fomentar e ampliar a relação com parceiros de interesse
OE9	Ampliar a participação das mulheres nos espaços de poder e decisão no governo do Estado	% de mulheres em cargos de chefia no executivo e legislativo estadual e municipal % de mulheres em cargos de chefia que passaram pelo programa SPM	25% 50% (10 anos)	1. Criar um programa permanente de formação para mais mulheres na política (pode incluir outros atores além das mulheres, homens, instituições etc) 2. Realizar diagnóstico da participação de mulheres na política
OE10	Reconhecer a SPM	% de parceiros que se referenciam a SPM no seu processo de trabalho	100% (6 anos)	Objetivo de Resultado
OE11	Fortalecer a imagem institucional da SPM	% do crescimento de citações na mídia	150% (3 anos)	Objetivo de Resultado
OE12	Consolidar a SPM na gestão da rede	% de territórios cuja rede está sob a gestão da SPM	100% (12 anos)	Objetivo de Resultado

PRÓXIMOS PASSOS

- A pactuação poderá ser estendida para o terceiro escalão que, neste caso, deverá estabelecer seus termos entre diretores e coordenadores.
- Sistema de Gestão da Estratégia – o sistema de acompanhamento, monitoramento e avaliação proposto foi disponibilizado para a APG, e o primeiro evento de monitoramento do Plano 2024 - 2035 deverá ocorrer em abril de 2024.
- Preparação da Reunião de Disparo, com o acompanhamento dos consultores, para iniciar a execução dos projetos formalmente.
- Finalização da Árvore de Indicadores introduzindo os indicadores de processo.
- Elaboração do Plano Mestre mostrando as ondas de entrada dos projetos.
- Assessoria mensal dos consultores no processo de implementação do plano estratégico durante o primeiro ano de execução.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

- Planejamento estratégico é instrumento de gestão da Alta Gerência. Sua efetividade está intimamente ligada à participação e assunção das suas ações por ela. Desse modo, a participação do “Número Um” nos momentos mais relevantes da elaboração do Plano é fundamental e concorre para o sucesso na sua implementação.
- A presença da Alta Gerência emite a toda força de trabalho uma mensagem de importância, relevância e prioridade do processo de planejamento estratégico. Trata-se de mais que uma participação concreta em decisões que lhe cabem como atribuição, função e dever: serve como uma inspiração para toda a organização. A diretoria da SPM se mostrou participativa, mas ainda se percebe alguma dependência da liderança da Secretária pelos diretores para a realização das ações de planejamento.
- A revisão/elaboração dos Elementos de Identidade (Missão e Valores) constituiu-se num processo agregador. Foram elaborados a Missão e os Valores a partir de intensa discussão que orientou a construção do Mapa de Negócio.
- Todas as condições necessárias e suficientes à consecução do processo de elaboração do Plano foram providenciadas pela DG e APG da SPM, desde a sensibilização da sua força de trabalho, a logística de realização dos eventos até a apresentação de convidado de notório saber para municiar a equipe dos conceitos necessários a uma reflexão mais profunda sobre os temas tratados.
- O processo ocorreu de forma extremamente democrática com a participação da força de trabalho, da média e da alta gerência com iguais direitos a fala e proposições. Todos os produtos foram obtidos a partir de intensa discussão e de consenso.
- A avaliação anual da estratégia com apresentação das medidas dos indicadores estratégicos e identificação de lições aprendidas com a participação da Equipe de Planejamento é uma oportunidade ímpar de aprendizado para qualquer organização. O momento da avaliação de final de ano é importantíssimo para identificação de pontos de fragilidade e implementação de soluções no ciclo subsequente. A SPM validou o modelo de acompanhamento, monitoramento e avaliação apresentado pelos consultores como apresentado adiante.

SISTEMA DE MONITORAMENTO SPM

1. Descrição

O modelo de monitoramento e avaliação proposto a Secretaria de Políticas para as Mulheres organiza três elementos: a execução, a informação e a decisão, segundo um fluxo que envolve os três níveis decisórios da organização: o operacional (líderes de projetos), o tático-estratégico (Grupo de Desenvolvimento Organizacional), o político (alta gerência). Este fluxo é capturado e seus produtos disseminados por um processo contínuo de comunicação circular e transversal a toda organização. (Figura abaixo).



2. Atribuições dos níveis decisórios

Alta Gerência - Gabinete:

- Participa das reuniões de monitoramento e de avaliação.
- Aprova e comunica a assunção de planos de intervenção.
- Decide e comunica a assunção de novas estratégias e ajustes na estratégia deliberada.
- Acompanha os indicadores de resultado.
- Ajusta a Pactuação de Resultados entre Gabinete e demais diretores.

Assessoria de Planejamento e Gestão:

- Acompanha a execução do portfólio de projetos.
- Identifica os projetos “em alerta”.
- Analisa os impactos dos projetos “em alerta” sobre os Objetivos Estratégicos.
- Seleciona e propõe medidas corretivas.
- Prepara, participa e coordena as reuniões de acompanhamento, monitoramento e avaliação.

- Relata a evolução, no período, alimentando os indicadores, curvas e o banco de lições aprendidas em instrumento apropriado.
- Acompanha a elaboração de planos de intervenção adotando, ou não, estratégias emergentes com a participação dos líderes de projeto.
- Monitora a execução dos planos de intervenção.
- Produz informação para o sistema de comunicação oficial da Secretaria.
- Monitora o cenário e os ambientes, a fim de identificar a necessidade de assunção de estratégias emergentes.
- Propõem estratégias emergentes.

Líderes de Projetos:

- Gerenciam a execução dos projetos.
- Mantêm o software de gerenciamento de projetos atualizado.
- Relatam as dificuldades e necessidades dos projetos e propõem soluções.
- Preparam relatórios de progresso.
- Registram lições aprendidas

3. Instrumentos e ferramentas

Execução:

- Plano de ação
- Plano de intervenção
- Plano anual de intervenção
- Relatórios de progresso
- Software de gerenciamento de projetos

Informação:

- Scorecard / Dash-board
- Software de gerenciamento de projetos
- Software de gestão da estratégia – se disponível
- Relatórios de progresso
- Relatório de três gerações
- Atas de reunião de acompanhamento, de monitoramento e de avaliação
- Sala de situação – se disponível

Decisão:

- Planos de Intervenção
- Atos normativos

Comunicação:

- Plano de comunicação
- Veículos de comunicação

- Resumo das atas de reunião de acompanhamento, de monitoramento e de avaliação

4. Eventos

■ Reunião de acompanhamento:

- Objetivo:
Acompanhar de perto a evolução dos projetos.
Prever impactos dos projetos sobre os indicadores estratégicos.
Identificar projetos em situação de alerta, riscos, pontos de fragilidade na execução e medidas corretivas a serem adotadas.
Atualizar os instrumentos de acompanhamento
- Público:
APG e
Líderes de projeto

■ Reunião de monitoramento:

- Objetivo:
Discutir a evolução dos indicadores estratégicos no período.
Identificar objetivos em situação de alerta, riscos, pontos de fragilidade na execução da estratégia e medidas corretivas a serem adotadas.
Apresentar resultados alcançados
Discutir lições aprendidas
- Público:
APG
Alta Gerência
Líderes de projeto
Convidados – se necessário

■ Reunião de avaliação

- Objetivo:
Discutir a evolução dos indicadores estratégicos no período.
Identificar objetivos em situação de alerta, riscos, problemas na execução da estratégia e medidas corretivas a serem adotadas.
Identificar estratégias emergentes e realizar ajustes na estratégia deliberada.

Apresentar resultados alcançados.

Discutir lições aprendidas

- Público:
APG
Líderes de projeto
Alta Gerência
Convidados – se necessário

5. Produtos

- Relatórios de acompanhamento, monitoramento e avaliação
- Planos de melhoria
- Atos administrativos (portarias, instruções normativas etc.)
- Sistemas de monitoramento atualizados
- Sistemas de informação alimentados
- Atas de reuniões
- Notas-resumo dos resultados apresentados nos eventos.

Rotina de Monitoramento e Avaliação do Plano Estratégico

RESPONSÁVEL	ATIVIDADE	FREQUÊNCIA	PRODUTO
Líderes de Projetos	Gerenciam a rotina de execução das ações dos projetos.	Diariamente	Lista de tarefas do período retirada do planejamento executivo
	Alimentam o software de gerenciamento de projetos, a fim de mantê-lo atualizado.	Semanalmente	Software atualizado
	Enviam relatórios de progresso aos gestores da área antes da reunião de acompanhamento.	Mensalmente	Relatório de progresso
	Realizam reuniões de acompanhamento com as equipes de projetos e APG, tratando as questões operacionais dos projetos.		Ata de reunião de acompanhamento
APG	Acompanha a execução do portfólio de projetos.	Mensalmente	Ata de reunião de acompanhamento
	Identifica os projetos “em alerta”.		
	Analisa os impactos dos projetos “em alerta” sobre os Objetivos Estratégicos.		
	Seleciona e propõe medidas corretivas.		
	Prepara, participa e coordena as reuniões de monitoramento.	Quadrimestralmente	Ata da reunião de monitoramento
	Relata a evolução, no período, alimentando os indicadores, curvas e o banco de lições aprendidas em instrumento apropriado.		Instrumentos de monitoramento da estratégia alimentados
	Elabora os planos de intervenção adotando, ou não, estratégias emergentes com a participação dos líderes de projeto.		Plano de Intervenção
	Monitora a execução dos planos de intervenção.		Relatório de Monitoramento
	Produz informação para o sistema de comunicação oficial.		Sistema de informação alimentado
	Prepara, participa e coordena as reuniões de avaliação.		Ata da reunião de avaliação
	Monitora o cenário e os ambientes, a fim de identificar a necessidade de assunção de estratégias emergentes.	Anualmente	Cenarização
	Propõem estratégias emergentes		Estratégias emergentes
Diretoria	Participa das reuniões de monitoramento.	Quadrimestralmente	Relatório de monitoramento
	Aprova e comunica a assunção de planos de intervenção.		Plano de intervenção
	Participa das reuniões de avaliação.	Anualmente	Relatório de avaliação
	Decide e comunica a assunção de novas estratégias e ajustes na estratégia deliberada.		Ato administrativo

Obs.: Datas e horários foram várias vezes ajustados às agendas das equipes e da liderança.



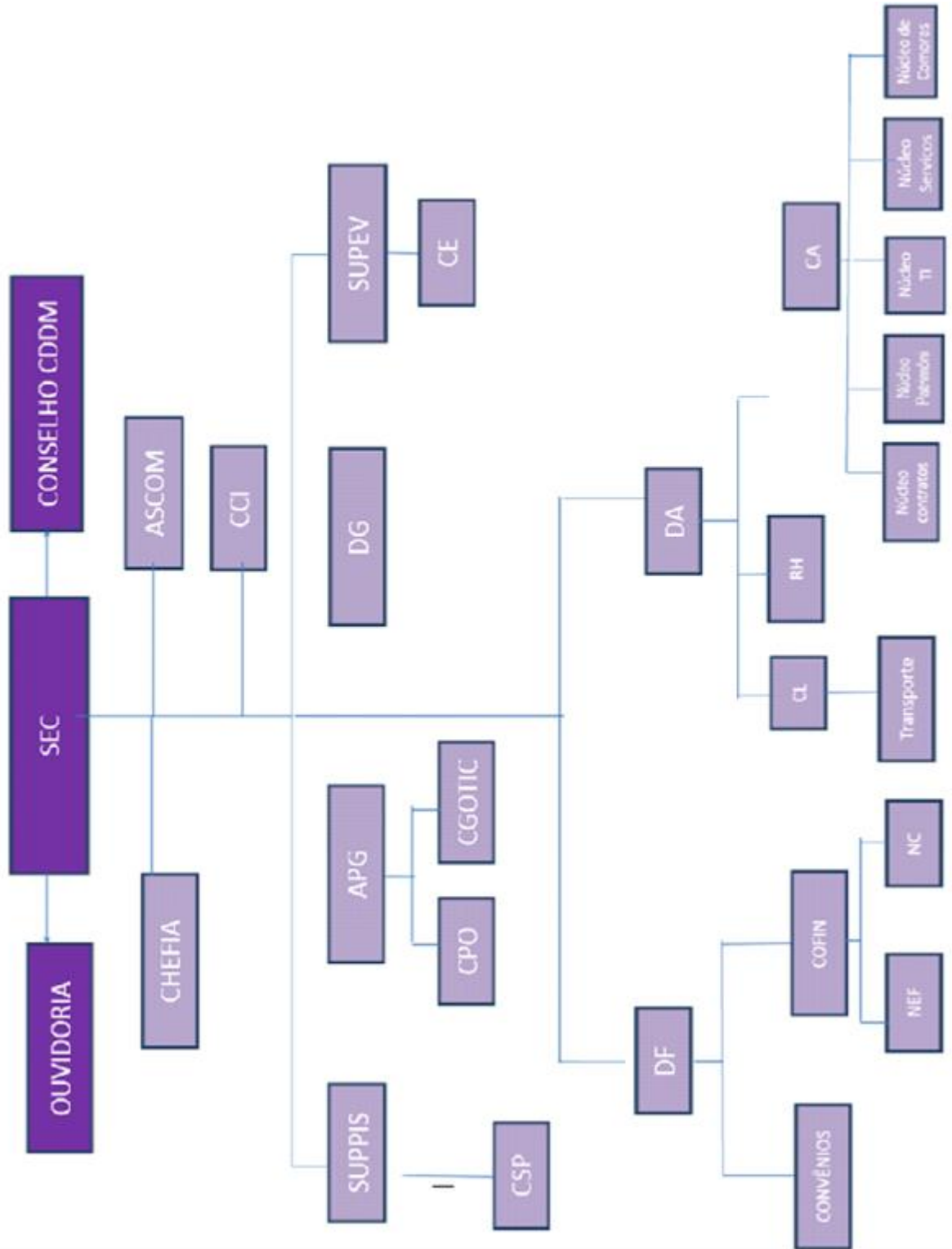
ANEXO I

PLANO DE TRABALHO PE 2023

ITEM	AÇÃO	HORAS	TIPO	RESPONSÁVEL	PERÍODO
I	Proposta para um novo PE				
1	Alinhamento de expectativas sobre o PE com a Secretária e APG	2	REUNIÃO	Valéria	24.02
2	Apresentar a proposta de cronograma para a DG validar	4	REUNIÃO	Valéria e Gerson	27.02
3	Apresentar o método de planejamento para as equipes de trabalho	2	REUNIÃO	Valéria e Gerson	28.02
	Cronograma autorizado e Método apresentado	8			28.02
II	Diretrizes para o Plano Estratégico				
1	Coletar diretrizes para as questões das mulheres	4	ESCRITÓRIO	Valéria e Gerson	01.03
2	Preparar resumo executivo - avaliação dos consultores	4	ESCRITÓRIO	Valéria e Gerson	02.03
3	Validação resumo executivo pela DG	1	REUNIÃO	Secretária	07.03
	Documento Diretrizes validado	9			07.03
III	Identidade Organizacional e Mapa de Negócio				
1	Construção dos elementos de identidade - Missão e Valores	4	OFICINA	Valéria	03.04
2	Construção do Mapa de Área de Atuação (MAA)	4	OFICINA	Gerson	03.04
	Identidade e Mapa de Área de Atuação validados	8			03.04
IV	Elaboração de Cenários				
1	Encontro com especialistas	4	COLÓQUIO		20.03
2	Preparar resumo executivo do colóquio com especialistas	2	ESCRITÓRIO	Valéria e Gerson	27.03
3	Elaboração da Matriz SWOT - alinhamento conceitual	2	OFICINA	Valéria	26.04
4	Elaboração da Matriz SWOT - ambiente interno	4	OFICINA	Gerson	02.05
5	Elaboração da Matriz SWOT - ambiente externo	4	OFICINA	Gerson	02.05
6	Elaboração da Matriz SWOT - pontuação	5	OFICINA	Valéria e Gerson	05.05
7	Elaboração da Matriz SWOT - pontuação	2	OFICINA	Valéria e Gerson	
8	Análise da Matriz SWOT	2	OFICINA	Gerson	
	Matriz Validada	25			
V	Elementos de Crescimento				
1	Elementos de crescimento Visão e Estratégia - alinhamento conceitual	1	OFICINA	Valéria	
2	Elaboração da Visão e Estratégia	4	OFICINA	Valéria e Gerson	27.07
3	Elaboração do mapa estratégico - framework / perspectivas	4	OFICINA	Valéria e Gerson	28.07
4	Elaboração do mapa estratégico - objetivos estratégicos	4	OFICINA	Valéria e Gerson	01/09
5	Seleção de indicadores e metas - proposta	4	ESCRITÓRIO	Valéria	01 a 04/09
6	Validação dos indicadores e metas	4	OFICINA	Valéria	06.09
7	Criação do portfólio de projetos e processos	4	OFICINA	Valéria	13.09
8	Preparação da primeira versão do relatório final	16	ESCRITÓRIO	Valéria	14.09
	Primeira versão do Plano Estratégico pronta	41			16.09
VI	Monitoramento e Avaliação da Estratégia e do Desempenho				
1	Elaboração da Tábua e Árvore de Indicadores	6	ESCRITÓRIO	Valéria	19.09
2	Elaboração da Pactuação de Resultado	2	ESCRITÓRIO	Valéria	19.09
3	Apresentação da Árvore de Indicadores e linha de nexos	2	REUNIÃO	Valéria	20.09
4	Apresentação dos Termos de Pactuação à Secretária	1	REUNIÃO	Valéria e Gerson	21.09
5	Realização da Pactuação propriamente dita	4	REUNIÃO	Secr. e superin.	29.09
	Pactuação de resultados realizada	15			29.09
V	Celebração da primeira fase do Planejamento Estratégico 2023				
1	Apresentação do PE à força de trabalho / Fala da Secretária	1	CELEBRAÇÃO	Secretária	a ser agendada
2	Assinatura dos Pactos de Resultados	1	CELEBRAÇÃO	Secretária	a ser agendada
3	Assinatura do Termo de Recebimento / Fala dos Consultores	1	CELEBRAÇÃO	Secretária	a ser agendada
	Celebração realizada	3			

ANEXO II

Organograma SPM Atual



ANEXO III

Aspectos considerados	OPORTUNIDADES											AMEAÇAS						SUBTOTAL	PRIORIZAÇÃO						
	alta demanda social	conjuntura política	conferências livres e regulares	criação do Ministério das Mulheres e outros espaços institucionais	Metas da Agenda 2030 da ONU	interesse da atividade privada	mais mulheres nos postos de liderança	atualização do Plano Nacional de Mulheres e Empreitamento à Violência contra a Mulher	Participação das OSC na execução de PPM	TIC	Linhas de fomento, crédito e microcrédito específicas (agronegócios por exemplo)	Visibilidade de empreendedoras informais	edital de incentivo à formalização de empreendimentos gerencidos por mulheres	sinergia entre estados e União	Construção Nordeste	SUB TOTAL	invisibilidade da Secretaria			sobrecarregamento de competências	mudança de governo	oposição de governos municipais	cultura patriarcal e machista brasileira	política amamentista vigente	incentivo à formalização
equipe dedicada, cooperativa, comprometida, resiliente e com boa relação interpessoal, com firme querer	5	3	5	5	5	5	0	3	0	3	1	1	5	0	3	44	3	0	1	0	0	0	0	4	9
diversidade	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	6	1	0	0	0	0	0	0	1	10
capacidade de articulação	5	5	5	5	3	5	5	5	3	1	5	3	5	5	3	63	5	3	5	3	0	0	1	17	80
designo de criador como organização	5	5	5	5	5	5	3	5	3	0	5	1	1	5	3	56	3	1	0	1	0	0	0	5	61
qualidade da entrega	5	3	3	5	5	5	1	3	3	0	1	0	3	0	3	40	5	5	3	5	3	3	3	27	67
consciência política	5	5	5	5	3	3	3	5	0	0	1	1	3	5	3	47	1	0	1	1	1	0	0	4	51
capacidade de negociação	5	5	5	5	0	3	1	5	1	0	3	1	0	3	3	40	5	3	3	5	3	1	0	20	60
captação de recursos	5	5	0	5	3	5	3	0	0	0	5	0	5	5	5	46	5	5	1	5	0	1	0	17	63
ouso da	1	5	5	5	0	3	5	3	0	1	5	1	5	5	5	49	3	3	3	3	5	1	3	21	70
liderança mobilizadora e egressa dos movimentos sociais	5	5	5	5	1	0	3	5	0	0	5	5	5	5	5	54	5	5	5	3	0	0	1	19	73
SUBTOTAL	46	41	38	45	25	34	24	34	10	5	31	13	33	33	445	36	25	22	26	12	6	8	135		
atuação sem planejamento	3	3	3	3	5	5	3	5	5	5	5	3	5	3	3	59	5	5	3	3	0	0	0	16	75
recursos escassos: equipe reduzida, estrutura física inadequada, equipamentos insuficientes, orçamento insuficiente	5	3	1	1	1	5	3	3	5	5	5	3	3	1	3	47	5	3	5	5	0	0	0	18	65
arcabouço jurídico-legal	0	0	0	1	1	5	1	3	0	0	5	0	3	0	5	24	5	5	5	5	1	1	1	23	47
burocracia	0	3	0	0	1	3	0	0	3	5	3	3	3	0	3	27	1	0	5	3	0	0	0	9	36
comunicação falha	3	3	3	0	1	3	0	0	3	0	3	1	3	0	1	24	5	5	3	5	3	1	1	23	47
conhecimento fragmentado sobre os conceitos básicos em PPM	5	0	5	1	3	5	0	0	3	1	5	0	5	1	5	39	5	3	3	3	3	0	0	17	56
PPM não sistematizada	5	3	0	3	0	5	0	0	5	0	5	0	5	1	5	37	5	5	5	3	3	1	0	22	59
sobrecarregamento de competências internas / ineficiência de papéis	5	0	1	5	0	5	0	0	3	0	3	0	5	0	3	30	1	3	1	3	0	0	0	8	38
bateria excessiva orçamentária	5	5	0	5	3	5	0	0	5	0	5	0	5	0	5	43	5	5	5	5	0	0	0	20	63
insistência conjunta de indicadores internos de desempenho	3	3	0	5	3	5	1	3	5	0	5	0	5	3	5	46	5	3	3	3	3	1	0	18	64
Processos não padronizados	3	0	3	3	0	1	0	0	3	0	3	0	3	0	3	22	1	1	3	1	0	0	0	6	28
instabilidade do corpo técnico	5	0	5	0	3	3	0	1	3	0	3	0	3	1	1	28	5	3	5	1	1	0	0	15	43
SUBTOTAL	42	23	21	27	21	50	8	15	43	16	50	10	48	10	426	48	41	46	40	14	4	2	195		
TOTAL	88	64	59	72	46	84	32	49	53	21	81	23	81	43	75	84	66	68	66	26	10	10			
PRIORIZAÇÃO	1	7	8	6	11	2	13	10	9	14	3	15	3	12	5	1	3	2	3	5	6	6			



ANEXO IV

Matriz SWOT – Ambiente Interno

FRAQUEZAS	FORÇAS
atuação sem planejamento	equipe dedicada, cooperativa, comprometida, com boa relação interpessoal, com forte quer
recursos escassos: equipe reduzida, estrutura física inadequada, equipamentos insuficientes, orçamento insuficiente	diversidade
arcabouço jurídico-legal	capacidade de articulação
burocracia	desejo de crescer como organização
comunicação falha	ambiente cheio de oportunidades profissionais
orçamento insuficiente	pauta transversal com oportunidade de estar em vários lugares e articularmos com diversos órgãos e instâncias
vulnerabilidade emocional diante das dores do nosso fazer	qualidade da entrega
invisibilidade da secretaria	consciência política
conhecimento fragmentado sobre os conceitos básicos em PPM	preocupação com a qualidade do clima organizacional
PPM não sistematizada	construção de um arcabouço jurídico-legal
sombreamento de competências internas / indefinição de papéis	capacidade de negociação
competências difusas da SPM	captação de recursos
baixa execução orçamentária	ousadia
inexistência conjunto de indicadores internos de desempenho	liderança mobilizadora e egressa dos movimentos
Processos não padronizados	
instabilidade do corpo técnico	
conhecimento limitado sobre instrumentos de gestão	



ANEXO V

Matriz SWOT - Ambiente Externo

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
alta demanda social	invisibilidade da Secretaria
conjuntura política	sombreamento de competências
conferências livres e regulares	mudança de governo
criação do Ministério das Mulheres e outros espaços institucionais	oposição de governos municipais
Metas da Agenda 2030 da ONU	boicote a políticas feministas
interesse da atividade privada	conservadorismo religioso
mais mulheres nos postos de liderança	cultura patriarcal e machista brasileira
atualização do Pacto Nacional de Enfrentamento a Violência contra a Mulher	política armamentista vigente
participações das OSC na execução de PPM	incentivo à formalização
TIC	alta taxa de juros
linhas de fomento, crédito e microcrédito específicas (agroflorestas por exemplo)	polarização política
visibilidade de empreendedoras informais	
editais de incentivo à formalização de empreendimentos gerenciados por mulheres	
sinergia entre estados e União	
Consórcio Nordeste	



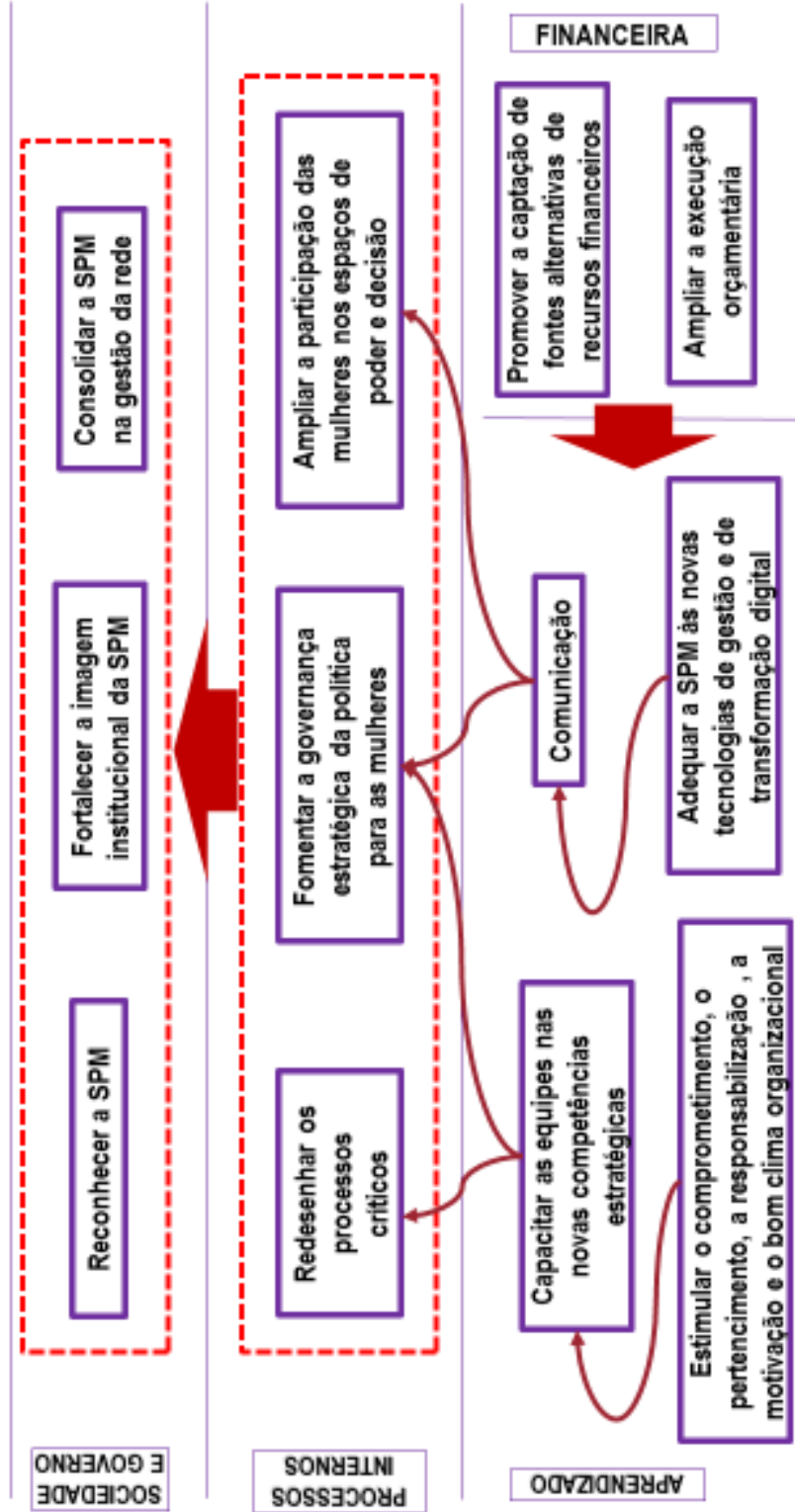
ANEXO VI

Matriz Escuta x SWOT

	TENDÊNCIAS						OPORTUNIDADES						PROPOSIÇÕES								
	Constituição da SPM	Interiorização como órgão do governo	Interiorização da DPE	Crescimento do feminismo	Aumento do diálogo entre as mulheres	Aumento de famílias monoparentais femininas	Ratificação da Convenção 190 da OIT	Iniciativas da UNEB para mulheres do semáforo baiano	Uso do FNSP no caso	Incentivo do MMFDH ao intercâmbio entre os estados da federação	Realização da V Conferência Nacional de Políticas para as Mulheres	Existência de experiências exitosas	Disponibilidade de recursos para capacitação no BD	Construir rede de proteção social da mulher	Retomar as caravanas de DPE com a SPM participando	Atuação preventiva como princípio de atuação da SPM	Capacitar equipes e educar	Criar programa habitacional para mulheres recombinadas		Identificar ações de PP para mulheres	Definir parâmetros para elaboração de M&A de PP e os métodos para sua aplicação
capacidade de articulação	X	X	X				X	X	X	X	X		X	X			X		X	X	14
liderança mobilizadora	X	X					X		X	X			X						X	X	8
ousadia	X	X							X	X	X				X		X				8
qualidade da entrega	X	X	X					X				X					X				7
captação de recursos	X			X	X			X				X					X				8
alta demanda social	X	X	X				X		X		X	X			X		X				13
interesses da atividade privada	X			X	X						X					X					6
Linhas de fomento e crédito	X	X	X	X	X			X			X				X		X				11
editais para mulheres empreendedoras	X	X		X	X		X									X					5
Conselho Nordeste	X			X	X		X	X	X	X	X	X					X		X		13
invisibilidade da secretaria	X	X					X		X	X							X		X		10
mudança de governo	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X					X		X		15
sombreamento de competências	X	X		X	X		X	X				X			X				X		9
oposição de governos municipais	X	X		X	X		X														6
atuação sem planejamento	X	X	X				X	X	X	X	X	X			X	X	X		X		15
recursos escassos	X	X	X				X				X				X	X	X				9
inexistência de indicadores de desempenho		X		X	X			X				X			X	X	X		X		11
baixa execução orçamentária	X							X								X					3
PPM não sistematizada	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	16
	18	15	7	7	10	8	5	10	10	9	6	9	10	10	4	8	12	8	5	9	7

Garantia plena dos direitos de todas as mulheres na Bahia – V2

Consolidar a SPM como referência nas políticas para as mulheres nos 27 Territórios de Identidade do Estado da Bahia, até 2035



ANEXO VII Mapa Estratégico



MATRIZ DE INDICADORES E PROJETOS POR OBJETIVO ESTRATÉGICO

CÓD	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	METAS	PROJETOS
OE1	Estimular o comprometimento, a responsabilização, o pertencimento, a motivação e o bom clima organizacional	grau de satisfação do colaborador	80% (4 anos)	1. Elaborar diagnóstico da situação atual (clima, situações específicas e dados sobre os perfis das servidoras e servidores) 2. Programa permanente de acolhimento corporativo para os servidores
OE2	Capacitar as equipes nas novas competências estratégicas	% de redução do gap de competências	100% (2 anos)	1. Mapear as competências estratégicas 2. Instalar as competências estratégicas
OE3	Adequar a SPM às novas tecnologias de gestão e de transformação digital	1. % de adesão a tecnologias de gestão de interesse 2. % de implantação de transformação digital de interesse	100% (5 anos)	1. Mapeamento das necessidades (Captação de recursos externos por exemplo) 2. Criar um plano de modernização e aquisição novas tecnologias de gestão e de transformação digital
OE4	Comunicação	1. Reconhecimento da marca SPM - pesquisa a cada 02 anos.	90% (10 anos)	1. Definir a política de comunicação a partir da escuta da força de trabalho e parceiros de interesse 2. Criar o plano de comunicação da SPM
OE5	Promover a captação de fontes alternativas de recursos financeiros	% de captação anual de novos recursos	100% (12 anos)	1. Criar o fundo de enfrentamento da violência 2. Mapear novas fontes de recursos e as demandas por financiamento – novos projetos etc
OE6	Ampliar a execução orçamentária	% de execução orçamentária anual	95% (12 anos)	1. Capacitar as OSC e outras parceiras, para elaboração e gerenciamento de projetos de execução 2. Dotar a SPM do ferramental necessário ao monitoramento da execução
OE7	Redesenhar os processos críticos	1. % de processos críticos redesenhados 2. % de processos necessários criados	100% (2 anos)	1. Criar processo de formalização das parceiras, AMA, Comunicação, Captação de recursos 2. Mapear os processos críticos 3. Adequar a estrutura de funcionamento da SPM (iniciativa)
OE8	Fomentar a governança estratégica da política para as mulheres	% de implementação da Política Pública para as Mulheres sob o protagonismo da SPM	95% (10 anos)	1. Captação de recurso para implementação do Mapa (recursos externos?) 2. Construir e fomentar o sistema de Políticas Públicas para as Mulheres (PPM) incluindo o arcabouço jurídico-legal necessário 3. Fomentar e ampliar a relação com parceiros de interesse
OE9	Ampliar a participação das mulheres nos espaços de poder e decisão no governo do Estado	% de mulheres em cargos de chefia no executivo e legislativo, estadual e municipal % de mulheres em cargos de chefia que passaram pelo programa SPM	25% 50% (10 anos)	1. Criar um programa permanente de formação para mais mulheres na política (pode incluir outros atores além das mulheres: homens, instituições etc) 2. Realizar diagnóstico da participação de mulheres na política
OE10	Reconhecer a SPM	% de parceiros que se referenciam à SPM no seu processo de trabalho	100% (6 anos)	Objetivo de Resultado
OE11	Fortalecer a imagem institucional da SPM	% do crescimento de citações na mídia	150% (3 anos)	Objetivo de Resultado
OE12	Consolidar a SPM na gestão da rede	% de territórios cuja rede está sob a gestão da SPM	100% (12 anos)	Objetivo de Resultado