

ANEXO C

Resultados das Oficinas de GpR

Resultados da Oficina 1 – Autoavaliações Realizadas pelas Secretarias Fazendárias

Esta seção apresenta uma visão geral dos resultados obtidos nas autoavaliações realizadas pelas Secretarias Fazendárias dos estados brasileiros, oferecendo uma análise do estágio de implantação do modelo e as possíveis estratégias a serem adotadas.

A partir do instrumento de autoavaliação aplicado durante a oficina 1, que aconteceu nos dias 6 e 7 de dezembro de 2011, em Belém no Pará, foi possível analisar o grau de implantação e a qualidade dos modelos de gestão para resultados, assim como a identificação de lacunas e oportunidades de melhoria a partir da apresentação dos resultados gerados pelas equipes estaduais.

A tabela 1 a seguir apresenta a média das pontuações das Secretarias Fazendárias após a consolidação do exercício de autoavaliação, que buscou diagnosticar o grau de implementação do modelo de GpR.

Seção	Média de Pontos	Porcentagem
Qualidade da Agenda Estratégica (total de 80 pontos)	41,43	51%
Qualidade do Alinhamento da Estrutura Implementadora (total 115 pontos)	36,52	31%
Qualidade da Sistemática de Monitoramento & Avaliação (total 35 pontos)	10,62	30%
Autoavaliação da GpR (total 230 pontos)	89,41	38%

Tabela 1. Média da Pontuação do Exercício de Autoavaliação da GpR

A tabela 2 a seguir apresenta as pontuações obtidas no exercício de autoavaliação realizado pelas equipes estaduais. O Índice de Gestão Pública para Resultados (IGpR) foi obtido a partir do somatório das pontuações alcançadas nas três seções do modelo, sendo elas: qualidade da agenda estratégica; qualidade do alinhamento

da estrutura implementadora; e, qualidade da sistemática de monitoramento e avaliação.

Estado	Qualidade da Agenda Estratégica	Qualidade do Alinhamento da Estrutura Implementadora	Qualidade da Sistemática de Monitoramento & Avaliação	IGpR
1 MG	74,00	80,00	35,00	190,62
2 RS	66,00	77,00	26,00	170,49
3 CE	73,00	63,00	27,00	164,46
4 PA	55,00	77,00	11,00	144,36
5 MT	61,00	52,00	20,00	134,21
6 SP	62,00	55,00	13,00	131,25
7 BA	41,00	68,00	14,00	124,10
8 PE	56,00	42,00	9,00	108,07
9 GO	37,00	44,00	17,00	98,85
10 MS	53,00	21,00	0,00	74,85
11 RJ	38,00	25,00	7,00	70,69
12 MA	35,00	27,00	4,00	66,67
13 PB	33,00	21,00	8,00	62,60
14 SC	41,00	16,00	3,00	60,65
15 RO	30,00	24,00	4,00	58,58
16 RR	27,00	17,00	0,00	44,49
17 AP	27,00	9,00	8,00	44,42
18 AC	15,00	21,00	3,00	39,37
19 PI	20,00	8,00	11,00	39,32
20 ES	14,00	20,00	3,00	37,35
21 PR	12,00	0,00	0,00	12,15
Média	41,435	36,52	10,62	88,41

Tabela 2. Pontuação do Exercício de Autoavaliação por Estado

Após consolidação das pontuações e classificação, conforme grau de implantação, foi possível qualificar as Secretarias Fazendárias em 3 (três) estágios: avançado, intermediário e inicial.

Para realizar a qualificação, realizou-se a divisão da pontuação total possível em tercís. O primeiro tercis varia de 0 a 75 pontos e representa um estágio inicial de implantação do modelo. O segundo varia de 75 a 150 pontos e representa um estágio intermediário de implantação do modelo. E, por fim, o terceiro tercis varia de 150 a 230 pontos, representando assim um estágio avançado de implantação do modelo.

O quadro 1 a seguir apresenta a qualificação dos estados, de acordo com seus estágios de implantação do modelo de gestão para resultados.

Estágio		Estados
Avançado	> 150	Minas Gerais; Rio Grande do Sul; Ceará
Intermediário	> 75 < 150	Pará; Mato Grosso; São Paulo; Bahia; Pernambuco; Goiás
Inicial	< 75	Mato Grosso do Sul; Rio de Janeiro; Maranhão; Paraíba; Santa Catarina; Rondônia; Amapá; Roraima; Acre; Piauí; Espírito Santo; Paraná

Quadro 1. Qualificação dos Estados de Acordo com o Estágio de Implantação do Modelo de GpR

A figura 1 a seguir demonstra as médias das autoavaliações realizadas pelas Secretarias estaduais em relação a cada seção do modelo trabalhado. Verifica-se que o modelo de GpR possui uma média de implantação de 38%. No entanto, percebe-se que esse valor não é maior devido à baixa implementação nas seções de alinhamento da estrutura implementadora e de monitoramento e avaliação, que possuem respectivamente 31,34% e 29,42% de aderência. A maioria das Secretarias de certa forma possui uma agenda estratégica (52,05%), demonstrando assim que a deficiência não se encontra na ausência de uma estratégia, mas sim na ausência do alinhamento das variáveis que compõem a estrutura implementadora e sistemática de M&A.

GPR: autoavaliação

38,3 %

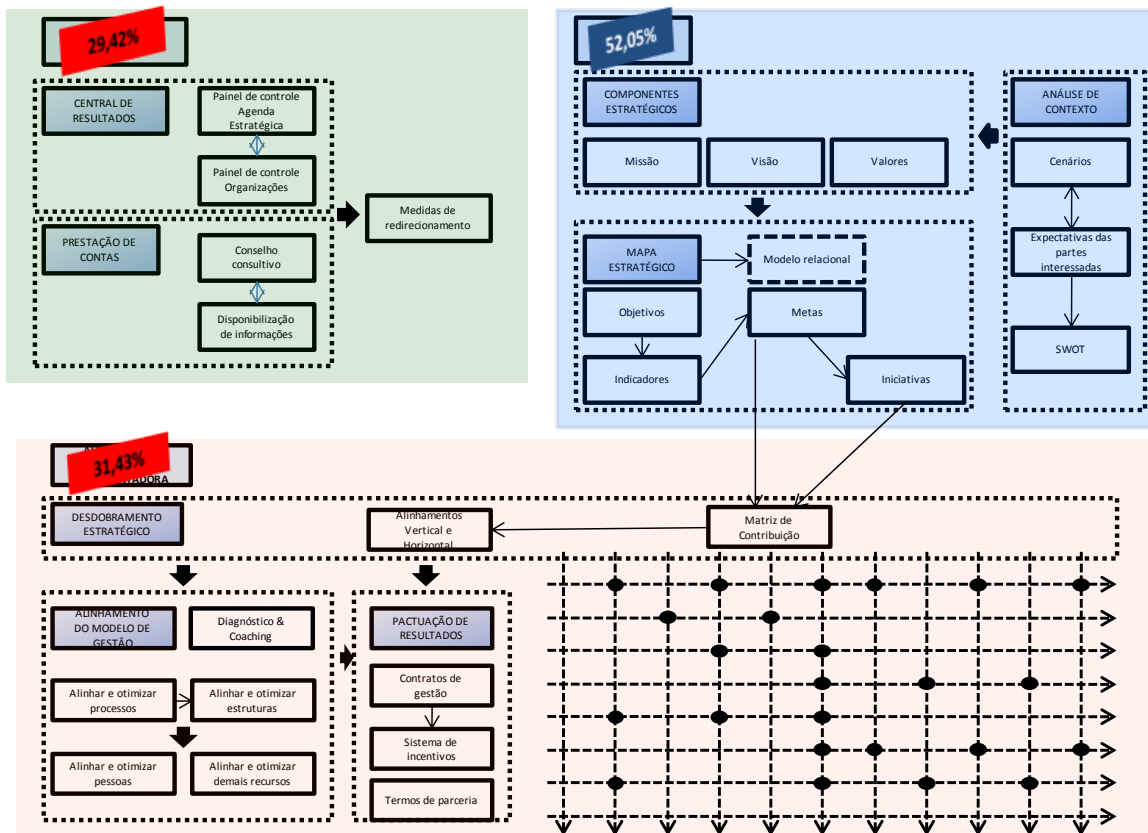


Figura 1. Média por Seção do Modelo de GpR

Na seção da Agenda Estratégica verifica-se que grande parte dos estados possuem seus propósitos definidos (missão, visão e valores), precisando, conforme ilustra a figura 2 a seguir, avançar na construção do mapa estratégico, que é uma forma simples de comunicar e visualizar a estratégia da organização. Também é necessário avançar na análise de contexto, especificamente no que se refere à análise e gestão de stakeholders, bem como no quesito concernente à pesquisa de opinião aos usuários.

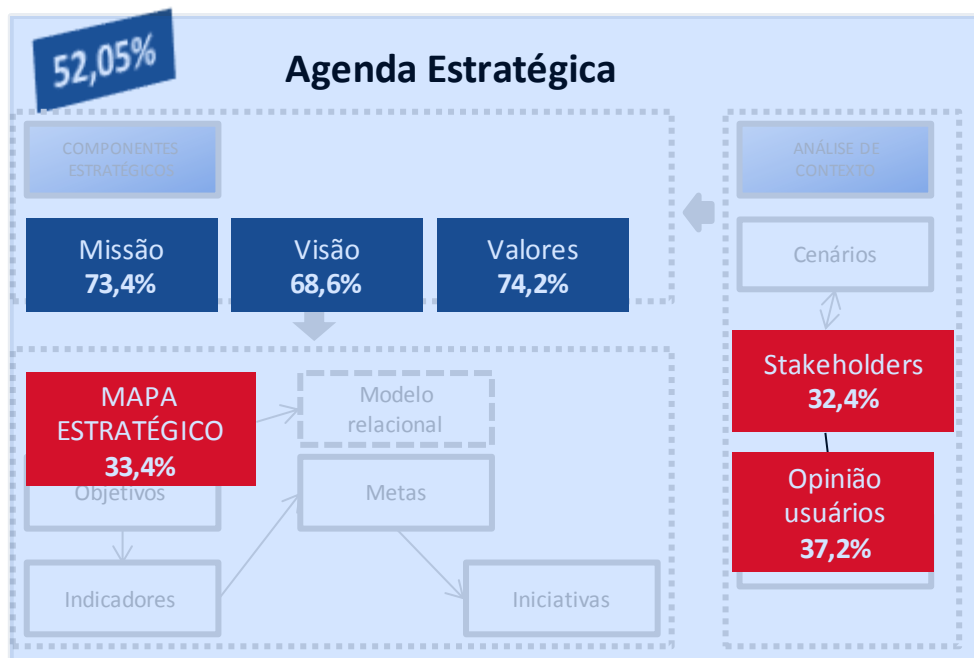


Figura 2: Média das subseções que compõem a seção da Agenda Estratégica

Na seção do Alinhamento da Estrutura Implementadora verifica-se, conforme figura 3, que 3 (três) subseções possuem valores superiores à média da seção, sendo elas Alinhamento da Agenda com o PPA (50,40%), existência de incentivos meritocráticos (49,60%) e Alinhamento dos Processos de Trabalho (50,04%). Em outras palavras, grande parte das Secretarias Fazendárias alinham de alguma forma suas estratégias com as estratégias do governo, buscam otimizar os processos de trabalho, de modo que possam atender aos resultados desejados, e praticam a meritocracia.

No entanto, verifica-se a baixa existência de incentivos pecuniários (20%) e de estabelecimento de parcerias (20%) para realização de atividades públicas, mas que não necessariamente devem ser exercidas pelo Estado, podendo ser desenvolvidas por entes de cooperação do poder público (OS, OSCIP, etc.). Apesar de existir um percentual razoável de secretarias que promovem o alinhamento dos processos de

trabalho, insumo básico para um bom dimensionamento da força de trabalho, são poucas as secretarias que buscam dimensionar a força de trabalho em termos qualitativo e quantitativo, representando somente um percentual de 16,20%.

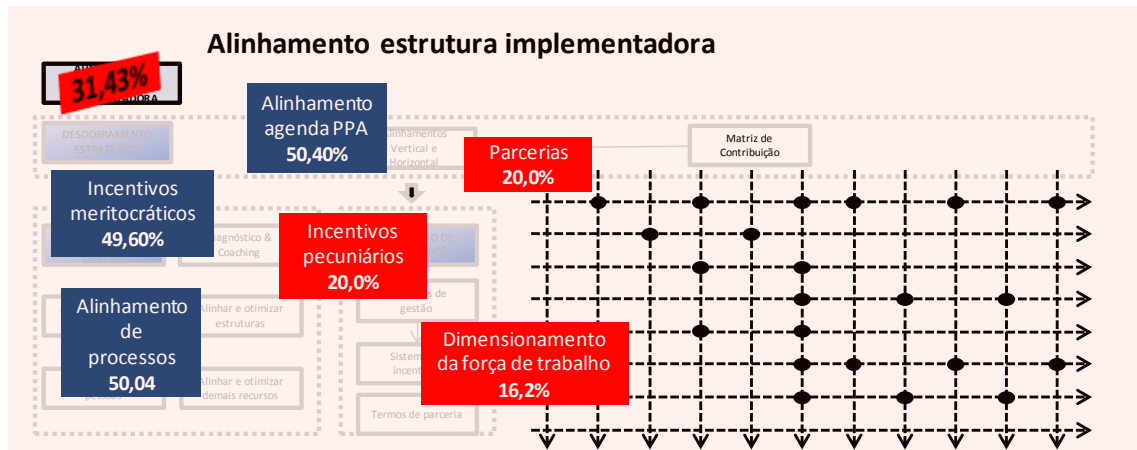


Figura 3: Média das subseções que compõem a seção de Alinhamento da Estrutura Implementadora

Na seção de Monitoramento e Avaliação (figura 4), verifica-se que um percentual razoável possui uma unidade de M&A (46,6%), que é a unidade responsável por monitorar e avaliar o cumprimento dos esforços e dos resultados. Nessa seção outra variável que se destaca é a existência de um processo de monitoramento e avaliação (39%), que são os procedimentos, timing de obtenção dos dados e formas de tratamento e disponibilização. Entretanto, a existência desses procedimentos pode não gerar ganhos de aprendizagem, pois existe um percentual muito baixo de utilização dessas informações para análise e correção de rumos (22%). Outro fator verificado é a baixa existência de mecanismos de disponibilização de informações para a sociedade, prestação de contas, em relação à execução e resultados dos programas estratégicos da organização.

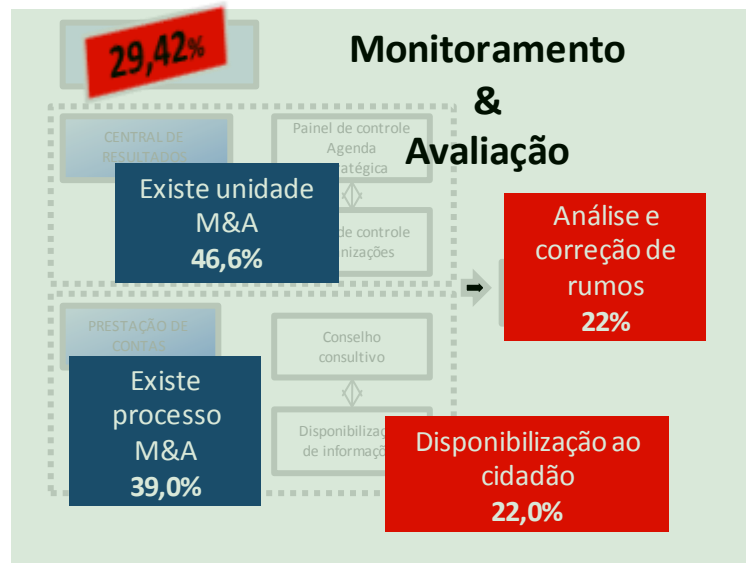


Figura 4: Média das subseções que compõem a seção do Monitoramento e Avaliação

Resultados da Oficina 2

1. Planos de Implantação/Melhoria do Modelo de Gestão para Resultados

Esta seção apresenta os planos de implementação e melhoria da Gestão para Resultados (GpR) elaborados pelas Secretarias Fazendárias dos estados brasileiros na oficina 2 realizada em Cuiabá Mato Grosso nos dias 13 e 14 de março de 2012.

As Secretarias Fazendárias tiveram o período de janeiro a 6 de março para elaborarem a primeira versão dos seus planos de implantação do modelo de gestão para resultados da Gestão Fiscal dos Estados. Durante esse período existiu orientações a distância do Instituto Publix.

Após oficina COGEF 2 os estados que não enviaram e que enviaram tiveram mais uma semana para elaborarem e/ou aperfeiçoarem seus planos de ação para implementação da GpR.

Nas subseções a seguir encontram-se os planos de implementação de 13 Secretarias Fazendárias, sendo elas: Acre; Alagoas; Bahia; Ceará; Goiás; Mato Grosso; Pará; Pernambuco; Piauí; Rio Grande do Sul; Rondônia; Santa Catarina; e, São Paulo.

O quadro 2 a seguir demonstra uma visão consolidada das iniciativas a serem desenvolvidas pelas secretarias para implementação da GpR.

BLOCO	INICIATIVAS		Estados												
			AC	AL	BA	CE	GO	MT	PA	PE	PI	RS	RO	SC	SP
AGENDA ESTRATÉGICA	1	Realizar análise do ambiente institucional de forma a subsidiar direcionamentos estratégicos: análise SWOT, análise de cenários, análise de <i>stakeholders</i> e satisfação dos usuários		X	X		X				X	X			X
	2	Estabelecer/revisar o propósito da organização (missão, visão e valores)	X		X		X	X	X	X	X	X	X	X	X
	3	Definir/revisar os resultados estratégicos desejados a partir da formulação de objetivos, sob a forma de um mapa estratégico, e desdobrá-los em indicadores de desempenho e metas	X		X		X	X	X	X	X	X	X	X	X
	4	Estabelecer os esforços de implementação para atender os resultados estratégicos, construir e detalhar as iniciativas estratégicas em ações com prazos, responsáveis e marcos críticos			X		X	X		X	X	X			X
ESTRUTURA IMPLEMENTADORA	5	Construir o cruzamento dos elementos da estratégia (objetivos, indicadores e iniciativas) com o elementos da estrutura (unidades organizacionais) por meio de uma matriz de contribuição e estabelecer a pactuação de resultados mediante a celebração de termos de compromisso	X		X					X			X		
	6	Criar um modelo de parceria extra governo (organizações não governamentais, parcerias público-privada etc.)			X			X							
	7	Otimizar os processos estratégicos: identificar os processo prioritários, mapeá-los e redesenhá-los (otimizá-los) a partir da proposição de melhorias		X	X			X	X		X			X	X
	8	Promover o alinhamento da estrutura organizacional: propor a nova arquitetura organizacional de forma alinhada com a agenda estratégica		X					X		X				X
	9	Promover o alinhamento de pessoas: identificar o perfil de competência (conhecimento, habilidade e atitudes) necessário para os colaboradores e realizar o dimensionamento da força de trabalho (quantitativo e qualitativo)			X			X	X		X	X	X		X

BLOCO	INICIATIVAS		Estados													
			AC	AL	BA	CE	GO	MT	PA	PE	PI	RS	RO	SC	SP	
	10	Elaborar novo modelo de cargos, carreiras e salários			X								X			
	11	Construir o Modelo de Avaliação de Desempenho	X		X			X								
MONITORAMENTO & AVALIAÇÃO	12	Criar a Sistemática de Monitoramento e Avaliação: definir uma estrutura interna (unidade) responsável, os objetos a serem monitorados (objetivos, iniciativas, ações etc.) o timing de obtenção dos dados, a forma de tratamento etc.		X	X		X	X		X	X		X	X	X	
	13	Estabelecer o processo de comunicação para disponibilizar o conjunto de informações relevantes e necessárias sobre o desempenho organizacional as partes interessadas		X	X			X				X	X	X		
OUTRAS INICIATIVAS	14	Sensibilizar e capacitar as equipes em Gestão para Resultados	X					X	X						X	
	15	Realizar treinamento em monitoramento, avaliação e indicadores na administração pública										X				
	16	Realizar diagnóstico do modelo de gestão						X								
	17	Estabelecer procedimentos para a automação dos processos prioritários						X								
	18	Realizar um diagnóstico da estrutura organizacional										X			X	
	19	Capacitar o corpo funcional em gestão de projetos e implantar o escritório de projetos											X			

Quadro 2. Visão Consolidada dos Planos de Implementação de GpR das Secretarias Fazendárias dos Estados brasileiros

1.1. Sefaz/Acre

1.1.1. Análise do Diagnóstico de Autoavaliação da Gestão para Resultados na SEFAZ/AC

BLOCO	NOTA	QUAIS ASPECTOS SE DESTACAM?	QUAIS ASPECTOS PRECISAM MELHORAR?	INICIATIVAS: O QUE PRECISAM FAZER (PRIORITARIAMENTE)	
AGENDA ESTRATÉGICA	22	Definição clara dos propósitos da SEFAZ.	Definição de resultados e metas.	1	Revisar a agenda estratégica da organização desdobrando os objetivos em indicadores, metas e iniciativas estratégicas.
ESTRUTURA IMPLEMENTADORA	29	Alinhamento e coerência com PPA.	Pactuação interna e no alinhamento.	2	Definir um conjunto de indicadores de desempenho, ações, suas metas, critérios para a pactuação dos resultados esperados e as responsabilidades.
MONITORAMENTO & AVALIAÇÃO	5	Controle do programa de equilíbrio fiscal e ajuste fiscal.	Definição de uma estrutura com monitoramento e avaliação dos resultados.	3	Criação e definição de uma estrutura para monitoramento e avaliação dos resultados.
				4	Desenvolver estratégia de comunicação interna para Monitoramento & Avaliação dos Resultados.

1.1.2. Detalhamento das Iniciativas para Implantação da GpR na SEFAZ/AC

BLOCO	AÇÕES		ETAPA REALIZADA COM APOIO EXTERNO?
INICIATIVA 1	1.1	Revisar e alinhar os propósitos da organização e elaborar o mapa estratégico da SEFAZ.	Sim
	1.2	Definir a composição dos indicadores de avaliação.	Sim
	1.4	Definir um conjunto de indicadores de desempenho, suas metas e critérios para a pactuação dos resultados esperados.	Sim
INICIATIVA 2	2.1	Designar a equipe responsável pelo projeto e capacitar o grupo.	Sim
	2.3	Definição de metodologia e ferramentas de avaliações de desempenho.	Sim
	2.4	Detalhar as iniciativas em ações com responsáveis, prazos, orçamento e recursos.	Sim

BLOCO	AÇÕES		ETAPA REALIZADA COM APOIO EXTERNO?
INICIATIVA 3	3.1	Construir o Modelo de Avaliação de Desempenho contemplando a dimensão institucional, departamental e individual.	Sim
	3.3	um grupo de pessoas para definir e analisar os indicadores através normas operacionais e padronização de procedimentos.	Sim
	3.4	Desenvolver estratégia de comunicação interna para Monitoramento & Avaliação dos Resultados.	Sim
INICIATIVA 4	4.1	Desenvolver e implantar modelo de comunicação das informações: definir os tipos de informações que serão disponibilizadas para cada ator.	Sim
	4.4	Desenvolver estratégia de comunicação interna para Monitoramento & Avaliação dos Resultados.	Sim
INICIATIVA 5	5.1	Realizar eventos de sensibilização e internacionalização de conhecimento em Gestão para Resultados.	Sim

1.1.3. Detalhamento das Ações para Implementação da GpR na SEFAZ/AC

AÇÕES		RESPONSÁVEL	INÍCIO PREVISTO	TÉRMINO PREVISTO	PRODUTOS / RESULTADOS
1.1	Revisar e alinhar os propósitos da organização e elaborar o mapa estratégico da SEFAZ.	a definir	a definir	a definir	Documento técnico com o Planejamento Estratégico da SEFAZ contendo propósito (missão, visão) e mapa estratégico.
1.2	Definir a composição dos indicadores de avaliação.	a definir	a definir	a definir	Documento técnico contendo o desdobramento do planejamento estratégico da SEFAZ em indicadores, metas e iniciativas estratégicas
1.4	Definir um conjunto de indicadores de desempenho, suas metas e critérios para a pactuação dos resultados esperados.	a definir	a definir	a definir	Documento técnico contendo o modelo de pactuação de resultado proposto.
2.1	Designar a equipe responsável pelo projeto e capacitar o grupo.	a definir	a definir	a definir	Detalhamento das Iniciativas Estratégicas em: ações, responsáveis, prazos, orçamento e recursos.
2.3	Definição de metodologia e ferramentas de avaliações de desempenho.	a definir	a definir	a definir	
2.4	Detalhar as iniciativas em ações com responsáveis, prazos, orçamento e recursos.	a definir	a definir	a definir	

AÇÕES		RESPONSÁVEL	INÍCIO PREVISTO	TÉRMINO PREVISTO	PRODUTOS / RESULTADOS
3.1	Construir o Modelo de Avaliação de Desempenho contemplando a dimensão institucional, departamental e individual.	a definir	a definir	a definir	Documento com o Modelo de Avaliação de Desempenho contemplando a dimensão institucional, departamental (setorial) e individual.
3.3	um grupo de pessoas para definir e analisar os indicadores através normas operacionais e padronização de procedimentos.	a definir	a definir	a definir	
3.4	Desenvolver estratégia de comunicação interna para Monitoramento & Avaliação dos Resultados.	a definir	a definir	a definir	Grupo multissetorial criado e indicadores analisados através de normas operacionais e padronização de procedimentos.
4.1	Desenvolver e implantar modelo de comunicação das informações: definir os tipos de informações que serão disponibilizadas para cada ator.	a definir	a definir	a definir	Documento contendo o modelo de comunicação e disponibilização de informações da SEFAZ.
4.4	Desenvolver estratégia de comunicação interna para Monitoramento & Avaliação dos Resultados.	a definir	a definir	a definir	
5.1	Realizar eventos de sensibilização e internacionalização de conhecimento em Gestão para Resultados.	a definir	a definir	a definir	Treinamento em Gestão para Resultados as equipes da SEFAZ, divididos em duas turmas, com carga de 16h de treinamento para cada turma.

1.2. Sefaz/Alagoas

1.2.1. Análise do Diagnóstico de Autoavaliação da Gestão para Resultados na SEFAZ/AL

BLOCO	NOTA	QUAIS ASPECTOS SE DESTACAM?	QUAIS ASPECTOS PRECISAM MELHORAR?	INICIATIVAS: O QUE PRECISAM FAZER (PRIORITARIAMENTE)
AGENDA ESTRATÉGICA	34	Compreensão do Ambiente Institucional; Identificação das forças e fraquezas, assim como as oportunidades e ameaças da organização, bem como na definição clara de sua missão.	Elaborar cenários e ambientes futuros; Coletar informações periódicas sobre a opinião e satisfação dos usuários (<i>stakeholders</i>); Estabelecer metas desafiadoras; Explicitar as estratégias às partes interessadas.	1 Elevar a capacidade interna de alinhamento, integração, comunicação e execução de estratégias para garantir a consecução da visão organizacional. E, elevar o nível de execução com eficiência e eficácia da estrutura implementadora, segundo as diretrizes e estratégias definidas.
ESTRUTURA IMPLEMENTADORA	35	Alinhamento dos processos a estratégia da organização a partir da identificação dos processos prioritários. Unidade responsável para a promoção e implementação de melhorias contínuas; Parcerias com entidades externas.	Integrar os órgãos fazendários, convergindo os esforços na execução das estratégias; Alinhamento entre o planejamento estratégico e a gestão das ações operacionais das diversas áreas da organização; Melhorar a estrutura tecnológica; Fortalecimento de parcerias inter e intragovernamental.	2 Promover o mapeamento dos diversos processos, reestruturando-os e alinhando-os às unidades da SEFAZ, de forma a ajustar os objetivos comuns. 3 Aumentar e fortalecer as parcerias privadas que atendam ao interesse público. Integrar fiscalização de estabelecimento e trânsito; Integrar áreas tributárias e financeira.

BLOCO	NOTA	QUAIS ASPECTOS SE DESTACAM?	QUAIS ASPECTOS PRECISAM MELHORAR?	INICIATIVAS: O QUE PRECISAM FAZER (PRIORITARIAMENTE)
MONITORAMENTO & AVALIAÇÃO	11	Na relação com o cidadão, através do Portal da Transparência, constituindo um mecanismo de controle social, permitindo o acompanhamento da execução financeira dos programas governamentais por meio de informações atualizadas referentes à arrecadação estadual, bem como àquelas referentes aos gastos realizados pelo governo em compras ou contratação de obras e serviços; e do Fórum Permanente “A SEFAZ e a Sociedade”, objetivando aprimorar as relações com o cliente, criando um canal de comunicação, buscando soluções compartilhadas para os desafios fiscais e a promoção da cidadania.	Aperfeiçoar a estrutura organizacional e tecnológica com vista ao monitoramento e avaliação. Aperfeiçoar os processos de comunicação e integração com as gestões tributária e financeira. Acompanhar indicadores e metas.	4 Desenvolver sistemática de monitoramento e avaliação: definir unidade responsável pelo monitoramento e avaliação da agenda estratégica; definir e implantar painel de controle e disponibilizar relatórios às partes interessadas; disponibilizar novos serviços on-line ao cidadão; e modernizar os sistemas com vista a disponibilizar informações aos usuários interno e externo.

1.2.2. Detalhamento das Iniciativas para Implantação da GpR na SEFAZ/AL

BLOCO	BREVE DESCRIÇÃO DA INICIATIVA (ESCOPO)	AÇÕES		ETAPA REALIZADA COM APOIO EXTERNO?
INICIATIVA 1	Elevar a capacidade interna de alinhamento, integração, comunicação e execução de estratégias para garantir a consecução da visão organizacional. E, elevar o nível de execução com eficiência e eficácia da estrutura implementadora, segundo as diretrizes e estratégias definidas.	1.1	Contratar consultoria para diagnosticar e avaliar o modelo de gestão.	Não
		1.2	Propor e aprovar modelo de avaliação de desempenho global.	Não
		1.3	Implantar modelo de desempenho global.	Não
		1.4	Capacitar gestores fazendários em gestão estratégica para resultados.	Sim
INICIATIVA 2	Elevar a capacidade dos recursos tecnológicos da SEFAZ para atender ao planejamento e execução das estratégias definidas para modernização da Fazenda Estadual e Padronizar procedimentos administrativos.	2.1	Contratar consultoria para automação dos processos de negócios da SEFAZ.	Não
		2.2	Redesenhar os processos prioritários de propor procedimentos para automação dos processos de negócios da SEFAZ.	Sim
INICIATIVA 3	Aumentar o nível de execução das estratégias definidas, de forma a proporcionar o aumento da capacidade de arrecadação e melhoria geral na estrutura organizacional.	3.1	Contratar Consultoria Técnica para diagnosticar o modelo organizacional.	Sim
		3.2	Definir e implantar o novo modelo organizacional.	Sim
		3.3	Estabelecer pactuação interna.	Não
		3.4	Estabelecer convênio com entidades de ensino superior para ampliar o nível de capacitação.	Sim

BLOCO	BREVE DESCRIÇÃO DA INICIATIVA (ESCOPO)	AÇÕES		ETAPA REALIZADA COM APOIO EXTERNO?
INICIATIVA 4	Promover o aperfeiçoamento e a modernização da gestão fazendária aumentando o índice de realização dos projetos/atividades e ampliar e simplificar os serviços ofertados ao cidadão. Monitoramento em tempo real de 100% das metas/objetivos estratégicos definidos.	4.1	Promover reunião com a alta gerência da SEFAZ para definir unidade responsável pelo acompanhamento e avaliação da Agenda Estratégica da SEFAZ.	Não
		4.2	Adequar a infraestrutura física e tecnológica e de pessoal para atendimento ao contribuinte.	Não
		4.3	Capacitar gestores no sistema de painel de controle.	Não
		4.4	Disponibilizar informações ao público interno e externo.	Não

1.2.3. Detalhamento das Ações para Implementação da GpR na SEFAZ/AL

AÇÕES		RESPONSÁVEL	INÍCIO PREVISTO	TÉRMINO PREVISTO	PRODUTOS / RESULTADOS
1.1	Contratar consultoria para diagnosticar e avaliar o modelo de gestão.	José Otávio (CDI)	?	?	Documento contendo o diagnóstico do modelo de gestão para resultados da SEFAZ.
1.2	Propor e aprovar modelo de avaliação de desempenho global.	Mauricio Toledo/Adaida (GSEF)	?	?	Proposta do modelo de avaliação do desempenho global da SEFAZ.
1.3	Implantar modelo de desempenho global.	Mauricio Toledo/Adaida (GSEF)	?	?	Modelo de avaliação de desempenho global/remuneração variável baseada na eficiência (meritocracia).
1.4	Capacitar gestores fazendários em gestão estratégica para resultados.	Denise Dâmaso (EFAZ)	?	?	Capacitação dos Servidores.

	AÇÕES	RESPONSÁVEL	INÍCIO PREVISTO	TÉRMINO PREVISTO	PRODUTOS / RESULTADOS
2.1	Contratar consultoria para automação dos processos de negócios da SEFAZ.	José Otávio (CDI)	?	?	Edital lançado e consultoria contratada.
2.2	Redesenhar os processos prioritários de propor procedimentos para automação dos processos de negócios da SEFAZ.	José Otávio (CDI)	?	?	Processos de negócios da SEFAZ automatizado/melhor gerenciamento, conformidade dos procedimento operacionais e segurança da informação da SEFAZ.
3.1	Contratar Consultoria Técnica para diagnosticar o modelo organizacional.	José Otávio (CDI)	?	?	Diagnóstico do modelo organizacional da SEFAZ.
3.2	Definir e implantar o novo modelo organizacional.	Mauricio Toledo/Adaida (GSEF)	?	?	Proposta da nova arquitetura do modelo organizacional da SEFAZ.
3.3	Estabelecer pactuação interna.	Mauricio Toledo/Adaida (GSEF)	?	?	Assinatura de pactuação interna /celebração de termos de compromisso.
3.4	Estabelecer convênio com entidades de ensino superior para ampliar o nível de capacitação.	Denise Dâmaso (EFAZ)	?	?	Convênios celebrados/aumento na oferta de cursos.
4.1	Promover reunião com a alta gerência da SEFAZ para definir unidade responsável pelo acompanhamento e avaliação da Agenda Estratégica da SEFAZ.	Mauricio Toledo/Adaida (GSEF)	?	?	Definição de Unidade Fazendária Responsável/Definição de Competência e responsabilidade.
4.2	Adequar a infraestrutura física e tecnológica e de pessoal para atendimento ao contribuinte.	José Otávio (CDI)/Marcelo Malta (CSTII)/Ivanildo Neves (CSGA) e Marne Acioli (DIRAR)	?	?	Atendimento ao público estruturado/Agilização e simplificação no atendimento ao contribuinte gerando melhor satisfação.
4.3	Capacitar gestores no sistema de painel de controle.	Denise Dâmaso (EFAZ)	?	?	Capacitação dos Servidores.
4.4	Disponibilizar informações ao público interno e externo.	Marcelo Malta (CSTII)	?	?	Informações disponibilizadas ao público/Transparências da gestão pública.

1.3. Sefaz/Bahia

1.3.1. Análise do Diagnóstico de Autoavaliação da Gestão para Resultados na SEFAZ/BA

BLOCO	NOTA	QUAIS ASPECTOS SE DESTACAM?	QUAIS ASPECTOS PRECISAM MELHORAR?	INICIATIVAS: O QUE PRECISAM FAZER (PRIORITARIAMENTE)	
AGENDA ESTRATÉGICA	41	Os propósitos estão definidos claramente; Existem os esforços de implementação relativamente definidos - processos e projetos.	A compreensão do ambiente institucional - análise SWOT e cenários é frágil. A definição de resultados é frágil.	1	Revisar o planejamento estratégico.
	51%			2	Sensibilizar e capacitar as equipes em Gestão para Resultados
ESTRUTURA IMPLEMENTADORA	68	Existe alinhamento das estruturas de forma inercial, ou seja, temos uma estrutura organizacional desenhada há algum tempo para os grandes processos - adm tributaria, admfinanc, adm geral, tecnologia, etc. Existem incentivos pecuniários pelo alcance de metas de arrecadação e alguns indicadores operacionais.	Não existe a formalização da pactuação interna nem externa; Há a falta de incentivos meritocráticos - não há um processo de reconhecimento ou perda de imagem por conta de desempenho; Fragilidade na avaliação do esforço e dimensionamento de pessoal e também deficiências na alocação de pessoal.	3	Construir o cruzamento dos elementos da estratégia (objetivos, indicadores e iniciativas) com os elementos da estrutura (unidades organizacionais) por meio de uma matriz de contribuição e estabelecer a pactuação de resultados mediante a celebração de termos de compromisso.
	59%			4	Promover o alinhamento da estrutura organizacional: propor a nova arquitetura organizacional de forma alinhada com a agenda estratégica.
				5	Promover o alinhamento de pessoas: identificar o perfil de competência (conhecimento, habilidade e atitudes) necessário para os colaboradores e realizar o dimensionamento da força de trabalho (quantitativo e qualitativo).

BLOCO	NOTA	QUAIS ASPECTOS SE DESTACAM?	QUAIS ASPECTOS PRECISAM MELHORAR?	INICIATIVAS: O QUE PRECISAM FAZER (PRIORITARIAMENTE)
				6 Construir o Modelo de Avaliação de Desempenho para criar o compromisso das pessoas com a estratégia.
MONITORAMENTO & AVALIAÇÃO	14 40%	Existe um acompanhamento de desempenho de metas de arrecadação e alguns indicadores operacionais que servem de referência para uma remuneração variável.	Os indicadores de desempenho utilizados para a remuneração variável estão desatualizados; Não existe uma estrutura interna para monitorar e avaliar a evolução dos projetos e processos que seja alinhada com o objetivos estratégicos; Não existe um processo de comunicação que transmita informações relevantes sobre o desempenho com relação aos objetivos estratégicos e projetos associados.	7 Criar a Sistemática de Monitoramento e Avaliação: definir uma estrutura interna (unidade) responsável, os objetos a serem monitorados (objetivos, iniciativas, ações etc.) o timing de obtenção dos dados, a forma de tratamento etc.
				8 Estabelecer o processo de comunicação para disponibilizar o conjunto de informações relevantes e necessárias sobre o desempenho organizacional as partes interessadas.

1.3.2. Detalhamento das Iniciativas para Implantação da GpR na SEFAZ/BA

BLOCO	BREVE DESCRIÇÃO DA INICIATIVA (ESCOPO)	AÇÕES	ETAPA REALIZADA COM APOIO EXTERNO?
INICIATIVA 1	Revisar os propósitos organizacionais, construir seus objetivos estratégicos e organizar por meio de um mapa. A partir dos propósitos organizacionais estabelecidos e objetivos definidos, desdobrá-los em indicadores, metas e ações estratégicas.	1.1 Fazer um diagnóstico adequado, aprofundado da situação da organização, identificando problemas, causas, ameaças e oportunidades.	Sim
		1.2 Construir um mapa estratégico (utilizando o <i>BalanceScorecard</i> -BSC).	Sim
		1.3 Desdobrar os objetivos estratégicos estabelecendo metas, indicadores e responsáveis.	Sim
		1.4 Detalhar as ações estratégicas com prazos, responsáveis, orçamento e recursos.	Sim
INICIATIVA 2	Sensibilizar e capacitar as equipes em Gestão para Resultados.	2.1 Realizar eventos de sensibilização e internacionalização de conhecimento em Gestão para Resultados.	Sim
INICIATIVA 3	Construir o cruzamento dos elementos da estratégia (objetivos, indicadores e iniciativas) com o elementos da estrutura (unidades organizacionais) por meio de uma matriz de contribuição e estabelecer a pactuação de resultados mediante a celebração de termos de compromisso.	3.1 Construir a matriz de contribuição contendo as unidades organizacional da SEFAZ responsáveis peça realização da Agenda Estratégica.	Sim
		3.2 Aplicar diagnóstico institucional para avaliar a efetiva prontidão para a implementação do novo alinhamento estratégico.	Sim
		3.3 Elaborar o modelo de pactuação de resultados e termo de pactuação.	Sim

BLOCO	BREVE DESCRIÇÃO DA INICIATIVA (ESCOPO)	AÇÕES		ETAPA REALIZADA COM APOIO EXTERNO?
INICIATIVA 4	Promover o alinhamento da estrutura organizacional: propor a nova arquitetura organizacional de forma alinhada com a agenda estratégica.	4.1	Analisar a Estrutura Organizacional Atual.	Sim
		4.2	Propor um novo desenho organizacional e revisar o regimento interno.	Sim
INICIATIVA 5	Promover o alinhamento de pessoas: identificar o perfil de competência (conhecimento, habilidade e atitudes) necessário para os colaboradores e realizar o dimensionamento da força de trabalho (quantitativo e qualitativo).	5.1	Levantar o perfil qualitativo e quantitativo atual da força de trabalho das unidades da SEFAZ com base na análise dos macro processos.	Sim
		5.2	Elaborar e validar proposta de redimensionamento e qualificação da força de trabalho da SEFAZ.	Sim
		5.3	Identificar os perfis de competência para as áreas de atuação da SEFAZ e propor um modelo macro de composição da força de trabalho, que contemple todos os níveis organizacionais (níveis estratégico, tático e operacional).	Sim
INICIATIVA 6	Construir o Modelo de Avaliação de Desempenho para criar o compromisso das pessoas com a estratégia.	6.1	Construir o Modelo de Avaliação de Desempenho contemplando a dimensão institucional, departamental e individual.	Sim
		6.2	Identificar e priorizar os indicadores que serão utilizados para mensuração do desempenho alinhados com o Planejamento Estratégico.	Sim
		6.3	Desenvolver estratégia de comunicação interna para Monitoramento & Avaliação dos Resultados.	Sim
		6.4	Implantar os mecanismos meritocráticos - premiações e reconhecimentos.	Sim

BLOCO	BREVE DESCRIÇÃO DA INICIATIVA (ESCOPO)	AÇÕES		ETAPA REALIZADA COM APOIO EXTERNO?
INICIATIVA 7	Criar a Sistemática de Monitoramento e Avaliação: definir uma estrutura interna (unidade) responsável, os objetos a serem monitorados (objetivos, iniciativas, ações etc.) o timing de obtenção dos dados, a forma de tratamento etc.	7.1	Estruturar a Central de Resultados, ou seja, da sistemática de monitoramento e avaliação de resultados estratégicos da SEFAZ (modelo de governança, periodicidade das avaliações, ciclos de desenvolvimento), inclusive com alinhamento com escritório de projetos.	Sim
INICIATIVA 8	Estabelecer o processo de comunicação para disponibilizar o conjunto de informações relevantes e necessárias sobre o desempenho organizacional as partes interessadas.	8.1	Desenvolver o modelo de comunicação e disponibilização de informações as partes interessadas em relação ao desempenho organizacional.	Sim

1.3.3. Detalhamento das Ações para Implementação da GpR na SEFAZ/BA

AÇÕES		RESPONSÁVEL	INÍCIO PREVISTO	TÉMINO PREVISTO	PRODUTOS / RESULTADOS
1.1	Fazer um diagnóstico adequado, aprofundado da situação da organização, identificando problemas, causas, ameaças e oportunidades.	?	?	?	Documento Técnico contendo o resultado da análise ambiental - Análise SWOT.
1.2	Construir um mapa estratégico (utilizando o Balance Scorecard -BSC).	?	?	?	Planejamento Estratégico da SEFAZ, contendo os resultados desejados e seus desdobramentos (mapa estratégico, metas, indicadores).
1.3	Desdobrar os objetivos estratégicos estabelecendo metas, indicadores e responsáveis.	?	?	?	Detalhamento das Iniciativas Estratégicas em: ações, responsáveis, prazos, orçamento e recursos.
1.4	Detalhar as ações estratégicas com prazos, responsáveis, orçamento e recursos.	?	?	?	

AÇÕES		RESPONSÁVEL	INÍCIO PREVISTO	TÉRMINO PREVISTO	PRODUTOS / RESULTADOS
2.1	Realizar eventos de sensibilização e internacionalização de conhecimento em Gestão para Resultados.	?	?	?	Oficinas de Sensibilização em da importância da Gestão para Resultados.
3.1	Construir a matriz de contribuição contendo as unidades organizacional da SEFAZ responsáveis peça realização da Agenda Estratégica.	?	?	?	Documento Técnico com a matriz de contribuição de cada unidade organizacional e resultado do diagnóstico institucional.
3.2	Aplicar diagnóstico institucional para avaliar a efetiva prontidão para a implementação do novo alinhamento estratégico.	?	?	?	
3.3	Elaborar o modelo de pactuação de resultados e termo de pactuação.	?	?	?	Documento Técnico contendo a proposta de pactuação de resultados e modelo de termo de pactuação.
4.1	Analisar a Estrutura Organizacional Atual.	?	?	?	Relatório contendo a proposta de Estrutura Organizacional.
4.2	Propor um novo desenho organizacional e revisar o regimento interno.	?	?	?	Relatório contendo a proposta de alinhamento do Regimento Interno.
5.1	Levantar o perfil qualitativo e quantitativo atual da força de trabalho das unidades da SEFAZ com base na análise dos macroprocessos.	?	?	?	Documento Técnico com o perfil quantitativo e qualitativo da força de trabalho existente na SEFAZ.
5.2	Elaborar e validar proposta de redimensionamento e qualificação da força de trabalho da SEFAZ.	?	?	?	Documento Técnico com a proposta de redimensionamento da força de trabalho (quantitativo e qualitativo).
5.3	Identificar os perfis de competência para as áreas de atuação da SEFAZ e propor um modelo macro de composição da força de trabalho, que contemple todos os níveis organizacionais (níveis estratégico, tático e operacional).	?	?	?	Documento Técnico contendo os perfis de competência definidos e o modelo de composição da força de trabalho.

AÇÕES		RESPONSÁVEL	INÍCIO PREVISTO	TÉRMINO PREVISTO	PRODUTOS / RESULTADOS
6.1	Construir o Modelo de Avaliação de Desempenho contemplando a dimensão institucional, departamental e individual.	?	?	?	Documento com o Modelo de Avaliação de Desempenho contemplando a dimensão institucional, departamental (setorial) e individual.
6.2	Identificar e priorizar os indicadores que serão utilizados para mensuração do desempenho alinhados com o Planejamento Estratégico.	?	?	?	
6.3	Desenvolver estratégia de comunicação interna para Monitoramento & Avaliação dos Resultados.	?	?	?	
6.4	Implantar os mecanismos meritocráticos - premiações e reconhecimentos.	?	?	?	
7.1	Estruturar a Central de Resultados, ou seja, da sistemática de monitoramento e avaliação de resultados estratégicos da SEFAZ (modelo de governança, periodicidade das avaliações, ciclos de desenvolvimento), inclusive com alinhamento com escritório de projetos.	?	?	?	Documento contendo a proposta de estruturação de uma Central de Resultados e orientação sobre sistemática de Monitoramento & Avaliação.
8.1	Desenvolver o modelo de comunicação e disponibilização de informações as partes interessadas em relação ao desempenho organizacional.	?	?	?	Documento contendo o modelo de comunicação e disponibilização de informações da SEFAZ.

1.4. Sefaz/Ceará

1.4.1. Análise do Diagnóstico de Autoavaliação da Gestão para Resultados na SEFAZ/CE

BLOCO	NOTA	QUAIS ASPECTOS SE DESTACAM?	QUAIS ASPECTOS PRECISAM MELHORAR?	INICIATIVAS: O QUE PRECISAM FAZER (PRIORITARIAMENTE)
AGENDA ESTRATÉGICA	73			1 Sensibilizar e capacitar as equipes em Gestão por Resultados.
ESTRUTURA IMPLEMENTADORA	63			2 Criar um modelo de parceria extra governo (organizações não governamentais, parcerias -público privada etc).
				3 Otimizar os processos estratégicos: identificar os processos prioritários, mapeá-los e redesenhá-los (otimizá-los) a partir da proposição de melhorias.
				4 Promover o alinhamento da estrutura organizacional: Propor a nova arquitetura organizacional de forma alinhada com a agenda estratégica.
				5 Promover o alinhamento de pessoas: identificar o perfil de competência (conhecimento, habilidade e atitudes) necessário para os colaboradores e realizar o dimensionamento da força de trabalho (quantitativo e qualitativo).
				6 Construir o Modelo de Avaliação de Desempenho.
MONITORAMENTO & AVALIAÇÃO	27			7 Criar a Sistemática de Monitoramento e Avaliação: definir uma estrutura interna (unidade) responsável, os objetos a serem monitorados (objetivos, iniciativas, ações etc) o timing de obtenção dos dados, a forma de tratamento etc.
				8 Estabelecer o processo de comunicação para disponibilizar o conjunto de informações relevantes e necessárias sobre o desempenho organizacional as partes interessadas.

1.4.2. Detalhamento das Iniciativas para Implantação da GpR na SEFAZ/CE

BLOCO	BREVE DESCRIÇÃO DA INICIATIVA (ESCOPO)	AÇÕES	ETAPA REALIZADA COM APOIO EXTERNO?
INICIATIVA 1	Realização de eventos com vista a sensibilizar as lideranças e internalizar com o corpo funcional a importância da gestão para resultados, principalmente as questões referentes ao alinhamento da estrutura implementadora e monitoramento e avaliação para execução das estratégias já existentes.	1.1 Realizar eventos de sensibilização e internacionalização de conhecimento em Gestão para Resultados.	Sim
INICIATIVA 2	Verificar alternativas de estabelecimento de parcerias intra ou extra governamental como forma de otimizar o desempenho organizacional.	2.1 Analisar os modelos dos entes de cooperação à luz do contexto do Estado para delimitação dos modelos de descentralização e de parcerias de gestão passíveis de serem aplicadas.	Não
		2.2 Analisar com a equipe da SEFAZ sobre as alternativas dos modelos de descentralização e de parcerias de gestão.	Não
		2.3 Indicar os modelos de descentralização e de parcerias de gestão passíveis de serem implementados na SEFAZ.	Não
INICIATIVA 3	Alinhar os processos estratégicos de forma a otimizá-los para atendimento aos resultados desejados.	3.1 Construir a cadeia de valor da SEFAZ.	Não
		3.2 Identificar e priorizar 2 processos-chave.	Não
		3.3 Analisar a situação atual, problemas, proposta de redesenho e plano de implementação.	Não
		3.4 Definir os indicadores e metas para acompanhamento do desempenho.	Não
INICIATIVA 4	Atualizar a estrutura organizacional de forma que possa atender os resultados pretendidos com maior eficiência.	4.1 Analisar a estrutura organizacional atual.	Não

BLOCO	BREVE DESCRIÇÃO DA INICIATIVA (ESCOPO)	AÇÕES		ETAPA REALIZADA COM APOIO EXTERNO?
		4.4	Propor um novo desenho organizacional e revisar o regimento interno.	Não
INICIATIVA 5	Promover o alinhamento do corpo funcional a partir do quantitativo e perfil existente e adequando ao quantitativo ideal.	5.1	Levantar o perfil qualitativo e quantitativo atual da força de trabalho das unidades da SEFAZ com base na análise dos macroprocessos.	Sim
		5.2	Elaborar e validar proposta de redimensionamento e qualificação da força de trabalho da SEFAZ.	Sim
		5.3	Identificar os perfis de competência para as áreas de atuação da SEFAZ e propor um modelo macro de composição de força de trabalho que contemple todos os níveis organizacionais (níveis estratégico, tático e operacional).	Sim
INICIATIVA 6	Estabelecer um modelo de avaliação de desempenho em bases meritocráticas.	6.1	Construir o modelo de avaliação de desempenho contemplando a dimensão institucional, departamental e individual.	Sim
		6.2	Identificar e priorizar os indicadores que serão utilizados para mensuração do desempenho alinhados com o planejamento estratégico.	Sim
		6.3	Desenvolver estratégia de comunicação interna para Monitoramento & Avaliação dos Resultados.	Sim

BLOCO	BREVE DESCRIÇÃO DA INICIATIVA (ESCOPO)	AÇÕES		ETAPA REALIZADA COM APOIO EXTERNO?
INICIATIVA 7	Estabelecer o lócus e procedimentos de monitoramento e avaliação para os elementos estratégicos que devem ser acompanhados.	7.1	Estruturar a Central de Resultados, ou seja, da sistemática de monitoramento e avaliação de resultados estratégicos da SEFAZ (modelo de governança, periodicidade das avaliações, ciclos de desenvolvimento).	Sim
INICIATIVA 8	Estabelecer um processo de comunicação e envolvimento das partes interessadas, assim como prestação de contas em relação aos resultados gerados pela atuação da SEFAZ.	8.1	Desenvolver o modelo de comunicação e disponibilização de informações das partes interessadas em relação ao desempenho organizacional.	Sim

1.4.3. Detalhamento das Ações para Implementação da GpR na SEFAZ/CE

AÇÕES		RESPONSÁVEL	INÍCIO PREVISTO	TÉMINO PREVISTO	PRODUTOS / RESULTADOS
1.1	Realizar eventos de sensibilização e internacionalização de conhecimento em Gestão para Resultados.	CONSULTORIA	jul/12	jul/12	Realização de eventos de sensibilização e capacitação (palestras, oficinas etc.).
2.1	Analisar os modelos dos entes de cooperação à luz do contexto do Estado para delimitação dos modelos de descentralização e de parcerias de gestão passíveis de serem aplicadas.	ADINS	jul/12	ago/12	Relatório contendo o indicativo dos Modelos de Descentralização e de Parcerias de Gestão passíveis de serem aplicados na SEFAZ.
2.2	Analisar com a equipe da SEFAZ sobre as alternativas dos modelos de descentralização e de parcerias de gestão.	ADINS	set/12	set/12	
2.3	Indicar os modelos de descentralização e de parcerias de gestão passíveis de serem implementados na SEFAZ.	ADINS	set/12	out/12	
3.1	Construir a cadeia de valor da SEFAZ.	ADINS	out/12	fev/13	Relatório contendo a definição da Cadeia de Processos da SEFAZ e priorização dos 2 processos-chave.
3.2	Identificar e priorizar 2 processos-chave.	ADINS	fev/13	mar/13	

AÇÕES		RESPONSÁVEL	INÍCIO PREVISTO	TÉRMINO PREVISTO	PRODUTOS / RESULTADOS
3.3	Analisar a situação atual, problemas, proposta de redesenho e plano de implementação.	ADINS	mar/13	out/13	Relatório com os projetos priorizados reprojatados e com planos de melhorias a serem implementadas.
3.4	Definir os indicadores e metas para acompanhamento do desempenho.	ADINS	nov/13	dez/13	
4.1	Analisar a estrutura organizacional atual.	ADINS	jul/12	set/12	Relatório contendo a proposta de estrutura organizacional.
4.4	Propor um novo desenho organizacional e revisar o regimento interno.	ADINS	out/12	nov/12	Relatório contendo a proposta de alinhamento do Regimento Interno.
5.1	Levantar o perfil qualitativo e quantitativo atual da força de trabalho das unidades da SEFAZ com base na análise dos macroprocessos.	Consultoria	fev/13	mar/13	Documento técnico com o perfil quantitativo e qualitativo da força de trabalho existente na SEFAZ.
5.2	Elaborar e validar proposta de redimensionamento e qualificação da força de trabalho da SEFAZ.	Consultoria	jun/13	jul/13	Documento técnico com a proposta de redimensionamento da força de trabalho (quantitativo e qualitativo).
5.3	Identificar os perfis de competência para as áreas de atuação da SEFAZ e propor um modelo macro de composição de força de trabalho que contemple todos os níveis organizacionais (níveis estratégico, tático e operacional).	Consultoria	ago/13	dez/13	Documento técnico contendo os perfis de competência definidos e o modelo de composição da força de trabalho.
6.1	Construir o modelo de avaliação de desempenho contemplando a dimensão institucional, departamental e individual.	Consultoria	fev/14	mar/14	Documento com o Modelo de Avaliação de Desempenho contemplando a dimensão institucional, departamental (setorial) e individual.
6.2	Identificar e priorizar os indicadores que serão utilizados para mensuração do desempenho alinhados com o planejamento estratégico.	Consultoria	jun/04	jul/04	
6.3	Desenvolver estratégia de comunicação interna para Monitoramento & Avaliação dos Resultados.	Consultoria	ago/14	out/14	
7.1	Estruturar a Central de Resultados, ou seja, da sistemática de monitoramento e avaliação de resultados estratégicos da SEFAZ (modelo de governança, periodicidade das avaliações, ciclos de desenvolvimento).	Consultoria	jan/13	jun/03	Documento contendo o modelo de comunicação e disponibilização de informações da SEFAZ.
8.1	Desenvolver o modelo de comunicação e disponibilização	Consultoria	?	?	Documento contendo o modelo de

AÇÕES	RESPONSÁVEL	INÍCIO PREVISTO	TÉMINO PREVISTO	PRODUTOS / RESULTADOS
de informações das partes interessadas em relação ao desempenho organizacional.				comunicação e disponibilização de informações da SEFAZ.

1.5. Sefaz/Goiás

1.5.1. Análise do Diagnóstico de Autoavaliação da Gestão para Resultados na SEFAZ/GO

BLOCO	NOTA	QUAIS ASPECTOS SE DESTACAM?	QUAIS ASPECTOS PRECISAM MELHORAR?	INICIATIVAS: O QUE PRECISAM FAZER (PRIORITARIAMENTE)
AGENDA ESTRATÉGICA	37 46%	Definição de resultados; Estabelecimento de esforço de implementação.	Planejamento global para toda a SEFAZ.	1 Instituir o planejamento Estratégico no âmbito de Secretaria.
ESTRUTURA IMPLEMENTADORA	44 38%	Pactuação interna e externa; Assinatura de acordo de resultados.	Alinhamento de pessoas.	2 Alinhar as pessoas.
MONITORAMENTO & AVALIAÇÃO	17 49%	No monitoramento e avaliação do controle de arrecadação de tributos.	Estender para toda a organização. Institucionalização da análise e discussão ampla dos resultados visando a sua utilização para correção de rumos.	3 Definir e implantar a comissão de monitoramento e avaliação instituída por Decreto do Governador.

1.5.2. Detalhamento das Iniciativas para Implantação da GpR na SEFAZ/GO

BLOCO	BREVE DESCRIÇÃO DA INICIATIVA (ESCOPO)	AÇÕES		ETAPA REALIZADA COM APOIO EXTERNO?
INICIATIVA 1	A SEFAZ/GO trabalha com planejamento estratégico apenas na Receita Estadual.	1.1	Contratar consultoria para construir o planejamento estratégico da SEFAZ.	Não
		1.2	Formar equipe interna para acompanhamento e para internalizar os conhecimentos a cerca do processo de construção do planejamento estratégico.	Não
		1.3	Construir o planejamento estratégico da SEFAZ, contendo seus propósitos (visão, missão e valores) e resultados (objetivos estratégico, mapa, indicadores e metas).	Sim
		1.4	Estabelecer os esforços de implementação para atender os resultados estratégicos, construir e detalhar as iniciativas estratégicas em ações com prazos, responsáveis e marcos críticos.	Sim
INICIATIVA 2	Divulgar junto a todo o corpo funcional o decreto sobre o acordo de resultados e o início do Planejamento Estratégico da SEFAZ/GO.	2.1	Divulgar junto a todo o corpo funcional o decreto sobre o acordo de resultados e o início do Planejamento Estratégico da SEFAZ/GO.	Não
INICIATIVA 3	Decreto estabelecer comissão de monitoramento e avaliação no âmbito da SEFAZ/GO.	3.1	Definir e implantar a comissão de monitoramento e avaliação do Acordo de Resultados.	Não

1.5.3. Detalhamento das Ações para Implementação da GpR na SEFAZ/GO

AÇÕES		RESPONSÁVEL	INÍCIO PREVISTO	TÉMINO PREVISTO	PRODUTOS / RESULTADOS
1.1	Contratar consultoria para construir o planejamento estratégico da SEFAZ.	Pedro Luiz	jun/12	dez/12	Consultoria Contratada.
1.2	Formar equipe interna para acompanhamento e para internalizar os conhecimentos a cerca do processo de construção do planejamento estratégico.	Pedro Luiz	ago/12	dez/13	Equipe interna formada.
1.3	Construir o planejamento estratégico da SEFAZ, contendo seus propósitos (visão, missão e valores) e resultados (objetivos estratégico, mapa, indicadores e metas).	Pedro Luiz	ago/12	dez/12	Planejamento Estratégico da SEFAZ, contendo propósitos e resultados.
1.4	Estabelecer os esforços de implementação para atender os resultados estratégicos, construir e detalhar as iniciativas estratégicas em ações com prazos, responsáveis e marcos críticos.	Pedro Luiz	jan/13	jun/13	Detalhamento das Iniciativas Estratégicas em: ações, responsáveis, prazos, orçamento e recursos.
2.1	Divulgar junto a todo o corpo funcional o decreto sobre o acordo de resultados e o início do Planejamento Estratégico da SEFAZ/GO.	Pedro Luiz	jun/12	mar/13	Eventos e reuniões de divulgação realizados nas 11 regionais e no órgão central.
3.1	Definir e implantar a comissão de monitoramento e avaliação do Acordo de Resultados.	Pedro Luiz	mai/12	ago/12	Decreto de criação e normalização publicado; Comissão nomeada; Sistema de monitoramento em produção.

1.6. Sefaz/Mato Grosso

1.6.1. Análise do Diagnóstico de Autoavaliação da Gestão para Resultados na SEFAZ/MT

BLOCO	NOTA	QUAIS ASPECTOS SE DESTACAM?	QUAIS ASPECTOS PRECISAM MELHORAR?	INICIATIVAS: O QUE PRECISAM FAZER (PRIORITARIAMENTE)
AGENDA ESTRATÉGICA	61	Estabelecimento dos propósitos; Definição e acompanhamento de indicadores e de metas desafiadoras; Estabelecimento de iniciativas.	Explicitação das estratégias as partes interessadas; Coleta, registro e tratamento das opiniões e grau de satisfação das partes interessadas; Avaliação de desempenho global.	1 Elevar a capacidade interna de desdobramento, comunicação e execução da estratégia para garantir a consecução da visão organizacional e da Política Econômica e Tributária.
ESTRUTURA IMPLEMENTADORA	52	Alinhamento horizontal da estrutura organizacional para fins de convergência de ações e alcance de objetivos.	Alinhamento de pessoas para a convergência e sinergia de esforços na execução das estratégias; Alinhamento entre o planejamento estratégico e a gestão das ações operacionais das diversas áreas da SEFAZ; Atualização da estrutura tecnológica (captura, tratamento, armazenamento e disponibilização dos dados/informações) de suporte ao negócio; otimização e inovação de recursos tecnológicos; Fortalecimento de parcerias e Pactuação externa.	2 Elevar a capacidade (suporte ao negócio) dos recursos tecnológicos da SEFAZ, para o armazenamento, registro, captura, tratamento e disponibilização de dados, segundo as necessidades (previsão de receita, lançamento, análise, controle, predição de comportamentos, medidas preventivas/coercitivas, assistência ao contribuinte) da Receita Pública. 3 Proporcionar maior alinhamento entre as ações/gestão da estrutura implementadora e a agenda estratégica.

BLOCO	NOTA	QUAIS ASPECTOS SE DESTACAM?	QUAIS ASPECTOS PRECISAM MELHORAR?	INICIATIVAS: O QUE PRECISAM FAZER (PRIORITARIAMENTE)
				4 Implementar soluções e ações conjuntas com outros órgãos/instituições em questões relacionadas à administração tributária, tais como o controle da obrigação da obrigação tributária, a disponibilização de dados, o trânsito de mercadorias, a ampliação da cobertura (vigilância fiscal) fiscal de contribuintes.
MONITORAMENTO & AVALIAÇÃO	20	Existência de estrutura organizacional e tecnológica atuante no monitoramento e avaliação.	Aperfeiçoar o processo de comunicação e interação com as partes interessadas (organização: entendimento e pactuação de metas e desempenho esperado; sociedade: disponibilização de relatórios concisos e inteligíveis para o cidadão/sociedade; governo: Sintonia e gestão integrada entre a gestão da receita e a gestão da receita).	7 Fortalecer a relação SEFAZ-Sociedade.

1.6.2. Detalhamento das Iniciativas para Implantação da GpR na SEFAZ/MT

BLOCO	BREVE DESCRIÇÃO DA INICIATIVA (ESCOPO)	AÇÕES		ETAPA REALIZADA COM APOIO EXTERNO?
INICIATIVA 1	Desenvolver a capacidade interna para formular e desdobrar a estratégia de gestão para garantir a consecução da visão organizacional e da Política Econômica e Tributária: Desdobramento e alinhamento estratégico.	1.1	Revisar a sistemática de mensuração de resultados (indicadores e metas); propor modelo de avaliação de desempenho global.	Sim
		1.2	Capacitar gestores fazendários em gestão estratégica para resultados.	Sim
		1.3	Desenvolver (ou aperfeiçoar) e implantar sistema informatizado de monitoramento e avaliação das metas e resultados.	Sim
		1.4	Desenvolver e implantar sistemática de monitoramento e avaliação (painel de bordo) das metas e ações estratégicas e promover a divulgação dos resultados.	Não
INICIATIVA 2	Identificar, obter e compartilhar informações e conhecimentos necessários para que a força de trabalho da SEFAZ possa desenvolver ações suficientes para a concretização da visão organizacional; Modernizar os sistemas fazendários de interação direta (cadastro e atendimento/assistência) com o contribuinte, tendo como referência os Benchmarking na referida área; Promover o desenvolvimento de habilidades e comportamentos compatíveis com o modelo de gestão para resultados; Promover a capacitação e	2.1	Contratar Consultoria Técnica Especializada para mapear, otimizar e automatizar o processo de previsão, acompanhamento e análise da receita pública tendo como foco o seu acompanhamento por meio de um sistema informatizado.	Sim

BLOCO	BREVE DESCRIÇÃO DA INICIATIVA (ESCOPO)	AÇÕES	ETAPA REALIZADA COM APOIO EXTERNO?	
	adequação do saber funcional às necessidades de alto desempenho crescente na execução da política Econômica e Tributária; Promover o alinhamento entre o planejamento estratégico e as iniciativas/ações das diversas unidades da SEFAZ; Estabelecer relações de cooperação em âmbito intergovernamental ou intragovernamental e parcerias privadas que atendam ao interesse público.	2.2	Contratar Consultoria Técnica Especializada para mapear, otimizar e automatizar o processo de transferências constitucionais tendo como foco o seu acompanhamento por meio de um sistema informatizado.	Sim
		2.3	Contratar Consultoria Técnica Especializada para mapear, otimizar e automatizar o processo de substituição tributária tendo como foco o seu acompanhamento por meio de um sistema informatizado.	Sim
		2.4	Contratar Consultoria Técnica Especializada para mapear, otimizar e automatizar o processo de gestão das receitas não tributárias tendo como foco o seu acompanhamento por meio de um sistema informatizado.	Sim
INICIATIVA 3	Promover o desenvolvimento de habilidades e comportamentos compatíveis com o modelo de gestão para resultados; Promover a capacitação e adequação do saber funcional às necessidades de alto desempenho crescente na execução da política Econômica e Tributária.	3.1	Contratar consultoria especializada para desenvolver o alinhamento das políticas de gestão de pessoas: definição das competências requeridas e dimensionamento quantitativo e qualitativo da força de trabalho.	Sim
INICIATIVA 4	Estabelecer relações de cooperação em âmbito intergovernamental ou intragovernamental e parcerias privadas que atendam ao interesse público.	4.1	Contratar consultoria especializada para definição do modelo de relação em âmbito intergovernamental e externo.	Sim

BLOCO	BREVE DESCRIÇÃO DA INICIATIVA (ESCOPO)	AÇÕES	ETAPA REALIZADA COM APOIO EXTERNO?
INICIATIVA 5	Disponibilizar a sociedade portal com conteúdos relacionados à promoção da transparência na Receita Pública.	5.1 Definir conteúdos do Portal da Transparência; Definir sistemática de geração, validação e disponibilização de conteúdos; Implantar Portal da Transparência da Receita Pública.	Não

1.6.3. Detalhamento das Ações para Implementação da GpR na SEFAZ/MT

AÇÕES	RESPONSÁVEL	INÍCIO PREVISTO	TÉRMINO PREVISTO	PRODUTOS / RESULTADOS
1.1 Revisar a sistemática de mensuração de resultados (indicadores e metas); propor modelo de avaliação de desempenho global.	UNRP/SARP/SEFAZ	?	?	Diagnóstico/avaliação da sistemática de mensuração e avaliação de indicadores e metas; Sistemática de avaliação do desempenho global.
1.2 Capacitar gestores fazendários em gestão estratégica para resultados.	Consultoria	?	?	Evento de sensibilização e capacitação dos gestores fazendários com material de apoio produzido e disponibilizado aos participantes.
1.3 Desenvolver (ou aperfeiçoar) e implantar sistema informatizado de monitoramento e avaliação das metas e resultados.	Consultoria	?	?	Sistema informatizado de monitoramento e avaliação de metas e resultados.
1.4 Desenvolver e implantar sistemática de monitoramento e avaliação (painel de bordo) das metas e ações estratégicas e promover a divulgação dos resultados.	UNRP/SARP/SEFAZ	?	?	Formulação da sistemática de monitoramento e avaliação (painel de bordo) das metas e ações estratégicas.

AÇÕES		RESPONSÁVEL	INÍCIO PREVISTO	TÉRMINO PREVISTO	PRODUTOS / RESULTADOS
2.1	Contratar Consultoria Técnica Especializada para mapear, otimizar e automatizar o processo de previsão, acompanhamento e análise da receita pública tendo como foco o seu acompanhamento por meio de um sistema informatizado.	UPEA/SARP/SEFAZ	?	?	Mapeamento e proposta de otimização e automação do processo de previsão e análise da receita pública.
2.2	Contratar Consultoria Técnica Especializada para mapear, otimizar e automatizar o processo de transferências constitucionais tendo como foco o seu acompanhamento por meio de um sistema informatizado.	GCRT/SARP/SEFAZ	?	?	Mapeamento e proposta de otimização e automação do processo de gestão das transferências constitucionais.
2.3	Contratar Consultoria Técnica Especializada para mapear, otimizar e automatizar o processo de substituição tributária tendo como foco o seu acompanhamento por meio de um sistema informatizado.	GCRT/SARP/SEFAZ	?	?	Mapeamento e proposta de otimização e automação do processo de substituição tributária.
2.4	Contratar Consultoria Técnica Especializada para mapear, otimizar e automatizar o processo de gestão das receitas não tributárias tendo como foco o seu acompanhamento por meio de um sistema informatizado.	GIOR/SARP/SEFAZ	?	?	Mapeamento e proposta de otimização e automação do processo de gestão das receitas não tributárias.

AÇÕES		RESPONSÁVEL	INÍCIO PREVISTO	TÉRMINO PREVISTO	PRODUTOS / RESULTADOS
3.1	Contratar consultoria especializada para desenvolver o alinhamento das políticas de gestão de pessoas: definição das competências requeridas e dimensionamento quantitativo e qualitativo da força de trabalho.	SUAC/SARP/SEFAZ	?	?	Definição dos perfis de competência e modelo de composição da força de trabalho; Mapeamento do perfil quantitativo e qualitativo da força de trabalho, tendo como parâmetros os processos de trabalho; Proposta de redimensionamento da força de trabalho (quantitativo e qualitativo).
4.1	Contratar consultoria especializada para definição do modelo de relação em âmbito intergovernamental e externo.	SUAC/SARP/SEFAZ	?	?	Estabelecimento do modelo de cooperação intergovernamental e de estabelecimento de parcerias de gestão para aplicação no âmbito da SEFAZ; Plano de implementação para o estabelecimento das cooperações e parcerias e estabelecimento de pactuação interna e externa.
5.1	Definir conteúdos do Portal da Transparência; Definir sistemática de geração, validação e disponibilização de conteúdos; Implantar Portal da Transparência da Receita Pública.	UNRP/SARP/SEFAZ	?	?	Disponibilização de Portal da Transparência.

1.7. Sefaz/Pará

1.7.1. Análise do Diagnóstico de Autoavaliação da Gestão para Resultados na SEFAZ/PA

BLOCO	NOTA	QUAIS ASPECTOS SE DESTACAM?	QUAIS ASPECTOS PRECISAM MELHORAR?	INICIATIVAS: O QUE PRECISAM FAZER (PRIORITARIAMENTE)	
AGENDA ESTRATÉGICA	55	Estabelecimento de Propósitos.	Compreensão do Ambiente Institucional.	1	Realizar o Planejamento Estratégico as SEFA (BSC).
ESTRUTURA IMPLEMENTADORA	77	Modelagem da Estrutura Organizacional.	Alinhamento de Pessoas.	2	Implementar modelagem de processos organizacionais.
				3	Implantar o Prêmio Inovação e Qualidade da Gestão Fazendária - PQGFAZ. (PROGEFAZ-PD-02-002).
				4	Implementar novo modelo de fiscalização de trânsito. (PROGEFAZ-PD-10-001).
				5	Implantar novo modelo de fiscalização de estabelecimentos. (PROGEFAZ-PD-11-001).
				6	Implantação do Modelo de Pesquisa, Investigação e Análise de Ilícitos Fiscais. (PROGEFAZ-PD-14-001).
				7	Reestruturação do modelo de atendimento. (PROGEFAZ-PD-28-001)
				8	Plano de Modernização de TIC. (PROGEFAZ-PD-30-001)

BLOCO	NOTA	QUAIS ASPECTOS SE DESTACAM?	QUAIS ASPECTOS PRECISAM MELHORAR?	INICIATIVAS: O QUE PRECISAM FAZER (PRIORITARIAMENTE)	
				9	Programa de Formação Profissional Continuada. (PROGEFAZ-PD-34-001)
MONITORAMENTO & AVALIAÇÃO	11	Existe uma estrutura interna (unidade) responsável por monitorar e avaliar o cumprimento dos esforços (iniciativas e ações) e dos resultados (objetivos e metas), por meio de indicadores de desempenho.	Existem critérios e procedimentos institucionalizados que são aplicados para analisar e corrigir o descumprimento dos esforços e resultados.	10	Modelo de controle de benefícios fiscais concedidos implementado. (PROGEFAZ-PD-06-001).
				11	Sistema de controle da Dívida Pública. (PROGEFAZ-PD-40-000).

1.7.2. Detalhamento das Iniciativas para Implantação da GpR na SEFAZ/PA

BLOCO	BREVE DESCRIÇÃO DA INICIATIVA (ESCOPO)	AÇÕES		ETAPA REALIZADA COM APOIO EXTERNO?
INICIATIVA 1	Elaboração do PE utilizando a metodologia BSC com foco na gestão de resultados, um plano de melhorias e um sistema de avaliação.	1.1	Capacitar e sensibilizar as lideranças quanto à importância do Planejamento Estratégico.	Sim
		1.2	Realizar a elaboração do planejamento estratégico, contendo: visão, missão, valores, mapa estratégico, indicadores, metas e iniciativas estratégicas.	Sim

BLOCO	BREVE DESCRIÇÃO DA INICIATIVA (ESCOPO)	AÇÕES		ETAPA REALIZADA COM APOIO EXTERNO?
INICIATIVA 2	Modelagem das sete principais macro-áreas da Secretaria visando alcançar maior eficiência, eficácia e celeridade na entrega dos serviços e produtos demandados pelo cidadão-usuário.	2.1	Preparar o ambiente para elaboração e execução do Plano de Ação da Modelagem dos Processos Críticos das sete macros áreas fazendárias.	Não
		2.2	Modelar 07 processos críticos de sete macro-áreas manualizando os mesmos.	Sim
		2.3	Verificar a efetividade da implemetação dos processos modelados.	Não
INICIATIVA 3	Prêmio destinado a avaliar e melhorar a gestão, com foco em resultados, que oriente as unidades organizacionais fazendárias para a excelência na gestão.	3.1	Institucionalizar modelo de avaliação e gestão fazendária.	Não
		3.2	Capacitar servidores para implementar o modelo.	Não
		3.3	Implementar Rede de modernização fazendária.	Não
INICIATIVA 4	Modernização da fiscalização de mercadorias em trânsito, mediante melhoria do controle sobre as operações realizadas pelos contribuintes.	4.1	Revisar modelo organizacional e operacional da fiscalização de mercadorias em trânsito.	Não
		4.2	Dotar as unidades de fiscalização de mercadorias em trânsito de infraestrutura adequada e corpo funcional especializado em auditoria de mercadorias em trânsito baseada em novos conceitos, tecnologias e uso de documentos fiscais eletrônicos.	Não

BLOCO	BREVE DESCRIÇÃO DA INICIATIVA (ESCOPO)	AÇÕES		ETAPA REALIZADA COM APOIO EXTERNO?
INICIATIVA 5	Implementação de ferramentas e técnicas de auditoria fiscal, auxiliadas por computação, permitindo a análise e manipulação dos arquivos em meio digital.	5.1	Desenvolver uma ferramenta computacional específica para auditoria fiscal.	Sim
		5.2	Treinar os auditores fiscais no uso da ferramenta e das respectivas técnicas de auditoria fiscal auxiliadas por computação para que a fiscalização alcance os seus objetivos.	Sim
		5.3	Implantar um plano para suporte, atualização e evolução da ferramenta.	Não
INICIATIVA 6	Definição do modelo de gestão e estrutura da unidade de inteligência fiscal, utilizando equipamentos e pessoal capacitado.	6.1	Definir metodologia de trabalho e procedimentos de pesquisa, investigação e análise fiscal.	Não
		6.2	Gerar conhecimento para tomada de decisões em ações de combate aos ilícitos e fraudes fiscais.	Não
INICIATIVA 7	Modernização do atendimento, propiciando novas funcionalidades e rotinas de serviços.	7.1	Definir padrões técnicos e normativos de prestação dos serviços nos diversos meios de acesso disponibilizados pela Secretaria.	Não
		7.2	Habilitar servidores e usuários quanto aos serviços disponibilizados.	Não
		7.3	Disponibilizar soluções tecnológicas e demais recursos necessários à operacionalização do atendimento.	Não

BLOCO	BREVE DESCRIÇÃO DA INICIATIVA (ESCOPO)	AÇÕES		ETAPA REALIZADA COM APOIO EXTERNO?
INICIATIVA 8	Garantir alta disponibilidade, evitando paradas não programadas dos sistemas disponíveis à SEFA e aos contribuintes.	8.1	Expandir os recursos tecnológicos de hardware e software com alta capacidade de armazenamento e processamento.	Sim
		8.2	Incrementar o nível de segurança da informação na infraestrutura tecnológica da Secretaria e atualizar ferramentas de desenvolvimento de sistemas.	Sim
INICIATIVA 9	Integração, formação e desenvolvimento do servidor fazendário visando assegurar conhecimento, habilidades e atitudes necessárias à qualificação do sistema fazendário estadual.	9.1	Definir diretrizes estratégicas para capacitação do servidor fazendário.	Não
		9.2	Reavaliar a política de capacitação do servidor fazendário.	Sim
		9.3	Qualificar e desenvolver os servidores da SEFA em suas atividades, conhecimento, habilidades e atitudes.	Sim
INICIATIVA 10	Monitoramento dos benefícios fiscais concedidos pelo Governo Estadual.	10.1	Definir as regras de concessões.	Não
		10.2	Definir forma de controle.	Não
INICIATIVA 11	Modernização da gestão da Dívida Pública, através da implantação de um Sistema que agilize de forma precisa as informações para subsidiar a negociação de operações de crédito assim como o acompanhamento da Dívida Pública do Estado.	11.1	?	
		11.2	?	

1.7.3. Detalhamento das Ações para Implementação da GpR na SEFAZ/PA

AÇÕES		RESPONSÁVEL	INÍCIO PREVISTO	TÉMINO PREVISTO	PRODUTOS / RESULTADOS
1.1	Capacitar e sensibilizar as lideranças quanto a importância do Planejamento Estratégico.	?	?	?	Oficinas de sensibilização em relação ao Planejamento Estratégico com as lideranças.
1.2	Realizar a elaboração do planejamento estratégico, contendo: visão, missão, valores, mapa estratégico, indicadores, metas e iniciativas estratégicas.	?	?	?	Planejamento Estratégico da SEFAZ (propósitos, resultados e esforços de implementação).
2.1	Preparar o ambiente para elaboração e execução do Plano de Ação da Modelagem dos Processos Críticos das sete macro áreas fazendárias.	?	?	?	?
2.2	Modelar 07 processos críticos de sete macro-áreas manualizando os mesmos.	?	?	?	Relatório com os projetos priorizados reprojatados e com plano de melhorias a serem implementadas.
2.3	Verificar a efetividade da implementação dos processos modelados.	?	?	?	?
3.1	Institucionalizar modelo de avaliação e gestão fazendária.	?	?	?	?
3.2	Capacitar servidores para implementar o modelo.	?	?	?	?
3.3	Implementar Rede de modernização fazendária.	?	?	?	?
4.1	Revisar modelo organizacional e operacional da fiscalização de mercadorias em trânsito.	?	?	?	?
4.2	Dotar as unidades de fiscalização de mercadorias em trânsito de infraestrutura adequada e corpo funcional especializado em auditoria de mercadorias em trânsito baseada em novos conceitos, tecnologias e uso de documentos fiscais eletrônicos.	?	?	?	?
5.1	Desenvolver uma ferramenta computacional específica para auditoria fiscal.	?	?	?	?
5.2	Treinar os auditores fiscais no uso da ferramenta e das respectivas técnicas de auditoria fiscal auxiliadas por	?	?	?	?

AÇÕES		RESPONSÁVEL	INÍCIO PREVISTO	TÉRMINO PREVISTO	PRODUTOS / RESULTADOS
	computação para que a fiscalização alcance os seus objetivos.				
5.3	Implantar um plano para suporte, atualização e evolução da ferramenta.	?	?	?	?
6.1	Definir metodologia de trabalho e procedimentos de pesquisa, investigação e análise fiscal.	?	?	?	?
6.2	Gerar conhecimento para tomada de decisões em ações de combate aos ilícitos e fraudes fiscais.	?	?	?	?
7.1	Definir padrões técnicos e normativos de prestação dos serviços nos diversos meios de acesso disponibilizados pela Secretaria.	?	?	?	?
7.2	Habilitar servidores e usuários quanto aos serviços disponibilizados.	?	?	?	?
7.3	Disponibilizar soluções tecnológicas e demais recursos necessários à operacionalização do atendimento.	?	?	?	?
8.1	Expandir os recursos tecnológicos de hardware e software com alta capacidade de armazenamento e processamento.	?	?	?	?
8.2	Incrementar o nível de segurança da informação na infraestrutura tecnológica da Secretaria e atualizar ferramentas de desenvolvimento de sistemas.	?	?	?	?
9.1	Definir diretrizes estratégicas para capacitação do servidor fazendário.	?	?	?	?
9.2	Reavaliar a política de capacitação do servidor fazendário.	?	?	?	?
9.3	Qualificar e desenvolver os servidores da SEFA em suas atividades, conhecimento, habilidades e atitudes.	?	?	?	?
10.1	Definir as regras de concessões.	?	?	?	?
10.2	Definir forma de controle.	?	?	?	?
11.1	?	?	?	?	?

AÇÕES		RESPONSÁVEL	INÍCIO PREVISTO	TÉMINO PREVISTO	PRODUTOS / RESULTADOS
11.2	?	?	?	?	?

1.8. SEFAZ/PERNAMBUCO

1.8.1. Análise do Diagnóstico de Autoavaliação da Gestão para Resultados na SEFAZ/PE

BLOCO	NOTA	QUAIS ASPECTOS SE DESTACAM?	QUAIS ASPECTOS PRECISAM MELHORAR?	INICIATIVAS: O QUE PRECISAM FAZER (PRIORITARIAMENTE)	
AGENDA ESTRATÉGICA	84%	Estabelecimento de propósitos; Definição de resultados; Estabelecimento de esforços de implementação.	Revisão e acompanhamento dos indicadores, com ênfase na área meio; Alinhamento com os recursos disponíveis, inclusive orçamento, com a antecipação requerida pelo PLO.	1	Aperfeiçoar a análise estratégica, a partir da identificação de <i>stakeholders</i> e satisfação dos usuários.
				2	Revisar os indicadores de desempenho.
				3	Estabelecer o processo de comunicação permanente para disponibilizar o conjunto de informações relevantes e necessárias sobre o desempenho organizacional às partes interessadas.
				4	Sensibilizar e capacitar as equipes em Gestão para Resultados.
				5	Aperfeiçoar a implantação do planejamento, através do estabelecimento de marcos críticos.
ESTRUTURA IMPLEMENTADORA	63%	Alinhamento com estratégias do Governo	Internamente, melhorar o alinhamento horizontal e vertical.		
MONITORAMENTO & AVALIAÇÃO	51%	Sem registros.	Implantar o Painel de Controle	6	Aperfeiçoar a Sistemática de Monitoramento e Avaliação.

1.8.2. Detalhamento das Iniciativas para Implantação da GpR na SEFAZ/PE

BLOCO	BREVE DESCRIÇÃO DA INICIATIVA (ESCOPO)	AÇÕES		ETAPA REALIZADA COM APOIO EXTERNO?
INICIATIVA 1	Gestão de <i>stakeholders</i> , identificar as principais partes interessadas e mapear suas principais demandas e expectativas em relação à SEFAZ.	1.1	Identificar os principais <i>stakeholders</i> , as formas de relacionamento institucional destes com a SEFAZ e suas expectativas em relação a secretaria para o cumprimento das suas finalidades previstas.	Sim
INICIATIVA 2	Detalhamento dos resultados estratégicos, conjunto de objetivos que compõem o mapa estratégico, em indicadores e metas.	2.1	Aperfeiçoar o Mapa Estratégico detalhando indicadores de desempenho no Painel de Controle.	Sim
		2.2	Facilitar o desdobramento dos objetivos estratégicos em indicadores e metas, no Painel de Controle.	Sim
INICIATIVA 3	Processo de comunicação permanente para envolver e sensibilizar as partes interessadas.	3.1	Desenvolver e implantar o modelo de comunicação e disponibilização de informações as partes interessadas em relação ao desempenho organizacional, em articulação com a Diretoria de Comunicação.	Não
INICIATIVA 4	Realização de eventos de sensibilização por meio de oficinas e cursos de treinamento.	4.1	Realizar eventos de sensibilização e internacionalização de conhecimento em Gestão para Resultados.	Sim
INICIATIVA 5	Definir os esforços de implementação por meio de iniciativas e desdobramento e ações estratégicas.	5.1	Detalhar as iniciativas, identificando as necessidades de orçamento e recursos.	Sim
INICIATIVA 6	Aperfeiçoar a Sistemática de Monitoramento e Avaliação.	6.1	Implantar a proposta de sistemática de monitoramento apresentada ao Secretário, utilizando a ferramenta Painel de Controle, recentemente adquirida.	Sim

1.8.3. Detalhamento das Ações para Implementação da GpR na SEFAZ/PE

AÇÕES		RESPONSÁVEL	INÍCIO PREVISTO	TÉRMINO PREVISTO	PRODUTOS / RESULTADOS
1.1	Identificar os principais <i>stakeholders</i> , as formas de relacionamento institucional destes com a SEFAZ e suas expectativas em relação a secretaria para o cumprimento das suas finalidades previstas.	Mona	set/12	dez/12	Documento Técnico contendo a identificação dos <i>stakeholders</i> , possibilitando a identificação de gargalos e pontos de melhoria.
2.1	Aperfeiçoar o Mapa Estratégico detalhando indicadores de desempenho no Painel de Controle.	Aldo	fev/13	abr/13	Planejamento Estratégico da SEFAZ, contendo os resultados desejados e seus desdobramentos (mapa estratégico, metas, indicadores).
2.2	Facilitar o desdobramento dos objetivos estratégicos em indicadores e metas, no Painel de Controle.	Fátima	fev/13	abr/13	
3.1	Desenvolver e implantar o modelo de comunicação e disponibilização de informações as partes interessadas em relação ao desempenho organizacional, em articulação com a Diretoria de Comunicação.	Mona	abr/12	jun/12	Documento contendo o modelo de comunicação da SEFAZ.
4.1	Realizar eventos de sensibilização e internacionalização de conhecimento em Gestão para Resultados.	Fátima	set/12	dez/12	Equipes sensibilizadas por meio de treinamento em Gestão para Resultados as equipes da SEFAZ.
5.1	Detalhar as iniciativas, identificando as necessidades de orçamento e recursos.	Regina	fev/13	abr/13	Detalhamento das Iniciativas Estratégicas em: ações, responsáveis, prazos, orçamento e recursos.
6.1	Implantar a proposta de sistemática de monitoramento apresentada ao Secretário, utilizando a ferramenta Painel de Controle, recentemente adquirida.	Aldo	abr/13	mai/13	Sistemática de planejamento e monitoramento aperfeiçoada.

1.9. Sefaz/Piauí

1.9.1. Análise do Diagnóstico de Autoavaliação da Gestão para Resultados na SEFAZ/PI

BLOCO	NOTA	QUAIS ASPECTOS SE DESTACAM?	QUAIS ASPECTOS PRECISAM MELHORAR?	INICIATIVAS: O QUE PRECISAM FAZER (PRIORITARIAMENTE)
AGENDA ESTRATÉGICA	36	Estabelecimento de Propósitos; Definição de Resultados.	Compreensão do Ambiente Institucional; Estabelecimento de Esforços de Implementação.	1 Realizar análise do contexto do ambiente interno e externo e revisar/adequar o plano estratégico da SEFAZ, elaborar o mapa estratégico da organização e desdobrá-los em indicadores, metas e iniciativas estratégicas.
ESTRUTURA IMPLEMENTADORA	13	Alinhamento Vertical e Horizontal.	Modelagem da Estrutura Organizacional; Alinhamento de Pessoas.	2 Alinhar a estrutura implementadora (processos, arquitetura organizacional e pessoas) de forma eficiente para que a secretaria cumpra sua missão institucional.
MONITORAMENTO & AVALIAÇÃO	11	Estrutura interna (unidade) responsável por monitorar e avaliar o cumprimento dos esforços e dos resultados, por meio de indicadores de desempenho.	O processo de comunicação definido com a concepção de painéis de controle para disponibilização de um conjunto de informações relevante e necessárias sobre o desempenho e que possam ser repassadas às partes interessadas.	3 Estabelecer uma sistemática de Monitoramento e Avaliação e desenvolver uma página da SEFAZ um ícone para divulgação do resultado atingido.

1.9.2. Detalhamento das Iniciativas para Implantação da GpR na SEFAZ/PI

BLOCO	BREVE DESCRIÇÃO DA INICIATIVA (ESCOPO)	AÇÕES	ETAPA REALIZADA COM APOIO EXTERNO?	
INICIATIVA 1	Realizar análise do contexto interno e externo, verificar o grau de satisfação das partes interessadas em relação a atuação da SEFAZ. Os resultados da análise de contexto servirão como diretrizes para a revisão do plano estratégico da secretaria, assim como para a elaboração do mapa estratégico e seus desdobramentos e para o estabelecimento de iniciativas estratégicas.	1.1	Elaborar o TR para contratar consultoria para realizar a elaboração da Agenda Estratégica da secretaria e seus desdobramentos.	Não
		1.2	Contratar consultoria.	Sim
		1.3	Aprovar proposta metodológica da consultoria.	Não
		1.4	Realizar os estudos de análise do contexto ambiental.	Sim
		1.5	Elaborar o mapa estratégico da secretaria e desdobrá-lo em indicadores, metas e iniciativas estratégicas.	Sim
		1.6	Apropriar dos conhecimentos para a construção da agenda estratégica.	Não
		1.7	Acompanhar e aprovar as entregas da consultoria.	Não
		1.8	Avaliar os resultados e aprovar as entregas dos produtos.	Não

BLOCO	BREVE DESCRIÇÃO DA INICIATIVA (ESCOPO)	AÇÕES		ETAPA REALIZADA COM APOIO EXTERNO?
INICIATIVA 2	Redesenhar os processos prioritários de trabalho, de forma a eliminar redundância, paralelismos, sobreposições e excesso; Alinhar a arquitetura implementadora (estrutura organizacional); e, Definir as competências das pessoas requeridas para a execução e geração de resultados a partir dos processos e da agenda estratégica.	2.1	Elaborar o TR para contratar consultoria para realizar o redesenho dos processos prioritários de trabalho e para alinhar/revisar a arquitetura organizacional.	Não
		2.2	Elaborar o TR para contratar consultoria para definir as competências das pessoas para a execução e geração de resultados a partir dos processos e da agenda estratégica.	Não
		2.3	Contratar consultoria.	Sim
		2.4	Realizar a priorização dos processos de trabalho e resenhá-los.	Sim
		2.5	Realizar diagnóstico da estrutura organizacional existente e propor um novo modelo.	Sim
		2.6	(Re)definir o perfil qualitativo e quantitativo da força de trabalho da SEFAZ à luz de sua estratégia.	Sim
		2.7	Aprovar proposta de redesenho dos processos prioritários, da nova estrutura organizacional e da redefinição do perfil qualitativo e quantitativo da força de trabalho.	Não
		2.8	Avaliar resultados.	Não

BLOCO	BREVE DESCRIÇÃO DA INICIATIVA (ESCOPO)	AÇÕES		ETAPA REALIZADA COM APOIO EXTERNO?
INICIATIVA 3	Comprometer o corpo funcional com o desempenho da instituição por meio do estabelecimento de uma sistemática de acompanhamento e avaliação dos resultados, assim como sua divulgação.	3.1	Definir os objetos a serem monitorados (resultados e ações estratégicas), periodicidade das reuniões e atores envolvidos.	Não
		3.2	Definir informações a serem divulgadas.	Não
		3.3	Criar ícone na página da SEFAZ.	Não
		3.4	Avaliar acesso às matérias divulgadas.	Não

1.9.3. Detalhamento das Ações para Implementação da GpR na SEFAZ/PI

AÇÕES		RESPONSÁVEL	INÍCIO PREVISTO	TÉRMINO PREVISTO	PRODUTOS / RESULTADOS
1.1	Elaborar o TR para contratar consultoria para realizar a elaboração da Agenda Estratégica da secretaria e seus desdobramentos.	Sérgio	mai-12	jun-12	TR elaborado e publicado para contratação.
1.2	Contratar consultoria.	Dalva Tourinho	jun-12	set-12	Consultoria contratada.
1.3	Aprovar proposta metodológica da consultoria.	Paulo Roberto	out-12	out-12	Documento técnico contendo os resultados da análise ambiental - Matriz SWOT e levantamento contendo a grau de satisfação e expectativas das partes interessadas.
1.4	Realizar os estudos de análise do contexto ambiental.	Consultoria	nov-12	nov-12	

AÇÕES		RESPONSÁVEL	INÍCIO PREVISTO	TÉRMINO PREVISTO	PRODUTOS / RESULTADOS
1.5	Elaborar o mapa estratégico da secretaria e desdobrá-lo em indicadores, metas e iniciativas estratégicas.	Consultoria	dez-12	dez-12	Documento Técnico contendo o Planejamento Estratégico da SEFAZ contendo propósito (missão, visão) e mapa estratégico desdobrado em indicadores, metas e iniciativas.
1.6	Apropriar dos conhecimentos para a construção da agenda estratégica.	Cristovam	jan-13	jan-13	
1.7	Acompanhar e aprovar as entregas da consultoria.	Cristovam	fev-13	mar-13	
1.8	Avaliar os resultados e aprovar as entregas dos produtos.	Cristovam	abr-13	abr-13	
2.1	Elaborar o TR para contratar consultoria para realizar o redesenho dos processos prioritários de trabalho e para alinhar/revisar a arquitetura organizacional.	Manoel	jun-12	ago-12	TR elaborado e publicado para contratação.
2.2	Elaborar o TR para contratar consultoria para definir as competências das pessoas para a execução e geração de resultados a partir dos processos e da agenda estratégica.	Manoel	jun-12	ago-12	TR elaborado e publicado para contratação.
2.3	Contratar consultoria.	Dalva Tourinho	set-12	nov-12	
2.4	Realizar a priorização dos processos de trabalho e resenhá-los.	Consultoria	dez-12	dez-12	Documento técnico contendo o detalhamento dos processos priorizados, seus principais gargalos e seus redenhos com as melhorias a serem implementadas.
2.5	Realizar diagnóstico da estrutura organizacional existente e propor um novo modelo.	Consultoria	jan-13	jan-13	Documento contendo o diagnóstico da estrutura organizacional existente e a proposta de alinhamento da nova estrutura.
2.6	(Re)definir o perfil qualitativo e quantitativo da força de trabalho da SEFAZ à luz de sua estratégia.	Consultoria	fev-13	fev-13	Documento técnico com a proposta de redimensionamento da força de trabalho (quantitativo e qualitativo).

AÇÕES		RESPONSÁVEL	INÍCIO PREVISTO	TÉRMINO PREVISTO	PRODUTOS / RESULTADOS
2.7	Aprovar proposta de redesenho dos processos prioritários, da nova estrutura organizacional e da redefinição do perfil qualitativo e quantitativo da força de trabalho.	Emílio	mar-13	mar-13	
2.8	Avaliar resultados.	Kleber	abr-13	abr-13	
3.1	Definir os objetos a serem monitorados (resultados e ações estratégicas), periodicidade das reuniões e atores envolvidos.	?	?	?	?
3.2	Definir informações a serem divulgadas.	Celestino	ago-12	set-12	?
3.3	Criar ícone na página da SEFAZ.	Antônio Luiz	out-12	nov-12	?
3.4	Avaliar acesso às matérias divulgadas.	Luciana	dez-12	?	?

1.10. Sefaz/Rio Grande do Sul

1.10.1. Análise do Diagnóstico de Autoavaliação da Gestão para Resultados na SEFAZ/RS

BLOCO	NOTA	QUAIS ASPECTOS SE DESTACAM?	QUAIS ASPECTOS PRECISAM MELHORAR?	INICIATIVAS: O QUE PRECISAM FAZER (PRIORITARIAMENTE)
AGENDA ESTRATÉGICA	66	1) Definição clara de missão, visão e objetivos estratégicos; 2) Plano estratégico contendo mapa, objetivos, metas e indicadores; 3) Iniciativas estratégicas detalhadas em ações, prazos, responsáveis, marcos críticos e custos.	1) Gestão de <i>Stakeholders</i> ; 2) Opinião dos usuários; 3) Definição de valores; 4) Melhorar qualidade na mensuração dos indicadores.	1 Aumentar a sintonia com a agenda estratégica de governo, visando atualizações e avaliações periódicas.
				2 Promover maior aproximação com a sociedade.
				3 Construir os valores da organização.
				4 Qualificar e ampliar o uso de indicadores na organização.

BLOCO	NOTA	QUAIS ASPECTOS SE DESTACAM?	QUAIS ASPECTOS PRECISAM MELHORAR?	INICIATIVAS: O QUE PRECISAM FAZER (PRIORITARIAMENTE)	
ESTRUTURA IMPLEMENTADORA	77	1) Alinhamento da plano estratégico do órgão com o do governo (PPA); 2) Existência de incentivos meritocráticos vinculados ao atendimento de objetivos.	1) Flexibilidade na estrutura organizacional para atender aos objetivos estratégicos; 2) Alinhamento entre gestão estratégica e processos; 3) Baixa relação entre a meritocracia e desenvolvimento profissional; 4) Inexistência de alinhamento entre perfil de competências objetivos estratégicos; 5) Dificuldades no dimensionamento da força de trabalho em consonância com a estratégia da organização.	5	Transversalidade na implementação de projetos.
				6	Aumentar o entendimento sobre os objetivos estratégicos.
				7	Utilizar ferramentas de gestão de processos.
				8	Implantar a gestão por competências.
MONITORAMENTO & AVALIAÇÃO	26	1) O processo de elaboração e acompanhamento da estratégia são realizados de forma continuada e sistematizada; 2) As informações são armazenadas e disponibilizadas em software de acompanhamento; 3) Há comunicação sobre os resultados do planejamento.	1) Maior clareza na mensuração dos resultados atingidos; 2) Avaliações não estão disponíveis aos cidadãos.	9	Institucionalizar critérios e procedimentos para análise e mensuração de esforços /desempenho / resultados.
				10	Promover maior transparência e publicidade nos resultados.

1.10.2. Detalhamento das Iniciativas para Implantação da GpR na SEFAZ/RS

BLOCO	AÇÕES		ETAPA REALIZADA COM APOIO EXTERNO?
INICIATIVA 1	1.1	Definir com a equipe estratégica do Governo do Estado formas de interação com a SEFAZ.	Não
	1.2	Estabelecer documentos e/ou sistemas de acompanhamento.	Não
INICIATIVA 2	2.1	Pesquisar sobre as áreas de interesse da sociedade em relação à SEFAZ.	Sim
	2.2	Implantar ouvidoria.	Sim
	2.3	Promover encontros com a sociedade civil.	Não
INICIATIVA 3	3.1	Realizar reuniões com a equipe estratégica da Secretaria.	Sim
	3.2	Eleger e descrever os valores.	Sim
	3.3	Promover divulgação e esclarecimentos.	Não
INICIATIVA 4	4.1	Contratar cursos especializados.	Não
	4.2	Realizar treinamentos.	Sim
	4.3	Realizar oficinas práticas para aplicação dos conteúdos aprendidos.	Sim
INICIATIVA 5	5.1	Capacitar servidores em gestão de projetos.	Sim
	5.2	Implantar escritório de projetos na Secretaria.	Sim
	5.3	Definir critérios que viabilizem maior horizontalidade na gestão dos projetos.	Não
INICIATIVA 6	6.1	Promover reuniões para descrever com maior clareza os objetivos estratégicos da SEFAZ.	Sim
	6.2	Realizar encontros de reflexão com os diversos escalões da Secretaria.	Sim
	6.3	Criar e executar plano de divulgação.	Não
INICIATIVA 7	7.1	Sensibilizar os servidores sobre a importância da melhoria constante dos processos.	Não
	7.2	Estruturar um escritório de processos.	Sim

BLOCO	AÇÕES		ETAPA REALIZADA COM APOIO EXTERNO?
INICIATIVA 8	8.1	Definir e descrever as competências a serem avaliadas na Secretaria (conhecimentos, habilidades, atitudes).	Sim
	8.2	Implantar metodologia para mapeamento de competências.	Sim
	8.3	Promover integração das competências ao plano estratégico.	Sim
	8.4	Estabelecer plano de desenvolvimento de competências.	Sim
	8.5	Sistematizar e regulamentar a utilização das competências na Secretaria (promoções, movimentação interna, capacitação, ascensão funcional, etc).	Sim
INICIATIVA 9	9.1	Criação de grupo de trabalho para definição dos critérios e procedimentos.	Sim
	9.2	Institucionalização formal dos critérios e procedimentos.	Não
	9.3	Divulgação.	Não
	9.4	Treinamentos através de cursos teóricos e oficinas.	Sim
INICIATIVA 10	10.1	Criar canal de interação com a sociedade.	Não
	10.2	Divulgar os resultados.	Não

1.10.3. Detalhamento das Ações para Implementação da GpR na SEFAZ/PI

AÇÕES		RESPONSÁVEL	INÍCIO PREVISTO	TÉMINO PREVISTO	PRODUTOS / RESULTADOS
1.1	Definir com a equipe estratégica do Governo do Estado formas de interação com a SEFAZ.	?	?	?	?
1.2	Estabelecer documentos e/ou sistemas de acompanhamento.	?	?	?	?
2.1	Pesquisar sobre as áreas de interesse da sociedade em relação à SEFAZ.	?	?	?	?
2.2	Implantar ouvidoria.	?	?	?	?
2.3	Promover encontros com a sociedade civil.	?	?	?	?
3.1	Realizar reuniões com a equipe estratégica da Secretaria.	?	?	?	?
3.2	Eleger e descrever os valores.	?	?	?	?
3.3	Promover divulgação e esclarecimentos.	?	?	?	?
4.1	Contratar cursos especializados.	?	?	?	?
4.2	Realizar treinamentos.	?	?	?	?

AÇÕES		RESPONSÁVEL	INÍCIO PREVISTO	TÉRMINO PREVISTO	PRODUTOS / RESULTADOS
4.3	Realizar oficinas práticas para aplicação dos conteúdos aprendidos.	?	?	?	?
5.1	Capacitar servidores em gestão de projetos.	?	?	?	?
5.2	Implantar escritório de projetos na Secretaria.	?	?	?	?
5.3	Definir critérios que viabilizem maior horizontalidade na gestão dos projetos.	?	?	?	?
6.1	Promover reuniões para descrever com maior clareza os objetivos estratégicos da SEFAZ.	?	?	?	?
6.2	Realizar encontros de reflexão com os diversos escalões da Secretaria.	?	?	?	?
6.3	Criar e executar plano de divulgação.	?	?	?	?
7.1	Sensibilizar os servidores sobre a importância da melhoria constante dos processos.	?	?	?	?
7.2	Estruturar um escritório de processos.	?	?	?	?
8.1	Definir e descrever as competências a serem avaliadas na Secretaria (conhecimentos, habilidades, atitudes).	?	?	?	?
8.2	Implantar metodologia para mapeamento de competências.	?	?	?	?
8.3	Promover integração das competências ao plano estratégico.	?	?	?	?
8.4	Estabelecer plano de desenvolvimento de competências.	?	?	?	?
8.5	Sistematizar e regulamentar a utilização das competências na Secretaria (promoções, movimentação interna, capacitação, ascensão funcional, etc).	?	?	?	?
9.1	Criação de grupo de trabalho para definição dos critérios e procedimentos.	?	?	?	?
9.2	Institucionalização formal dos critérios e procedimentos.	?	?	?	?
9.3	Divulgação.	?	?	?	?
9.4	Treinamentos através de cursos teóricos e oficinas.	?	?	?	?
10.1	Criar canal de interação com a sociedade.	?	?	?	?
10.2	Divulgar os resultados.	?	?	?	?

1.11. Sefaz/Rondônia

1.11.1. Análise do Diagnóstico de Autoavaliação da Gestão para Resultados na SEFAZ/RO

BLOCO	NOTA	QUAIS ASPECTOS SE DESTACAM?	QUAIS ASPECTOS PRECISAM MELHORAR?	INICIATIVAS: O QUE PRECISAM FAZER (PRIORITARIAMENTE)
AGENDA ESTRATÉGICA	33	Estabelecimento de Propósitos: missão, visão e valores estão claros e definidos.	Definição de resultados: os objetivos e as metas não estão detalhados; Estabelecimento de esforços de implementação: o mapa estratégico não está detalhado e os indicadores não estão estabelecidos.	1 Detalhar plano de ação.
ESTRUTURA IMPLEMENTADORA	24	Estabelecimento de pactuação interna: foi realizado encontro de gestores, resultando em firmamento de responsabilidades para resultados.	Alinhamento e otimização de pessoas, estrutura e processos: não existe elaborada a matriz de contribuição, meritocracia orientada para resultados, mapeamento de processos prioritários e levantamento de perfil de competências; sistema de comunicação limitado.	2 Formalizar pactuação interna. 3 Estruturar sistema de comunicação. 4 Criar sistema de meritocracia voltada para resultado.
MONITORAMENTO & AVALIAÇÃO	6	Existência do Portal de Transparência Estadual.	Implantar o Painel de Controle.	5 Estruturar e formalizar sistema de avaliação e monitoramento da melhoria contínua.

1.11.2. Detalhamento das Iniciativas para Implantação da GpR na SEFAZ/RO

BLOCO	BREVE DESCRIÇÃO DA INICIATIVA (ESCOPO)	AÇÕES		ETAPA REALIZADA COM APOIO EXTERNO?
INICIATIVA 1	O plano de ação atual descreve macro-metas não detalhadas. Não há especificação dos objetivos com desmembramento setorial, com prazos, responsáveis e metas para acompanhamento.	1.1	Realizar a auto-avaliação.	Não
		1.2	Identificar os processos prioritários.	Não
		1.3	Construir indicadores.	Não
		1.4	Detalhar ações, responsáveis, prazos e marcos crítico.	Não
INICIATIVA 2	Existe pactuação vertical e horizontal sensibilizando as responsabilidades setoriais, entretanto, esta não está formalizada e detalhada.	2.1	Estruturar assessoria própria para criar e sistema de comunicação interno e externo.	Interno e Externo.
INICIATIVA 3	Existe a necessidade de gestão, atualmente inexistente, da comunicação interna e externa, de forma a viabilizar a interação entre a administração e <i>stakeholders</i> nos processos de melhoria contínua.	3.1	Negociar com empresa de consultoria a ser contratada, para inclusão no plano de trabalho.	Sim
INICIATIVA 4	Existe sistema de produtividade regulamentada, entretanto, necessita de revisão, tornando-o voltado para resultado.	4.1	Elaborar proposta para alteração da legislação para implementação da meritocracia voltada para resultados.	Interno e externo
		4.2	Levantar perfil de competências.	Não
		4.3	Fomentar adequação dos perfis com atividades.	Não

BLOCO	BREVE DESCRIÇÃO DA INICIATIVA (ESCOPO)	AÇÕES		ETAPA REALIZADA COM APOIO EXTERNO?
INICIATIVA 5	Embora existam metas e objetivos macros, o monitoramento e avaliação dos resultados alcançados são prejudicados pela ausência de equipe responsável, sistemática estruturada e do plano de ação detalhado.	5.1	Aderir ao GesPública, designar equipe e implantar a melhoria contínua.	Não
		5.2	Definição e implementação do plano de monitoramento e avaliação	Não

1.11.3. Detalhamento das Ações para Implementação da GpR na SEFAZ/RO

AÇÕES		RESPONSÁVEL	INÍCIO PREVISTO	TÉRMINO PREVISTO	PRODUTOS / RESULTADOS
1.1	Realizar a auto-avaliação.	Execução: Gestores setoriais ; Consolidação: Equipe; Gespública e Profisco; Validação: Adm Superior SEFI	Abril de 2012	Maio de 2012	Conhecimento de cenário.
1.2	Identificar os processos prioritários.	Execução: Gestores setoriais; Consolidação: Equipe Gespública e Profisco; Validação: Adm Superior SEFI	Abril de 2012	Maio de 2012	Mapeamento processos prioritários para enfoque no plano de ação.
1.3	Construir indicadores.	Execução e Consolidação: Equipe Gespública e Profisco; Validação: Adm Superior SEFIN	Maio de 2012	Junho de 2012	Formalização e divulgação do Planejamento Estratégico SEFI.
1.4	Detalhar ações, responsáveis, prazos e marcos crítico.	Execução: Gestores setoriais; Consolidação: Equipe Gespública e Profisco; Validação: Adm Superior SEFI	Junho de 2012	Julho de 2012	Plano de Ação.
2.1	Estruturar assessoria própria para criar e sistema de comunicação interno e externo.	Adm Superior SEFIN, assessorado pela Equipe Gespública e Profisco	Abril de 2012	Julho de 2012	Sistema de comunicação operante.

AÇÕES		RESPONSÁVEL	INÍCIO PREVISTO	TÉRMINO PREVISTO	PRODUTOS / RESULTADOS
3.1	Negociar com empresa de consultoria a ser contratada, para inclusão no plano de trabalho.	?	?	?	?
4.1	Elaborar proposta para alteração da legislação para implementação da meritocracia voltada para resultados.	Execução: Comissão a ser designada; Validação: Adm Superior SEFI	Março de 2012	Maio de 2012	Minuta de alteração da legislação específica.
4.2	Levantar perfil de competências.	Criação do Banco de dados Consolidação: Comissão a ser designada, com acompanhamento da Equipe do Gespública; Alimentação do banco de dados: servidores; Validação: Chefia imediata	Abril de 2012	Julho de 2012	Mapeamento de competência.
4.3	Fomentar adequação dos perfis com atividades.	Execução: Equipe Gespública	Agosto de 2012	Agosto de 2012	Otimização de recursos humanos alinhados com as atividades.
5.1	Aderir ao Gespública, designar equipe e implantar a melhoria contínua	Execução e Consolidação: Equipe Gespública e Profisco; Validação: Adm Superior SEFI	Abril de 2012	Outubro de 2012	Monitoramento e Avaliação da Melhoria Contínua.
5.2	Definição e implementação do plano de monitoramento e avaliação	Execução: Gestores setoriais; Consolidação: Equipe Gespública e Profisco; Validação: Adm Superior SEFI	Junho de 2013	Junho de 2013	Plano de Ação Realinhado.

1.12. Sefaz/Santa Catarina

1.12.1. Análise do Diagnóstico de Autoavaliação da Gestão para Resultados na SEFAZ/SC

BLOCO	NOTA	QUAIS ASPECTOS SE DESTACAM?	QUAIS ASPECTOS PRECISAM MELHORAR?	INICIATIVAS: O QUE PRECISAM FAZER (PRIORITARIAMENTE)
AGENDA ESTRATÉGICA	41	Em 2009 definimos a missão, a visão e os valores da SEF, que são amplamente divulgados no site da SEF e no e-mail corporativo. Em dezembro/2009 fizemos o realinhamento do planejamento estratégico, onde foram definidas metas e indicadores.	Não fizemos o mapa estratégico, não dando continuidade ao que fora desenvolvido em 2009.	1 Definir/revisar os resultados estratégicos desejados a partir da formulação de objetivos, sob a forma de um mapa estratégico e desdobrá-los em indicadores de desempenho e metas.
				2 Focar nos processos. Aperfeiçoar os processos internos: identificar e priorizar 5 processos estratégicos, mapear e redesenhar (definir parâmetros de automação) a partir das melhorias identificadas para avaliar práticas, e não nas funções.
ESTRUTURA IMPLEMENTADORA	16	Em 2010 fizemos uma autoavaliação da gestão, baseada no gespublica.	Não fizemos a matriz de contribuição, não dando continuidade ao que fora desenvolvido em 2009 e 2010. Falta alinhar a competência das pessoas aos cargos que ocupam, para otimizar os processos.	3 Promover o alinhamento da estrutura organizacional: desenvolver proposta de nova arquitetura organizacional de forma alinhada com a agenda estratégica e competências da SEFAZ.

BLOCO	NOTA	QUAIS ASPECTOS SE DESTACAM?	QUAIS ASPECTOS PRECISAM MELHORAR?	INICIATIVAS: O QUE PRECISAM FAZER (PRIORITARIAMENTE)
MONITORAMENTO & AVALIAÇÃO	3		Falta o acompanhamento e avaliação dos resultados.	4 Criar a sistemática de monitoramento e avaliação: definir uma estrutura interna (unidade), os responsáveis, os objetos a serem monitorados e avaliados (objetivos, iniciativas, ações, etc.), tratamento da informação e outros elementos importantes.
				5 Estabelecer o processo de comunicação interna e externa

1.12.2. Detalhamento das Iniciativas para Implantação da GpR na SEFAZ/SC

BLOCO	BREVE DESCRIÇÃO DA INICIATIVA (ESCOPO)	AÇÕES	ETAPA REALIZADA COM APOIO EXTERNO?
INICIATIVA 1	Definir/revisar os resultados estratégicos desejados a partir da formulação de objetivos, sob a forma de um mapa estratégico e desdobrá-los em indicadores de desempenho e metas.	1.1 Construir o Mapa Estratégico da organização (utilizando a metodologia do BSC).	Não
INICIATIVA 2	Otimizar os processos internos: identificar e priorizar 5 processos estratégicos, mapear e redesenhar (definir parâmetros de automação) a partir das melhorias identificadas.	2.1 Construir a Cadeia de Valor da SEFAZ.	Não
		2.2 Identificar e priorizar 5 processos estratégicos.	Não
		2.3 Analisar a situação atual, problemas, propostas de redesenho (melhorias) e plano de implementação.	Não
		2.4 Definir os indicadores e metas para acompanhamento do desempenho dos processos	Não

BLOCO	BREVE DESCRIÇÃO DA INICIATIVA (ESCOPO)	AÇÕES	ETAPA REALIZADA COM APOIO EXTERNO?
INICIATIVA 3	Promover o alinhamento da estrutura organizacional: desenvolver proposta de nova arquitetura organizacional de forma alinhada com a agenda estratégica e competências da SEFAZ.	3.1 Analisar a Estrutura Organizacional Atual.	Não
		3.2 Propor um novo desenho organizacional e revisar o regimento interno.	Não
		3.3 Divulgar (alinhar) as mudanças internamente.	Não
INICIATIVA 4	Criar a sistemática de monitoramento e avaliação: definir uma estrutura interna (unidade), os responsáveis, os objetos a serem monitorados e avaliados (objetivos, iniciativas, ações, etc.), tratamento da informação e outros elementos importantes.	4.1 Desenvolver sistemática de monitoramento avaliação de resultados de resultados estratégico da SEFAZ.	Não
INICIATIVA 5	Estabelecer o processo de comunicação interna e externa.	5.1 Desenvolver e implantar modelo de comunicação das informações: definir os tipos de informações que serão disponibilizadas para cada ator.	Não

1.12.3. Detalhamento das Ações para Implementação da GpR na SEFAZ/SC

AÇÕES		RESPONSÁVEL	INÍCIO PREVISTO	TÉRMINO PREVISTO	PRODUTOS / RESULTADOS
1.1	Construir o Mapa Estratégico da organização (utilizando a metodologia do BSC).	Omar AfifAlemsan	?	?	Planejamento Estratégico da SEFAZ, contendo o propósito (missão, visão e valores) e os resultados desejados e seus desdobramentos (mapa estratégico, indicadores e metas).
2.1	Construir a Cadeia de Valor da SEFAZ.	Omar AfifAlemsan	?	?	Definição da Cadeia de Valor da SEFAZ e priorização de 5 processos estratégicos.
2.2	Identificar e priorizar 5 processos estratégicos	Omar AfifAlemsan	?	?	
2.3	Analisar a situação atual, problemas, propostas de redesenho (melhorias) e plano de implementação.	Omar AfifAlemsan	?	?	
2.4	Definir os indicadores e metas para acompanhamento do desempenho dos processos.	Omar AfifAlemsan	?	?	Processos priorizados reprojatados (otimizados) com as melhorias identificadas, indicadores e plano de implementação.
3.1	Analisar a Estrutura Organizacional Atual.	Omar AfifAlemsan	?	?	Proposta da Nova Estrutura Organizacional e do Novo Regimento Interno.
3.2	Propor um novo desenho organizacional e revisar o regimento interno.	Omar AfifAlemsan	?	?	
3.3	Divulgar (alinhar) as mudanças internamente.	Omar AfifAlemsan	?	?	
4.1	Desenvolver sistemática de monitoramento avaliação de resultados de resultados estratégico da SEFAZ	Omar AfifAlemsan	?	?	Orientação para estruturação de uma Sistemática de Monitoramento e Avaliação e proposta para estruturação de uma Central de Resultados.
5.1	Desenvolver e implantar modelo de comunicação das informações: definir os tipos de informações que serão disponibilizadas para cada ator.	Omar AfifAlemsan	?	?	Plano de Comunicação e disponibilização das informações

1.13. Sefaz/São Paulo

1.13.1. Análise do Diagnóstico de Autoavaliação da Gestão para Resultados na SEFAZ/SP

BLOCO	NOTA	QUAIS ASPECTOS SE DESTACAM?	QUAIS ASPECTOS PRECISAM MELHORAR?	INICIATIVAS: O QUE PRECISAM FAZER (PRIORITARIAMENTE)
AGENDA ESTRATÉGICA	62	Planejamento Estratégico; Missão, Visão e Valores definidos, consistentes e compartilhados pela casa; Mapa Estratégico; Objetivos Estratégicos; e Iniciativas Estratégicas.	Desdobrar o Planejamento Estratégico; Indicadores e Metas; Pesquisas de Satisfação dos Usuários Externos e Internos.	1 Aprimorar Planejamento Estratégico - Desdobramento nas Unidades.
				2 Revisar e aprimorar Indicadores e Metas corporativos.
				3 Aprimorar Pesquisas de Satisfação dos Usuários Externos e Internos.
ESTRUTURA IMPLEMENTADORA	55	Bonificação por Resultados; Participação nos Resultados.	Alinhamento Vertical e Horizontal; Alinhamento e Otimização dos Processos; Estrutura Organizacional; Alinhamento de Pessoas.	4 Realizar a Reestruturação Organizacional.
				5 Identificar e otimizar os principais processos SEFAZ SP.
				6 Revisar e aprimorar atual Matriz de Competências.
				7 Construir Modelo de Avaliação de Desempenho.
				8 Aprimorar processo de comunicação do desempenho organizacional.

BLOCO	NOTA	QUAIS ASPECTOS SE DESTACAM?	QUAIS ASPECTOS PRECISAM MELHORAR?	INICIATIVAS: O QUE PRECISAM FAZER (PRIORITARIAMENTE)
MONITORAMENTO & AVALIAÇÃO	13	Departamento de Planejamento e Gestão de Projetos - DPG; Sistema de Gestão da Estratégia - SGE.	Modelo de Monitoramento e Avaliação.	9 Aprimorar e institucionalizar o Modelo de Monitoramento e Avaliação.

1.13.2. Detalhamento das Iniciativas para Implantação da GpR na SEFAZ/SP

BLOCO	BREVE DESCRIÇÃO DA INICIATIVA (ESCOPO)	AÇÕES	ETAPA REALIZADA COM APOIO EXTERNO?
INICIATIVA 1	Aprimorar Planejamento Estratégico - Desdobramento nas Unidades.	1.1 Contratação de consultor.	Apoio externo já contratado
		1.2 Capacitação da equipe.	Internamente e apoio externo já contratado
		1.3 Capacitação Núcleos de Gestão Estratégica - NGEs - das unidades.	Internamente e apoio externo já contratado
		1.4 Definição do Modelo de Desdobramento.	Internamente e apoio externo já contratado
		1.5 Desdobramento nas 7 Coordenadorias / Departamentos.	Internamente e apoio externo já contratado
INICIATIVA 2	Revisar e aprimorar Indicadores e Metas corporativos	2.1 Contratação de consultor.	Internamente e apoio externo já contratado
		2.2 Análise dos atuais indicadores e metas.	Internamente e apoio externo já contratado
		2.3 Reuniões de trabalho para revisão e propostas.	Internamente e apoio externo já contratado
		2.4 Validação dos novos indicadores	Internamente
		2.5 Acompanhamento dos novos indicadores	Internamente

BLOCO	BREVE DESCRIÇÃO DA INICIATIVA (ESCOPO)	AÇÕES		ETAPA REALIZADA COM APOIO EXTERNO?
INICIATIVA 3	Aprimorar Pesquisas de Satisfação dos Usuários Externos e Internos	3.1	Criação Grupo de Trabalho	Internamente
		3.2	Análise das atuais pesquisas	Internamente
		3.3	Propostas de melhoria nas pesquisas	Internamente e apoio externo
		3.4	Realização das novas pesquisas	Apoio externo
INICIATIVA 4	Realizar a Reestruturação Organizacional	4.1	Contratação de consultoria	Apoio externo já contratado
		4.2	Realização de diagnóstico nas áreas	Internamente e apoio externo
		4.3	Discussões de propostas em cada área	Internamente e apoio externo
		4.4	Validação pela alta direção	Internamente
		4.5	Publicação do decreto	Internamente
		4.6	Implantação das mudanças	Internamente
INICIATIVA 5	Identificar e otimizar os principais processos SEFAZ SP	5.1	Contratação de consultor	Apoio externo já contratado
		5.2	Identificar, mapear, aprimorar e acompanhar 7 processos críticos (1 em cada coordenadoria)	Internamente e apoio externo
		5.3	Definir metas para esses processos	Internamente e apoio externo
		5.4	Revisar atual árvore de macroprocessos da SEFAZ	Internamente e apoio externo
		5.5	Orientar e incentivar metodologicamente as áreas a otimizarem seus processos	Internamente e apoio externo

BLOCO	BREVE DESCRIÇÃO DA INICIATIVA (ESCOPO)	AÇÕES		ETAPA REALIZADA COM APOIO EXTERNO?
INICIATIVA 6	Revisar e aprimorar atual Matriz de Competências	6.1	Contratação da consultoria	Apoio externo
		6.2	Análise da atual matriz	Internamente e apoio externo
		6.3	Proposta de aprimoramento	Internamente e apoio externo
		6.4	Validação da nova matriz	Internamente
		6.5	Institucionalizar a nova matriz	Internamente
INICIATIVA 7	Construir Modelo de Avaliação de Desempenho	7.1	Contratação da consultoria	Apoio Externo
		7.2	Definir Modelo de Avaliação de Desempenho	Internamente e apoio externo
		7.3	Capacitar NGEs das áreas	Internamente e apoio externo
		7.4	Adquirir / construir sistema informatizado	Internamente e apoio externo
		7.5	Validação do Modelo	Internamente
INICIATIVA 8	Aprimorar processo de comunicação do desempenho organizacional	8.1	Contratação de consultoria	Apoio externo
		8.2	Análise do atual processo de comunicação do desempenho organizacional	Internamente e apoio externo
		8.3	Proposta de aprimoramento	Internamente e apoio externo
		8.4	Validação do novo processo	Internamente
		8.5	Institucionalizar o novo processo	Internamente
INICIATIVA 9	Aprimorar e institucionalizar o Modelo de Monitoramento e Avaliação	9.2	Definir novo modelo de monitoramento	Internamente
		9.2	Capacitar NGEs das áreas	Internamente
		9.3	Implantar novo modelo de monitoramento	Internamente
		9.4	Aprimorar aplicativo de monitoramento	Internamente

1.13.3. Detalhamento das Ações para Implementação da GpR na SEFAZ/SP

AÇÕES		RESPONSÁVEL	INÍCIO PREVISTO	TÉMINO PREVISTO	PRODUTOS / RESULTADOS
1.1	Contratação de consultor	Cecília DPG	concluído	concluído	Consultor contratado
1.2	Capacitação da equipe	Cecília DPG	concluído	concluído	Equipe do PE capacitada
1.3	Capacitação Núcleos de Gestão Estratégica - NGEs - das unidades	Cecília DPG	mar-12	jul-12	NGEs capacitados
1.4	Definição do Modelo de Desdobramento	Cecília DPG	mar-12	mai-12	Modelo de Desdobramento definido
1.5	Desdobramento nas 7 Coordenadorias / Departamentos	Cecília DPG	abr-12	dez-12	PE desdobrado nas 7 Coordenadorias
2.1	Contratação de consultor	Cecília DPG	concluído	concluído	Consultor contratado
2.2	Análise dos atuais indicadores e metas	Cecília DPG	jan-12	fev-12	Atuais indicadores e metas revisados
2.3	Reuniões de trabalho para revisão e propostas	Cecília DPG	jan-12	mar-12	Reuniões realizadas
2.4	Validação dos novos indicadores	Cecília DPG	mar-12	abr-12	Novos Indicadores validados
2.5	Acompanhamento dos novos indicadores	Cecília DPG	abr-12	dez-12	Novos Indicadores acompanhados
3.1	Criação Grupo de Trabalho	DPG / RH / GS	fev-12	mar-12	Grupo de Trabalho em funcionamento
3.2	Análise das atuais pesquisas	DPG / RH / GS	mar-12	abr-12	Atuais pesquisas analisadas
3.3	Propostas de melhoria nas pesquisas	DPG / RH / GS	abr-12	mai-12	Melhorias nas pesquisas propostas
3.4	Realização das novas pesquisas	DPG / RH / GS	out-12	dez-12	Novas pesquisas contratadas
4.1	Contratação de consultoria	Álvaro DPG	concluído	concluído	Consultoria contratada
4.2	Realização de diagnóstico nas áreas	Álvaro DPG	concluído	concluído	Diagnóstico nas áreas realizado
4.3	Discussões de propostas em cada área	Álvaro DPG	concluído	concluído	Propostas nas áreas discutidas
4.4	Validação pela alta direção	Álvaro DPG	dez-11	abr-12	Proposta validada

AÇÕES		RESPONSÁVEL	INÍCIO PREVISTO	TÉMINO PREVISTO	PRODUTOS / RESULTADOS
4.5	Publicação do decreto	Álvaro DPG	mai-12	out-12	Decreto publicado
4.6	Implantação das mudanças	Álvaro DPG	nov-12	dez-13	Mudanças implantadas
5.1	Contratação de consultor	Rodrigo DPG	concluído	concluído	Consultor contratado
5.2	Identificar, mapear, aprimorar e acompanhar 7 processos críticos (1 em cada coordenadoria)	Rodrigo DPG	abr-12	set-12	Processos-chave identificados
5.3	Definir metas para esses processos	Rodrigo DPG	abr-12	set-12	Metas dos processos definidas
5.4	Revisar atual árvore de macroprocessos da SEFAZ	Rodrigo DPG	abr-12	dez-12	Árvore de macroprocessos revisada
5.5	Orientar e incentivar metodologicamente as áreas a otimizarem seus processos	Rodrigo DPG	jan-13	dez-13	Metodologia desenvolvida e disseminada
6.1	Contratação da consultoria	DPG / DRH	jan-13	abr-13	Consultoria contratada
6.2	Análise da atual matriz	DPG / DRH	abr-13	jun-13	Atual matriz analisada
6.3	Proposta de aprimoramento	DPG / DRH	jun-13	out-13	Proposta de aprimoramento definida
6.4	Validação da nova matriz	DPG / DRH	nov-13	nov-13	Nova matriz validada
6.5	Institucionalizar a nova matriz	DPG / DRH	dez-13	jul-14	Nova matriz institucionalizada
7.1	Contratação da consultoria	DPG / DRH	fev-13	jun-13	Consultoria contratada
7.2	Definir Modelo de Avaliação de Desempenho	DPG / DRH	jun-13	out-13	Modelo de Avaliação de Desempenho Definido
7.3	Capacitar NGEs das áreas	DPG / DRH	ago-13	out-13	NGEs capacitados
7.4	Adquirir / construir sistema informatizado	DPG / DRH	out-13	abr-14	Sistema informatizado construído
7.5	Validação do Modelo	DPG / DRH	abr-14	dez-14	Modelo validado e implantado
8.1	Contratação de consultoria	Fábio DPG	abr-12	jun-12	Consultoria contratada
8.2	Análise do atual processo de comunicação do desempenho organizacional	Fábio DPG	jun-12	jul-12	Atual processo analisado
8.3	Proposta de aprimoramento	Fábio DPG	jun-12	dez-12	Proposta de aprimoramento definida
8.4	Validação do novo processo	Fábio DPG	dez-12	mar-12	Novo processo validado

AÇÕES		RESPONSÁVEL	INÍCIO PREVISTO	TÉRMINO PREVISTO	PRODUTOS / RESULTADOS
8.5	Institucionalizar o novo processo	Fábio DPG	mar-12	dez-13	Novo processo institucionalizado
9.2	Definir novo modelo de monitoramento	Álvaro DPG	fev-12	jun-12	Novo modelo de monitoramento definido
9.2	Capacitar NGEs das áreas	Álvaro DPG	fev-12	jun-12	NGEs capacitados
9.3	Implantar novo modelo de monitoramento	Álvaro DPG	jun-12	dez-12	Novo modelo de monitoramento implantado
9.4	Aprimorar aplicativo de monitoramento	Álvaro DPG	mar-12	dez-12	Aplicativo de monitoramento aprimorado

2. Marcos Conceituais para Elaboração dos Termos de Referências

O objetivo desta seção é auxiliar as Secretarias Fazendárias a elaborarem seus Termos de Referências a partir dos marcos conceituais elaborados pelos grupos de trabalho formados durante a Oficina 2 COGEF.

Os marcos conceituais visam melhorar o desempenho na execução de projetos de implantação da GpR, pois descreve previamente os produtos desejados, e as ações necessárias.

A contratação de produtos a fornecedores externos se faz necessário devido a dois argumentos: a carência de servidores públicos e a indisponibilidade, no setor público, de especialistas ou equipamentos necessários para a execução das tarefas de um determinado projeto.

Portanto, o termo de referência é um instrumento de gestão estratégica. Visto que as metas estratégicas do governo estão vinculadas à execução de inúmeros projetos, o TR é uma poderosa ferramenta que pode ajudar a alcançar os objetivos da organização.

O TR pode ter 1 (uma) página ou dezenas de páginas, tudo depende da complexidade dos produtos desejados e da metodologia necessária para produzi-los.

Ele é parte integrante do “contrato” celebrado entre a instituição e o fornecedor.

Um produto pode ser executado pelos próprios funcionários da organização ou então executado, parcial ou totalmente, por uma pessoa ou empresa contratada. Em ambas as situações, o TR disciplina grande parte das relações entre as partes envolvidas, principalmente no que se refere aos assuntos técnicos especializados.

Iniciar a execução de um projeto sem que estejam bem definidas e esclarecidas, para todos os envolvidos, as condições básicas que devem ser seguidas, desde o início até a conclusão, é muito arriscado e pode levar ao insucesso. Assim sendo, o Termo de Referência é indispensável.

Finalmente, o Termo de Referência também serve para atrair bons fornecedores. Pois, bons fornecedores são seletivos. Eles nem sempre respondem a qualquer

oferta de trabalho. Assim sendo, um adequado Termo de Referência torna o projeto mais atrativo, aumentando as chances dele ser escolhido pelos fornecedores mais capacitados para fornecer o produto desejado.

O Termo de Referência deve ser estruturado em torno das respostas às questões mostradas abaixo.

Como definir o produto que se deseja?

O Objeto do Termo de Referência define o produto.

Como executar o produto?

A Metodologia, a Avaliação da Qualidade e a Forma de Apresentação do produto definem como executá-lo.

Quando executar o produto?

O Prazo é a resposta.

Quanto custa executar o produto?

O Custo é a resposta.

Quem executa o produto?

Os Critérios para avaliação da habilitação dos proponentes definem quem é capaz de executar o produto.

Todo foco da atenção, na redação de um TR deve se dirigir para os produtos desejados. O produto é a razão da existência do TR.

A razão de existência de um TR sendo o produto, por esse motivo, os integrantes da Oficina 2 foram alocados em 4 (quatro) grupos, os quais elaboraram 4 (quatro) marcos conceituais para futuras contratações de serviços especializados em consultoria.

Esses marcos conceituais possuem diversas estratégias, sendo elas:

As estratégias 1, 2 e 3 são emergenciais e pontuais, pois visam suprir lacunas existentes nas secretarias que se encontram em estágios primitivos ou estágios de expansão fragmentária na adoção da GpR, são organizações que possuem poucas iniciativas e sem nenhuma perspectiva de integração.



A estratégia 4 é de aperfeiçoamento, pois visa promover uma integração nas secretarias que possuem muitas iniciativas fragmentárias, mas sem uma perspectiva alinhada aos objetivos desejados.

A seguir encontram-se as estratégias elaboradas pelos integrantes do COGEF. As iniciativas de implementação da GpR estão desdobradas em ações, prazos (em meses) previstos para realização e produtos/resultados desejados.

2.1. Estratégia 1

INICIATIVAS	BREVE DESCRIÇÃO DA INICIATIVA (ESCOPO)	AÇÕES	
INICIATIVA 1	Realizar oficinas para análise do ambiente institucional de forma a subsidiar direcionamentos estratégicos: análise SWOT, análise de cenários, análise de <i>stakeholders</i> e satisfação dos usuários. Estabelecer/revisar o propósito da organização (missão, visão e valores).	1.1	Oficina de Problematização.
		1.2	Oficina de Construção do Perfil Organizacional.
INICIATIVA 2	Definir um Programa de comunicação disseminando os conteúdos produzidos nas oficinas.	2.1	Realizar campanha de Comunicação apropriada a cada produto das iniciativas.
INICIATIVA 3	Definir/revisar os resultados estratégicos desejados a partir da formulação de objetivos, sob a forma de um mapa estratégico.	3.1	Capacitar os colaboradores em Planejamento Estratégico e na metodologia do BSC.
		3.2	Definir/revisar a Missão, Visão e Valores da SEFAZ e construir o Mapa Estratégico (utilizando o <i>Balanced Scorecard</i> - BSC) em encontros com as equipes com as unidades da Secretaria.
		3.3	Consolidar os primeiros consensos.
		3.4	Encontros com a alta administração para colher contribuições sobre a primeira versão do mapa estratégico.
		3.5	Validação final do propósito da organização (missão, visão e valores) e do mapa estratégico pelo Secretário estadual da Fazenda.
		3.6	Apresentação para toda secretaria do Mapa Estratégico definitivo.

INICIATIVAS	BREVE DESCRIÇÃO DA INICIATIVA (ESCOPO)	AÇÕES	
INICIATIVA 4	Desdobrar os objetivos em indicadores de desempenho e metas.	4.1	Realizar reuniões internas com as unidades para desdobramento dos objetivos em indicadores e metas.
		4.2	Consolidar os indicadores e metas.
		4.3	Promover encontros com a alta administração para validação dos indicadores e metas.
		4.4	Validar os indicadores e metas pelo Secretário Estadual da Fazenda.
		4.5	Apresentar para toda secretaria o Mapa Estratégico com os indicadores e metas definidos.

AÇÕES		INÍCIO PREVISTO	TÉRMINO PREVISTO	PRODUTOS / RESULTADOS
1.1	Oficina de Problematização.	Mês 1	Mês 1	Documento técnico: contendo resultado da análise SWOT.
1.2	Oficina de Construção do Perfil Organizacional.	Mês 1	Mês 1	Documento técnico: contendo o propósito (missão, visão e valores).
2.1	Realizar campanha de Comunicação apropriada a cada produto das iniciativas.	Mês 1	Mês 2	Documento técnico contendo plano de comunicação.
3.1	Capacitar os colaboradores em Planejamento Estratégico e na metodologia do BSC.	Mês 2	Mês 2	Treinamento em Planejamento Estratégico e BSC as equipes da SEFAZ, divididos em duas turmas, com carga de 16h de treinamento para cada turma.
3.2	Construir o Mapa Estratégico (utilizando o <i>Balanced Scorecard</i> - BSC) em encontros com as equipes com as unidades da Secretaria.	Mês 3	Mês 3	Documento Contendo o Mapa Estratégico da SEFAZ validado.
3.3	Consolidar os primeiros consensos.	Mês 3	Mês 3	
3.4	Encontros com a alta administração para colher contribuições sobre a primeira versão do mapa estratégico.	Mês 4	Mês 4	
3.5	Validação final do mapa estratégico pelo Secretário estadual da Fazenda.	Mês 4	Mês 4	
3.6	Apresentação para toda secretaria do Mapa Estratégico definitivo.	Mês 5	Mês 5	
4.1	Realizar reuniões internas com as unidades para	Mês 5	Mês 5	Documento Técnico contendo o desdobramento do mapa



AÇÕES		INÍCIO PREVISTO	TÉMINO PREVISTO	PRODUTOS / RESULTADOS
	desdobramento dos objetivos em indicadores e metas.			estratégico em metas e indicadores de desempenho.
4.2	Consolidar os indicadores e metas.	Mês 6	Mês 5	
4.3	Promover encontros com a alta administração para validação dos indicadores e metas.	Mês 6	Mês 5	
4.4	Validar os indicadores e metas pelo Secretário Estadual da Fazenda.	Mês 6	Mês 5	
4.5	Apresentar para toda secretaria o Mapa Estratégico com os indicadores e metas definidos.	Mês 7	Mês 7	Evento de divulgação dos indicadores e metas.

2.2. Estratégia 2

INICIATIVA	BREVE DESCRIÇÃO DA INICIATIVA (ESCOPO)	AÇÕES	
INICIATIVA 1	Estruturar a equipe responsável pelo projeto.	1.1	Designar a equipe responsável pelo projeto e capacitar o grupo.
INICIATIVA 2	Realizar análise do ambiente institucional de forma a subsidiar direcionamentos estratégicos: análise SWOT, análise de cenários, análise de <i>stakeholders</i> e satisfação dos usuários.	2.1	Elaborar análise do ambiente organizacional de forma a possibilitar a identificação do posicionamento da SEFAZ em seus contextos intra e extra organizacionais e o levantamento das principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que caracterizam esse ambiente.
		2.2	Identificar os principais <i>stakeholders</i> , as formas de relacionamento institucional destes com a SEFAZ e suas expectativas em relação a secretaria para o cumprimento das suas finalidades previstas.
INICIATIVA 3	Estabelecer/revisar o propósito da organização (missão, visão e valores).	3.1	Definir/revisar a Missão, Visão e Valores da SEFAZ.
INICIATIVA 4	Desenvolver um plano de comunicação.	4.1	Desenvolver o modelo de comunicação.
INICIATIVA 5	Definir/revisar os resultados estratégicos desejados a partir da formulação de objetivos, sob a forma de um mapa estratégico, e desdobrá-los em indicadores de desempenho e metas.	5.1	Construir o Mapa Estratégico (utilizando o <i>Balanced Scorecard</i> - BSC).
		5.2	Desdobrar os objetivos estratégicos em indicadores e metas.

INICIATIVA	BREVE DESCRIÇÃO DA INICIATIVA (ESCOPO)	AÇÕES	
INICIATIVA 6	Estabelecer os esforços de implementação para atender os resultados estratégicos, construir e detalhar as iniciativas estratégicas em ações com prazos, responsáveis e marcos críticos.	6.1	Identificar os projetos quick-wins.
		6.2	Delimitar os projetos estratégicos (iniciativas necessárias para o cumprimento das metas com a construção do planejamento de longo prazo e seu desdobramento em ações de curto prazo).
		6.3	Detalhar as iniciativas em ações com responsáveis, prazos, orçamento e recursos.
INICIATIVA 7	Construir o cruzamento dos elementos da estratégia (objetivos, indicadores e iniciativas) com os elementos da estrutura (unidades organizacionais) por meio de uma matriz de contribuição e estabelecer a pactuação de resultados mediante a celebração de termos de compromisso.	7.1	Construir a matriz de contribuição contendo as unidades organizacional da SEFAZ responsáveis peça realização da Agenda Estratégica.
		7.2	Aplicar diagnóstico institucional para avaliar a efetiva prontidão para a implementação do novo alinhamento estratégico.
		7.3	Elaborar o modelo de pactuação de resultados e termo de pactuação.
INICIATIVA 8	Criar a Sistemática de Monitoramento e Avaliação: definir uma estrutura interna (unidade) responsável, os objetos a serem monitorados (objetivos, iniciativas, ações etc.) o timing de obtenção dos dados, a forma de tratamento etc.	8.1	Estruturar a Central de Resultados, ou seja, da sistemática de monitoramento e avaliação de resultados estratégicos da SEFAZ (modelo de governança, periodicidade das avaliações, ciclos de desenvolvimento).

AÇÕES		INÍCIO PREVISTO	TÉMINO PREVISTO	PRODUTOS / RESULTADOS
1.1	Designar a equipe responsável pelo projeto e capacitar o grupo.	Mês 1	Mês 1	Equipe Responsável pelo projeto montada.
2.1	Elaborar análise do ambiente organizacional de forma a possibilitar a identificação do posicionamento da SEFAZ em seus contextos intra e extra organizacionais e o levantamento das principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que caracterizam esse ambiente.	Mês 1	Mês 2	Documento Técnico contendo o resultado da análise ambiental - Análise SWOT.

AÇÕES		INÍCIO PREVISTO	TÉRMINO PREVISTO	PRODUTOS / RESULTADOS
2.2	Identificar os principais <i>stakeholders</i> , as formas de relacionamento institucional destes com a SEFAZ e suas expectativas em relação a secretaria para o cumprimento das suas finalidades previstas.	Mês 1	Mês 3	Documento Técnico contendo as expectativas dos <i>stakeholders</i> , identificando gargalos e pontos de melhoria.
3.1	Definir/revisar a Missão, Visão e Valores da SEFAZ.	Mês 3	Mês 3	Planejamento Estratégico da SEFAZ, contendo propósito (missão, visão e valores).
4.1	Desenvolver o modelo de comunicação.	Mês 4	Mês 4	Plano de Comunicação de todas as etapas subsequentes.
5.1	Construir o Mapa Estratégico (utilizando o <i>Balanced Scorecard</i> - BSC).	Mês 5	Mês 6	Planejamento Estratégico da SEFAZ, contendo os resultados desejados e seus desdobramentos (mapa estratégico, metas, indicadores).
5.2	Desdobrar os objetivos estratégicos em indicadores e metas.	Mês 6	Mês 6	
6.1	Identificar os projetos quick-wins.	Mês 6	Mês 6	Detalhamento das Iniciativas Estratégicas em: ações, responsáveis, prazos, orçamento e recursos. E identificação e plano de comunicação dos projetos quick-wins.
6.2	Delimitar os projetos estratégicos (iniciativas necessárias para o cumprimento das metas com a construção do planejamento de longo prazo e seu desdobramento em ações de curto prazo).	Mês 6	Mês 7	
6.3	Detalhar as iniciativas em ações com responsáveis, prazos, orçamento e recursos.	Mês 6	Mês 7	
7.1	Construir a matriz de contribuição contendo a unidade organizacional da SEFAZ responsáveis peça realização da Agenda Estratégica.	Mês 8	Mês 8	Documento Técnico com a matriz de contribuição de cada unidade organizacional e resultado do diagnóstico institucional
7.2	Aplicar diagnóstico institucional para avaliar a efetiva prontidão para a implementação do novo alinhamento estratégico.	Mês 8	Mês 8	
7.3	Elaborar o modelo de pactuação de resultados e termo de pactuação.	Mês 8	Mês 8	Documento Técnico contendo a proposta de pactuação de resultados e modelo de termo de pactuação.
8.1	Estruturar a Central de Resultados, ou seja, da sistemática de monitoramento e avaliação de resultados estratégicos da SEFAZ (modelo de governança, periodicidade das avaliações, ciclos de desenvolvimento).	Mês 9	Mês 9	Documento contendo a proposta de estruturação de uma Central de Resultados e orientação sobre sistemática de Monitoramento & Avaliação.

2.3. Estratégia 3

BLOCO	BREVE DESCRIÇÃO DA INICIATIVA (ESCOPO)	AÇÕES	
INICIATIVA 1	Definir/revisar os resultados estratégicos desejados a partir da formulação de objetivos, sob a forma de um mapa estratégico e desdobrá-los em indicadores de desempenho e metas.	1.1	Sensibilizar os gestores e equipes em relação à importância de se ter uma Agenda Estratégica.
		1.2	Capacitar os gestores e equipe interna em Gestão para Resultados.
		1.3	Construir o Mapa Estratégico da organização (utilizando a metodologia do BSC).
		1.4	Desdobrar os Objetivos Estratégicos em indicadores de desempenho e metas
INICIATIVA 2	Estabelecer os esforços de implementação para atender os resultados estratégicos, construir e detalhar as iniciativas estratégicas com prazos, responsáveis e marcos críticos.	2.1	Delimitar as iniciativas estratégicas necessárias para o atendimento aos objetivos propostos pela SEFAZ.
		2.2	Mapear por área/unidade de negócio as ações e orçamentos necessários.
		2.3	Detalhar todas as iniciativas em ações com responsáveis, prazos e recursos.



BLOCO	BREVE DESCRIÇÃO DA INICIATIVA (ESCOPO)	AÇÕES	
INICIATIVA 3	Otimizar os processos internos: identificar e priorizar 5 processos estratégicos, mapear e redesenhar (definir parâmetros de automação) a partir das melhorias identificadas.	3.1	Construir a Cadeia de Valor da SEFAZ.
		3.2	Identificar e priorizar 5 processos estratégicos.
		3.3	Analisar a situação atual, problemas, propostas de redesenho (melhorias) e plano de implementação.
		3.4	Definir os indicadores e metas para acompanhamento do desempenho dos processos.
INICIATIVA 4	Promover o alinhamento da estrutura organizacional: desenvolver proposta de nova arquitetura organizacional de forma alinhada com a agenda estratégica e competências da SEFAZ.	4.1	Analisar a Estrutura Organizacional Atual.
		4.2	Propor um novo desenho organizacional e revisar o regimento interno.
		4.3	Negociar proposta com representantes sindicais.
		4.4	Divulgar (alinhar) as mudanças internamente.
INICIATIVA 5	Criar a sistemática de monitoramento e avaliação: definir uma estrutura interna (unidade), os responsáveis, os objetos a serem monitorados e avaliados (objetivos, iniciativas, ações, etc.), tratamento da informação e outros elementos importantes.	5.1	Desenvolver sistemática de monitoramento avaliação de resultados de resultados estratégico da SEFAZ
		5.2	Estruturar a Central de Resultados.
INICIATIVA 6	Estabelecer o processo de comunicação interna e externa.	6.1	Desenvolver e implantar modelo de comunicação das informações: definir os tipos de informações que serão disponibilizadas para cada ator.

AÇÕES		INÍCIO PREVISTO	TÉMINO PREVISTO	PRODUTOS / RESULTADOS
1.1	Sensibilizar os gestores e equipes em relação à importância de se ter uma Agenda Estratégica.	Mês 1	Mês 1	Realização de eventos de sensibilização e oficinas de capacitação.
1.2	Capacitar os gestores e equipe interna em Gestão para Resultados.	Mês 1	Mês 1	
1.3	Construir o Mapa Estratégico da organização (utilizando a metodologia do BSC).	Mês 1	Mês 2	Planejamento Estratégico da SEFAZ, contendo o propósito (missão, visão e valores) e os resultados desejados e seus desdobramentos (mapa estratégico, indicadores e metas).
1.4	Desdobrar os Objetivos Estratégicos em indicadores de desempenho e metas.	Mês 2	Mês 3	
2.1	Delimitar as iniciativas estratégicas necessárias para o atendimento aos objetivos propostos pela SEFAZ.	Mês 3	Mês 4	Detalhamento das Iniciativas em um Plano de Ação contendo responsáveis, prazos, orçamento e recursos.
2.2	Mapear por área/unidade de negócio as ações e orçamentos necessários.	Mês 3	Mês 4	
2.3	Detalhar todas as iniciativas em ações com responsáveis, prazos e recursos.	Mês 3	Mês 4	
3.1	Construir a Cadeia de Valor da SEFAZ.	Mês 4	Mês 4	Definição da Cadeia de Valor da SEFAZ e priorização de 5 processos estratégicos.
3.2	Identificar e priorizar 5 processos estratégicos	Mês 4	Mês 4	
3.3	Analisar a situação atual, problemas, propostas de redesenho (melhorias) e plano de implementação.	Mês 4	Mês 7	Processos priorizados reprojutados (otimizados) com as melhorias identificadas, indicadores e plano de implementação.
3.4	Definir os indicadores e metas para acompanhamento do desempenho dos processos.	Mês 4	Mês 7	
4.1	Analisar a Estrutura Organizacional Atual.	Mês 7	Mês 8	Proposta da Nova Estrutura Organizacional e do Novo Regimento Interno.
4.2	Propor um novo desenho organizacional e revisar o regimento interno.	Mês 8	Mês 9	
4.3	Negociar proposta com representantes sindicais.	Mês 8	Mês 9	
4.4	Divulgar (alinhar) as mudanças	Mês 8	Mês 9	



AÇÕES		INÍCIO PREVISTO	TÉMINO PREVISTO	PRODUTOS / RESULTADOS
	internamente.			
5.1	Desenvolver sistemática de monitoramento avaliação de resultados de resultados estratégico da SEFAZ.	Mês 5	Mês 6	Orientação para estruturação de uma Sistemática de Monitoramento e Avaliação e proposta para estruturação de uma Central de Resultados.
5.2	Estruturar a Central de Resultados.	Mês 5	Mês 6	
6.1	Desenvolver e implantar modelo de comunicação das informações: definir os tipos de informações que serão disponibilizadas para cada ator.			Plano de Comunicação e disponibilização das informações.

2.4. Estratégia 4

INICIATIVAS	BREVE DESCRIÇÃO DA INICIATIVA (ESCOPO)	AÇÕES	
INICIATIVA 1	Sensibilizar os gestores e equipes em relação a necessidade de revisão da Identidade Organizacional.	1.1	Sensibilizar os gestores e equipes em relação a necessidade de revisão da Identidade Organizacional.
INICIATIVA 2	Realizar análise do ambiente institucional de forma a subsidiar direcionamentos estratégicos: análise SWOT, análise de cenários, análise de <i>stakeholders</i> e satisfação dos usuários.	2.1	Elaborar análise do ambiente organizacional de forma a possibilitar a identificação do posicionamento da SEFAZ em seus contextos intra e extra organizacionais e o levantamento das principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que caracterizam esse ambiente.
		2.2	Identificar os principais stakeholders, as formas de relacionamento institucional destes com a SEFAZ e suas expectativas em relação a secretaria para o cumprimento das suas finalidades previstas.
INICIATIVA 3	Estabelecer/revisar o propósito da organização (missão, visão e valores).	3.1	Definir/revisar a Missão, Visão e Valores da SEFAZ.
INICIATIVA 4	Definir/revisar os resultados estratégicos desejados a partir da formulação de objetivos, sob a forma de um mapa estratégico, e desdobrá-los em indicadores de desempenho e metas.	4.1	Construir o Mapa Estratégico (utilizando o <i>Balanced Scorecard</i> - BSC).
		4.2	Desdobrar os objetivos estratégicos em indicadores e metas

INICIATIVAS	BREVE DESCRIÇÃO DA INICIATIVA (ESCOPO)	AÇÕES	
INICIATIVA 5	Estabelecer os esforços de implementação para atender os resultados estratégicos, construir e detalhar as iniciativas estratégicas em ações com prazos, responsáveis e marcos críticos.	5.1	Delimitar os projetos estratégicos (iniciativas necessárias para o cumprimento das metas com a construção do planejamento de longo prazo e seu desdobramento em ações de curto prazo).
		5.2	Detalhar as iniciativas em ações com responsáveis, prazos, orçamento e recursos.
INICIATIVA 6	Criar a Sistemática de Monitoramento e Avaliação: definir uma estrutura interna (unidade) responsável, os objetos a serem monitorados (objetivos, iniciativas, ações etc.) o timing de obtenção dos dados, a forma de tratamento etc.	6.1	Estruturar a Central de Resultados, ou seja, da sistemática de monitoramento e avaliação de resultados estratégicos da SEFAZ (modelo de governança, periodicidade das avaliações, ciclos de desenvolvimento).
INICIATIVA 7	Estabelecer o processo de comunicação para disponibilizar o conjunto de informações relevantes e necessárias sobre o desempenho organizacional as partes interessadas.	7.1	Desenvolver o modelo de comunicação e disponibilização de informações as partes interessadas em relação ao desempenho organizacional.
INICIATIVA 8	Sensibilizar e capacitar as equipes em Gestão para Resultados.	8.1	Realizar eventos de sensibilização e internacionalização de conhecimento em Gestão para Resultados.
INICIATIVA 9	Elaborar uma sistemática de execução da estratégia criada, que engloba o estabelecimento de um calendário de reuniões sistemáticas que envolvam os níveis tático e estratégico. Se possível, estabelecer reuniões com a participação do nível operacional da organização.	9.1	Desenvolver modelo contendo a sistemática de execução da estratégia, englobando calendário de reuniões do nível operacional, tático e estratégico.
INICIATIVA 10	Construir o cruzamento dos elementos da estratégia (objetivos, indicadores e iniciativas) com o elementos da estrutura (unidades organizacionais) por meio de uma matriz de contribuição e estabelecer a pactuação de resultados mediante a celebração de termos de compromisso.	10.1	Construir a matriz de contribuição contendo as unidades organizacionais da SEFAZ responsáveis peça realização da Agenda Estratégica.
		10.2	Aplicar diagnóstico institucional para avaliar a efetiva prontidão para a implementação do novo alinhamento estratégico.
		10.3	Elaborar o modelo de pactuação de resultados e termo de pactuação.
INICIATIVA 11	Otimizar os processos estratégicos: identificar os processo prioritários, mapeá-los e redesenhá-los (otimizá-los) a partir da proposição de melhorias.	11.1	Construir a cadeia de valor da SEFAZ.
		11.2	Identificar e priorizar 5 processos-chave.
		11.3	Analisar a situação atual, problemas, proposta de

INICIATIVAS	BREVE DESCRIÇÃO DA INICIATIVA (ESCOPO)	AÇÕES	
			redesenho e plano de implementação.
		11.4	Definir os indicadores e metas para acompanhamento do desempenho.
INICIATIVA 12	Promover o alinhamento da estrutura organizacional: propor a nova arquitetura organizacional de forma alinhada com a agenda estratégica.	12.1	Analisar a Estrutura Organizacional Atual.
		12.2	Propor um novo desenho organizacional e revisar o regimento interno.
INICIATIVA 13	Promover o alinhamento de pessoas: identificar o perfil de competência (conhecimento, habilidade e atitudes) necessário para os colaboradores e realizar o dimensionamento da força de trabalho (quantitativo e qualitativo).	13.1	Levantar o perfil qualitativo e quantitativo atual da força de trabalho das unidades da SEFAZ com base na análise dos macroprocessos.
		13.2	Elaborar e validar proposta de redimensionamento e qualificação da força de trabalho da SEFAZ.
		13.3	Identificar os perfis de competência para as áreas de atuação da SEFAZ e propor um modelo macro de composição da força de trabalho, que contemple todos os níveis organizacionais (níveis estratégico, tático e operacional).
INICIATIVA 14	Construir o Modelo de Avaliação de Desempenho.	14.1	Construir o Modelo de Avaliação de Desempenho contemplando a dimensão institucional, departamental e individual.
		14.2	Identificar e priorizar os indicadores que serão utilizados para mensuração do desempenho alinhados com o Planejamento Estratégico.
		14.3	Desenvolver estratégia de comunicação interna para Monitoramento & Avaliação dos Resultados.

AÇÕES		INÍCIO PREVISTO	TÉRMINO PREVISTO	PRODUTOS / RESULTADOS
1.1	Sensibilizar os gestores e equipes em relação a necessidade de revisão da Identidade Organizacional.	Mês 1	Mês 1	Realização de eventos de sensibilização.
2.1	Elaborar análise do ambiente organizacional de forma a possibilitar a	Mês 1	Mês 2	Documento Técnico contendo o resultado da

AÇÕES		INÍCIO PREVISTO	TÉRMINO PREVISTO	PRODUTOS / RESULTADOS
	identificação do posicionamento da SEFAZ em seus contextos intra e extra organizacionais e o levantamento das principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que caracterizam esse ambiente.			análise ambiental - Análise SWOT.
2.2	Identificar os principais <i>stakeholders</i> , as formas de relacionamento institucional destes com a SEFAZ e suas expectativas em relação a secretaria para o cumprimento das suas finalidades previstas	Mês 1	Mês 3	Documento Técnico contendo as expectativas dos <i>stakeholders</i> , identificando gargalos e pontos de melhoria
3.1	Definir/revisar a Missão, Visão e Valores da SEFAZ.	Mês 3	Mês 3	Planejamento Estratégico da SEFAZ, contendo propósito (missão, visão e valores).
4.1	Construir o Mapa Estratégico (utilizando o Balanced Scorecard - BSC).	Mês 4	Mês 4	Planejamento Estratégico da SEFAZ, contendo os resultados desejados e seus desdobramentos (mapa estratégico, metas, indicadores).
4.2	Desdobrar os objetivos estratégicos em indicadores e metas	Mês 4	Mês 5	
5.1	Delimitar os projetos estratégicos (iniciativas necessárias para o cumprimento das metas com a construção do planejamento de longo prazo e seu desdobramento em ações de curto prazo).	Mês 5	Mês 6	Detalhamento das Iniciativas Estratégicas em: ações, responsáveis, prazos, orçamento e recursos.
5.2	Detalhar as iniciativas em ações com responsáveis, prazos, orçamento e recursos.	Mês 6	Mês 6	
6.1	Estruturar a Central de Resultados, ou seja, da sistemática de monitoramento e avaliação de resultados estratégicos da SEFAZ (modelo de governança, periodicidade das avaliações, ciclos de desenvolvimento).	Mês 7	Mês 7	Documento contendo a proposta de estruturação de uma Central de Resultados e orientação sobre sistemática de Monitoramento & Avaliação.
7.1	Desenvolver o modelo de comunicação e disponibilização de informações as partes interessadas em relação ao desempenho organizacional.	Mês 7	Mês 7	Documento contendo o modelo de comunicação e disponibilização de informações as partes interessadas.

AÇÕES		INÍCIO PREVISTO	TÉMINO PREVISTO	PRODUTOS / RESULTADOS
8.1	Realizar eventos de sensibilização e internacionalização de conhecimento em Gestão para Resultados.	Mês 7	Mês 7	Treinamento em Gestão para Resultados as equipes da SEFAZ, divididos em duas turmas, com carga de 16h de treinamento para cada turma.
9.1	Desenvolver modelo contendo a sistemática de execução da estratégia, englobando calendário de reuniões do nível operacional, tático e estratégico.	Mês 8	Mês 8	Documento técnico com a sistemática de execução da estratégia e calendário de reuniões do nível operacional, tático e operacional.
10.1	Construir a matriz de contribuição contendo as unidades organizacional da SEFAZ responsáveis peça realização da Agenda Estratégica.	Mês 8	Mês 8	Documento Técnico com a matriz de contribuição de cada unidade organizacional e resultado do diagnóstico institucional.
10.2	Aplicar diagnóstico institucional para avaliar a efetiva prontidão para a implementação do novo alinhamento estratégico.	Mês 8	Mês 8	
10.3	Elaborar o modelo de pactuação de resultados e termo de pactuação.	Mês 8	Mês 8	Documento Técnico contendo a proposta de pactuação de resultados e modelo de termo de pactuação.
11.1	Construir a cadeia de valor da SEFAZ.	Mês 9	Mês 9	Relatório contendo a definição da Cadeia de Processos da SEFAZ e priorização dos 5 processos-chave.
11.2	Identificar e priorizar 5 processos-chave.	Mês 9	Mês 9	
11.3	Analisar a situação atual, problemas, proposta de redesenho e plano de implementação.	Mês 9	Mês 11	
11.4	Definir os indicadores e metas para acompanhamento do desempenho.	Mês 9	Mês 11	Relatório com os projetos priorizados reprojatados e com plano de melhorias a serem implementadas.
12.1	Analisar a Estrutura Organizacional Atual.	Mês 11	Mês 11	Relatório contendo a proposta de Estrutura Organizacional.
12.2	Propor um novo desenho organizacional e revisar o regimento interno.	Mês 12	Mês 13	Relatório contendo a proposta dealinhamento do Regimento Interno.

AÇÕES		INÍCIO PREVISTO	TÉRMINO PREVISTO	PRODUTOS / RESULTADOS
13.1	Levantar o perfil qualitativo e quantitativo atual da força de trabalho das unidades da SEFAZ com base na análise dos macroprocessos.	Mês 13	Mês 13	Documento Técnico com o perfil quantitativo e qualitativo da força de trabalho existente na SEFAZ.
13.2	Elaborar e validar proposta de redimensionamento e qualificação da força de trabalho da SEFAZ.	Mês 14	Mês 15	Documento Técnico com a proposta de redimensionamento da força de trabalho (quantitativo e qualitativo).
13.3	Identificar os perfis de competência para as áreas de atuação da SEFAZ e propor um modelo macro de composição da força de trabalho, que contemple todos os níveis organizacionais (níveis estratégico, tático e operacional).	Mês 15	Mês 15	Documento Técnico contendo os perfis de competência definidos e o modelo de composição da força de trabalho.
14.1	Construir o Modelo de Avaliação de Desempenho contemplando a dimensão institucional, departamental e individual.	Mês 13	Mês 13	Documento com o Modelo de Avaliação de Desempenho contemplando a dimensão institucional, departamental (setorial) e individual.
14.2	Identificar e priorizar os indicadores que serão utilizados para mensuração do desempenho alinhados com o Planejamento Estratégico.	Mês 14	Mês 15	
14.3	Desenvolver estratégia de comunicação interna para Monitoramento & Avaliação dos Resultados.	Mês 15	Mês 15	

Resultados da Oficina 3

Agenda Estratégica da COGEF

Esta seção apresenta a Agenda Estratégica da COGEF, que foi realizada na Oficina 3 em Goiânia-Goiás nos dias 29 e 30 de maio de 2012.

A Agenda Estratégica da COGEF foi estruturada com base nos seus propósitos, resultados e esforços de implementação.

1. Definindo o Propósito da COGEF

A definição do propósito da COGEF está baseada na construção da sua missão e visão de futuro.

1.1. Missão

Missão é um conceito que pretende exprimir o propósito da organização, informando o que ela é e o que ela não é.

O enunciado de missão que se propõe para a COGEF é:

Promover e articular soluções de cooperação e integração entre as fazendas públicas para a permanente evolução da gestão fiscal.

1.2. Visão

O propósito da visão é gerar convergência e fornecer um ideal (de superação, de transformação) para o direcionamento dos resultados e esforços organizacionais.

O enunciado de visão que se propõe para a COGEF é:

Estados brasileiros e DF com excelência em gestão fiscal.



2. Definindo os Resultados da COGEF

A definição dos resultados está baseada na formulação de objetivos, dispostos em um mapa estratégico.

2.1. Mapa Estratégico

O Mapa Estratégico é um instrumento de explicitação da estratégia, representando graficamente as relações de causa e efeito dos objetivos em quatro perspectivas: da sociedade; dos beneficiários; dos processos internos; e da aprendizagem e conhecimento.

MISSÃO:

Promover e articular soluções de cooperação e integração entre as fazendas públicas para a permanente evolução da gestão fiscal.

VISÃO:

Estados brasileiros e DF com excelência em gestão fiscal.

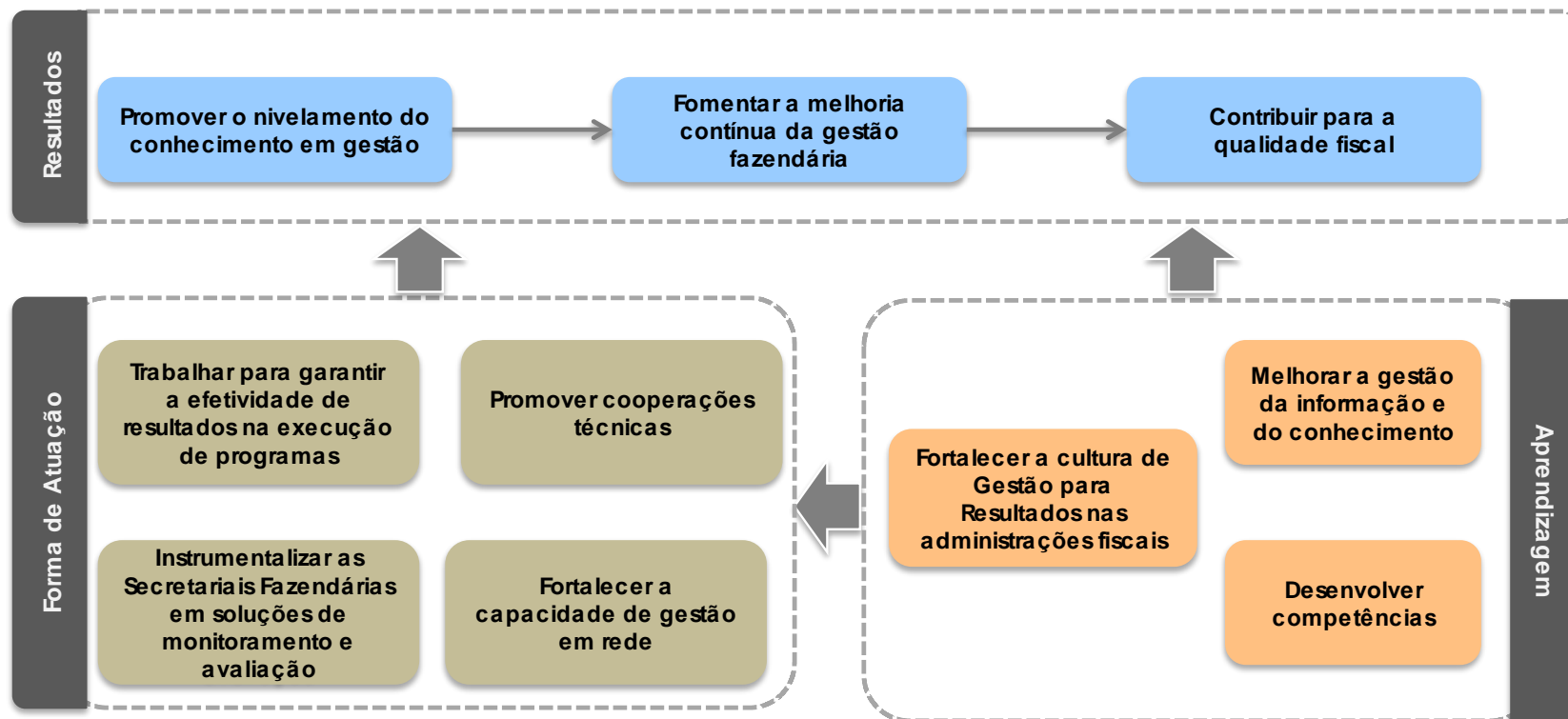


Figura 1. Mapa Estratégico da COGEF

3. As Iniciativas Estratégicas da COGEF

A construção das iniciativas estratégicas da COGEF foi elaborada a partir do trabalho realizado em grupos. Os 10 (dez) objetivos que compõem o Mapa Estratégico da COGEF foram divididos entre os cinco grupos, cada um desses trabalhou com dois objetivos e, dessa forma, elaboram um conjunto de iniciativas necessárias para atender os objetivos estratégicos e, ademais, contribuir para o atendimento da missão e visão da COGEF.

As iniciativas, inicialmente elaboradas, foram vinculadas ao conjunto de objetivos que compõem o Mapa Estratégico da COGEF, várias delas tiveram um maior detalhamento, tais como: sugestões de pessoas responsáveis e previsão de início e término.

O quadro 1, a seguir, apresenta as iniciativas construídas pelos grupos, envolvendo sugestões de responsáveis e prazos.



ObjetivosEstratégicos	IniciativasEstratégicas	Responsável	InícioPrevisto	TérminoPrevisto
Promover o nivelamento do conhecimento em gestão	Disponibilizar alternativas de capacitação em gestão (workshop, grupos de estudo e cursos)	Milton	Já iniciado	Junho de 2013
	Promover soluções para o compartilhamento de conhecimentos (comunidade de boas práticas, compartilhamento de documentos, etc.).	Sandra	Junho 2012	Junho 2013
	Estimular a produção intelectual de artigos sobre gestão fiscal (premiar artigos, p.ex.)	Francisco		
Fomentar a melhoria contínua da gestão fazendária	Estimular o uso da Rede CATIR-COGEF e de outras ferramentas Web 2.0 como ferramenta de disseminação de informações - conhecimento	André/Gustavo	Junho 2012	Junho 2013
	Estabelecer critérios para avaliação da maturidade da gestão fiscal nas UF	Soraya	Junho 2012	Junho 2013

ObjetivosEstratégicos	IniciativasEstratégicas	Responsável	InícioPrevisto	TérminoPrevisto
Contribuirpara a qualidade fiscal	IPSAS	Rosa (SP)	Abr/2012	Nov/2012
	SefazNacional	Andre (BA)	Ago/2012	Nov/2012
	ITCF	Ricardo (ES)	Jan/2012	Nov/2012
	Benchmarking (colocar no grupo da Soraya)	Nardele (MT)	Jul/2012	Jul/2013
	Qualidade do gasto		Rosa (SP)	Jul/2012
Promovercooperaçãotécnica	BID-CT-Prodev	Presidente	Contínuo	
	Prospectarnovasparcerias	Mythes	Contínuo	
	GWU	Milton/Mythes	Contínuo	
	IEF/CLAD	Milton/Mythes	Contínuo	
	CIAT	Mythes	Contínuo	
	ARP	Andre (BA)	Contínuo	

ObjetivosEstratégicos	IniciativasEstratégicas	Responsável	InícioPrevisto	TérminoPrevisto
Trabalharparagarantir a efetividade de resultadosnaexecução de programas	Mapearosproblemascomunsnaexecução dos projetosestaduais e promover o benchmarking das soluções de sucesso	GT e ARP	Set/2012	Fev/2013
	Estimular a aplicação da GpRnasUnidades da Federação	GO e PA	?	?
Fortalecer a capacidade de gestãoemrede	Fortalecer a Cogef no âmbito do Confaz e perante as Unidades da Federação	Presidente	Jul/2012	Dez/2012
	Adotarumasistemática de comunicaçãoparatrabalhoemrede	Gustavo	Set/2012	Abr/2013
Instrumentalizar as SecretariasFazendáriasemsoluções de monitoramento e avaliação	RealizarlevantamentosobrequaisEstadospossuem sistemasouferramentas de M&A e promover um benchmark			
Fortalecer a cultura de gestãopararesultadosnasadministraçõesfiscais	Promovercapacitação (seminários, congressos, cursos etc.)			
	Criar um banco de melhorespráticas e disponibilizarnarede COGEF			
	Estabelecerprojetospilotos de implementação dos planos de açãoemGpR			

ObjetivosEstratégicos	IniciativasEstratégicas	Responsável	InícioPrevisto	TérminoPrevisto
Melhorar a gestão da informação e do conhecimento	Reformular o site da COGEF	Presidente COGEF	permanente	permanente
	Manter as informações do site atualizadas (animador)			
	Implementar o banco de melhorespráticas			
Desenvolvercompetências	Mapear as competênciasessenciais das unidadesfazendárias	Milton Costa	07/2011	07/2012
	Construir o portfolio de capacitaçãobaseadonascompetênciasessenciais	Milton Costa	07/2011	07/2012

Quadro 1. Iniciativas Estratégicas da COGEF

4. Proposta do Modelo de Monitoramento e Avaliação dos Planos de Melhoria dos Estados e da Agenda Estratégica da COGEF

De forma que a COGEF possa acompanhar e avaliar a execução dos planos de implantação/melhoria dos modelos de gestão para resultados dos Estados e de seus resultados e iniciativas, foram construídos dois modelos de M&A.

Foi necessário a construção de modelos diferentes, pois possuem características distintas de acordo com as finalidades, conforme poderá ser visto a seguir.

4.1. Modelo de Monitoramento e Avaliação dos Planos de Implantação da Gestão para Resultados nos Estados

O modelo de monitoramento e avaliação dos planos de implementação dos Estados possuem algumas características distintas de um modelo que tenha como função fornecer informações para deliberação.

Sabendo que a COGEF não é uma instância deliberativa sobre a execução dos planos estaduais, já que cada estado é autônomo para implementar o que acha que deva ser feito.

A COGEF deve ser entendida como uma instância de aprendizagem, dessa forma, o modelo de monitoramento e avaliação da comissão não é um insumo para deliberação, mas sim um instrumento para fornecer intercâmbio de experiências.

Portanto, conforme qualquer modelo de monitoramento e avaliação, os objetos a serem acompanhados e avaliados pela COGEF são as diversas iniciativas que compõem os planos de implementação da gestão para resultados nos Estados. Esses objetos podem ser visualizados na figura 2 a seguir, que apresenta por meio de uma matriz e de forma consolidada esse conjunto de iniciativas propostas pelos Estados.

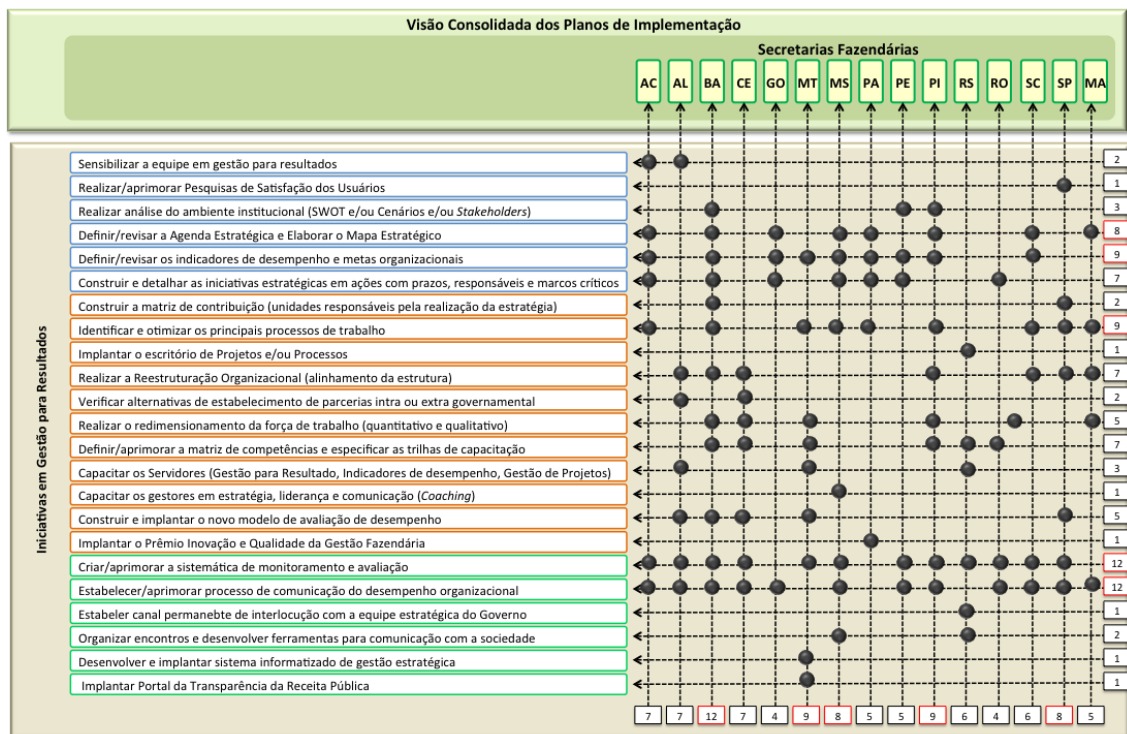


Figura 2. Matriz consolidada das Iniciativas de Gestão para Resultados nos Estados

Conforme já posto anteriormente, o processo de monitoramento e avaliação estabelece a forma e o tempo em que os dados são obtidos, tratados e, principalmente disponibilizados. Propõe-se duas modalidades de monitoramento e avaliação para os planos de implementação da gestão para resultados nos Estados:

- Monitoramento trimestral das iniciativas; e
- Avaliação anual dos esforços de implementação.

Para que os processos dessas modalidades ocorram, propõe-se que se identifiquem a cada ciclo de monitoramento (a cada três meses) temas – planejamento, revisão de processos, alinhamento de pessoas etc. – para que as pessoas possam compartilhar e explanar o aprendizado a cerca das implementações.

Portanto, deve-se realizar a cada três meses a discussão sobre as temáticas e discutir determinados elementos aonde haja lições aprendidas e que sejam efetivas. O ideal seria realizar três ou quatro depoimentos sobre o que foi realizado e o que gerou de ganho, assim fortalece ainda mais a capacidade de uma rede de colaboração.

No ciclo anual de avaliação, propõe-se que avalie os esforços da execução das iniciativas, seus fatores facilitadores e dificuldades, com indicação de eventuais ajustes a serem realizados.

Em termos de estrutura do modelo, torna essencial que a COGEF selecione os temas a serem acompanhados e avaliados e nomeie uma capitão mobilizador para cada tema, que será responsável pela solicitação das informações, pela preparação das oficinas e pela disseminação das informações, ele será o facilitador deste intercâmbio.

O chefe deverá ter sensibilidade para selecionar as informações que são de interesse de serem compartilhadas e que tenham um certo grau de aplicabilidade para outros Estados.

O principal produto de todo esse processo são as lições aprendidas e o compartilhamento de conhecimento.

4.2. Modelo de Monitoramento e Avaliação dos Resultados e Iniciativas da COGEF

O modelo de monitoramento e avaliação proposto para acompanhar e avaliar a implementação das iniciativas da COGEF e avaliar os resultados, também pode ser utilizado como um modelo a ser adaptado pelos Estados, mas com o foco nos seus planos de implementação da gestão para resultados.

Os objetos de resultados da COGEF são os objetivos que compõem seu mapa estratégico que deverão, em alguma momento, ser desdobrados em indicadores e metas. Os objetos de esforços, por sua vez, são as iniciativas estratégicas.

O processo de monitoramento sugerido propõe duas modalidades de avaliações:

- Monitoramento trimestral das iniciativas estratégicas e suas ações; e
- Avaliação anual de esforços e resultados.

A primeira modalidade deverá ser focada nos esforços. O monitoramento de iniciativas (desdobradas em ações, esse desdobramento deverá ser realizado o mais breve possível) será estabelecido em períodos avaliatórios em bases trimestrais - é possível que iniciativas consideradas críticas possam ser monitoradas em bases mensais e a distância. É desejável que esse tipo de avaliação

seja parte essencial do processo gerencial da COGEF e dos Estados envolvidos na implementação das ações que serão delineadas, cujas as lideranças devem possuir um papel essencial na manutenção de uma constante comunicação, cobrança e gestão de obstáculos. O produto desta modalidade deverá ser um conjunto de informações sobre o andamento das iniciativas e ações, sob a forma de um documento sucinto de execução, com as devidas considerações sobre eventuais reprogramações, a ser disponibilizado para os membros da COGEF.

A segunda modalidade de monitoramento e avaliação deverá ser a avaliação de esforços e resultados ao final de um ciclo avaliatório. Essa modalidade é focada principalmente em resultados, incluindo-se propostas de redirecionamentos para outros ciclos avaliatórios. Nessa modalidade pretende-se elaborar:

- avaliação da execução das iniciativas e ações correspondentes, seus fatores facilitadores e dificultadores, com indicação de eventuais reprogramações;
- análises sobre a pertinência e coerência dos resultados programados e alcançados;
- justificativas sobre eventuais descumprimentos ou superações;
- indicações para os ciclos avaliatórios subsequentes.

Nessa modalidade (que pelas características de fim de um ciclo avaliatório, a qual deverá envolver todos os membros da COGEF, a apresentação dos resultados deverá se realizada por meio de documentos, de divulgação em painel de controle.

A Central de Resultados é o locus responsável pelo processo de monitoramento e avaliação da COGEF, por meio da consolidação das aferições de indicadores e iniciativas estratégicas, sua análise e disseminação para as partes interessadas. A Central de Resultados também pode apoiar a implementação dos planos de melhoria dos Estados. Propõe-se que a central de resultados seja uma pessoa responsável pela coleta de informações e geração das informações sobre os resultados.