



Modelo de Gestão da SEFAZ

+

Introdução

■ Modelo de Gestão por Resultados

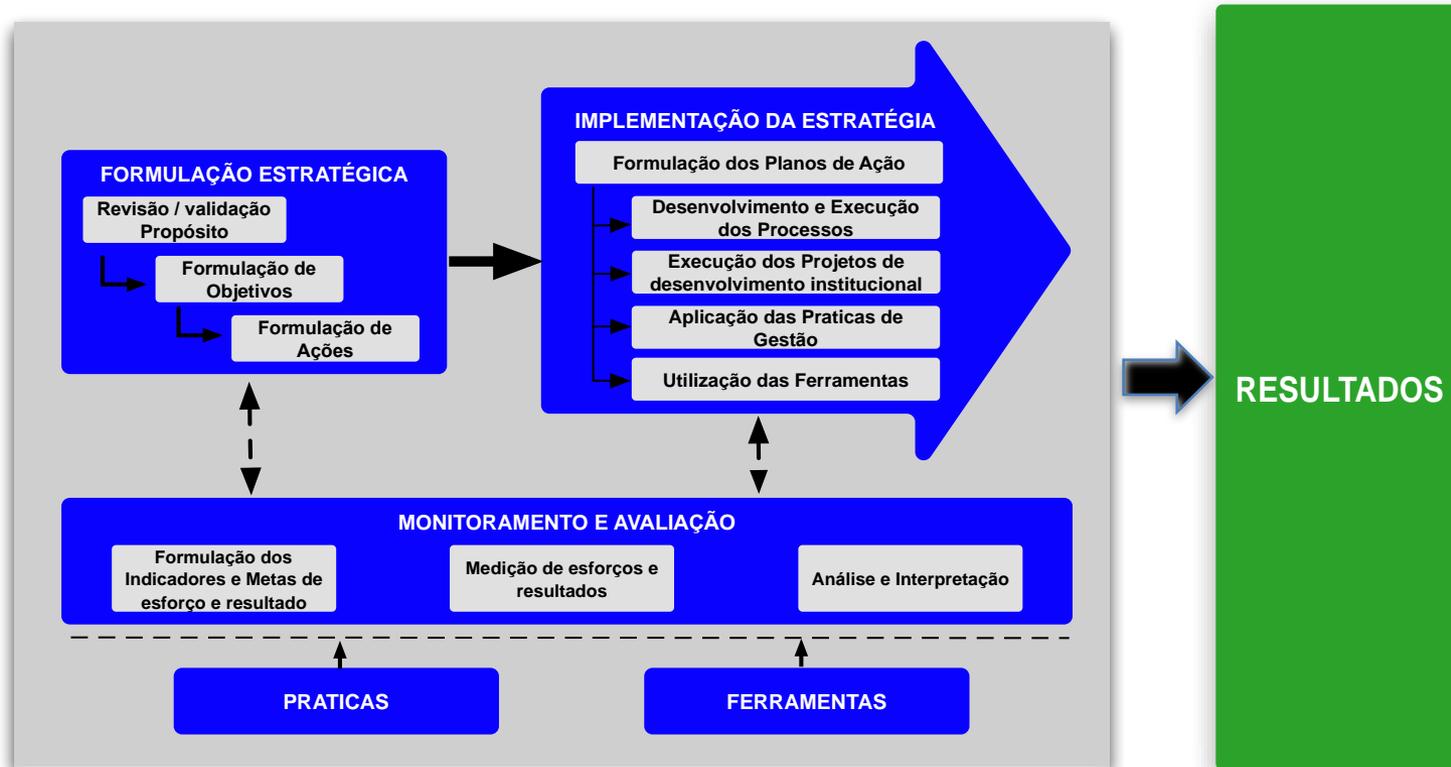
- O Modelo de Gestão da SEFAZ/MA se apoia nos conceitos de administração orientada a resultados, aplicada ao contexto das administrações tributárias.
- Articula os elementos do processo administrativo:
planejamento, organização, direção, execução e controle.
- Considera várias perspectivas.
- Busca coerência e integralidade no uso dos meios para gerar um desempenho que alcance os fins desejados.
- Para cumprir com os fins institucionais de maneira adequada, busca **a excelência na utilização dos meios disponíveis**, orientando a organização **para os resultados a atingir**, como fator determinante dos **esforços** que devem ser realizados.

- A **Arquitetura** foi formulada a partir de **3 principais componentes**:
- 1) A formulação estratégica – Plano Estratégico
- 2) A implementação da Estratégia – Processos e Projetos
- 3) Monitoramento e Avaliação – Indicadores e Ciclos de Avaliação (medição dos esforços e resultados)

- **E dois componentes auxiliares**:
 - *Práticas de Gestão*
 - Melhoramento de processos
 - Gestão e avaliação do desempenho
 - Gerenciamento de projetos
 - Gestão de riscos
 - Redesenho de postos de trabalho

- *Ferramentas de Gestão* – SAM, SIDI, CRESCENDO

+ Arquitetura do modelo de gestão da SEFAZ (2)



- O modelo inicialmente **define os resultados a alcançar.**
- A segunda etapa é **traduzir os objetivos em ações concretas e iniciar a execução da gestão**, mediante os processos e os projetos de desenvolvimento institucional.
- A etapa final, simultânea às outras duas, implica em **estabelecer os indicadores e metas de resultado e esforço, monitorar a execução e avaliar os resultados.**

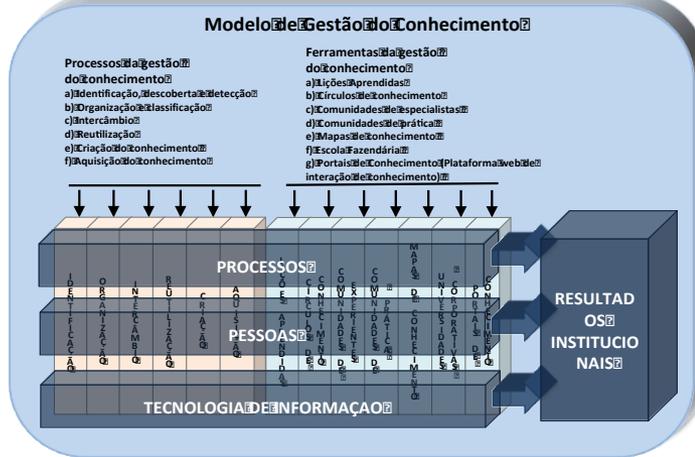
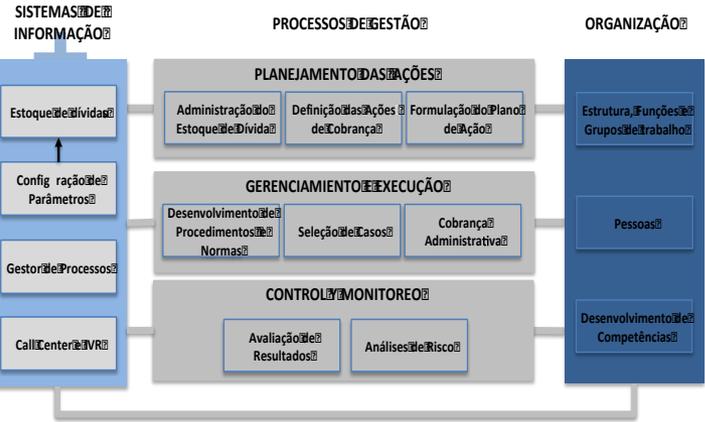
- **RESULTADOS já alcançados**
- Modelo de Gestão por Resultados implantado, com capacitação realizada de forma descentralizada .
- Conceitos de GpR institucionalizados.
- Metodologia de avaliação com realização de Plenárias Estratégicas institucionalizada.
- Plano Estratégico 2013/2015 implementado , registrado e documentado no SAM.
- Sistema de Avaliação e Monitoramento – SAM, na versão 2.0 possibilitando , além das funcionalidades iniciais: levantamento de recursos necessários por Iniciativa; cronograma físico, cronograma de utilização dos recursos, cronograma financeiro; orçamentação; painel de bordo; levantamento da capacitação necessária e integração com o Sistema de Gestão de Pessoas e do Conhecimento; integração com o Escritório de Projetos da TI.
- Plano Estratégico 2016/2019 elaborado e em execução.

■ PRÓXIMOS PASSOS

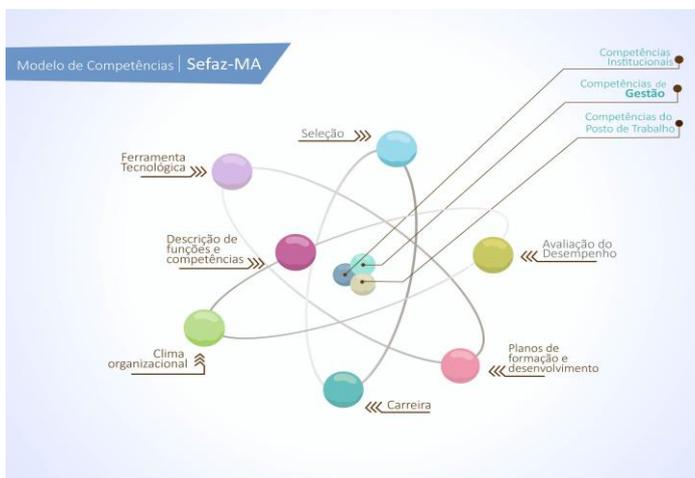
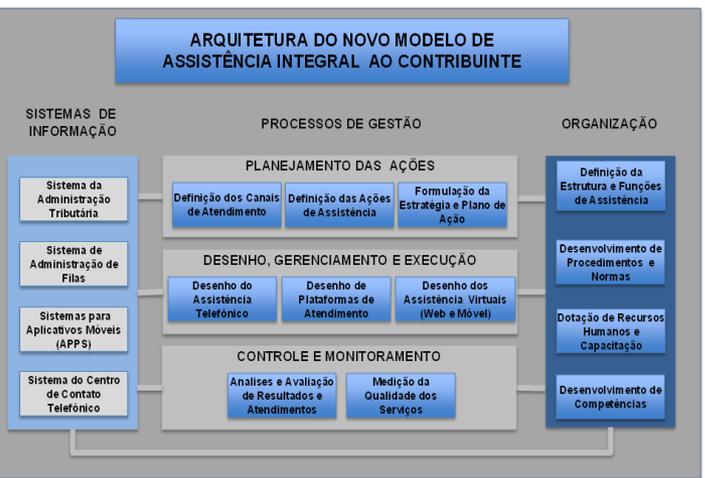
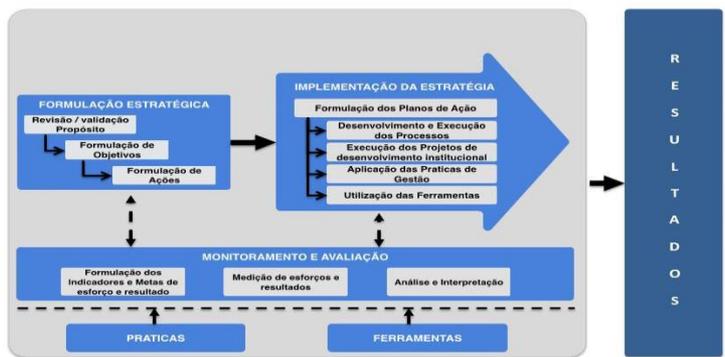
- Definir e implantar uma metodologia de trabalho que possa alinhar as estruturas implementadoras à estratégia estabelecida pela instituição;
- Firmar os acordos de resultados com as unidades responsáveis pela execução da estratégia;
- Para viabilizar o processo de alinhamento das estruturas implementadoras, necessário se faz:
 1. definição da matriz de contribuição das unidades
 2. pactuação dos resultados
 3. alinhamento dos recursos (financeiros, tecnológicos, pessoas, logísticos e gerenciais)

Assim , a estratégia será priorizada e executada e a gestão por resultados adotada pela SEFAZ será fortalecida.

Arquitetura do Modelo de Gestão da Cobrança Administrativa

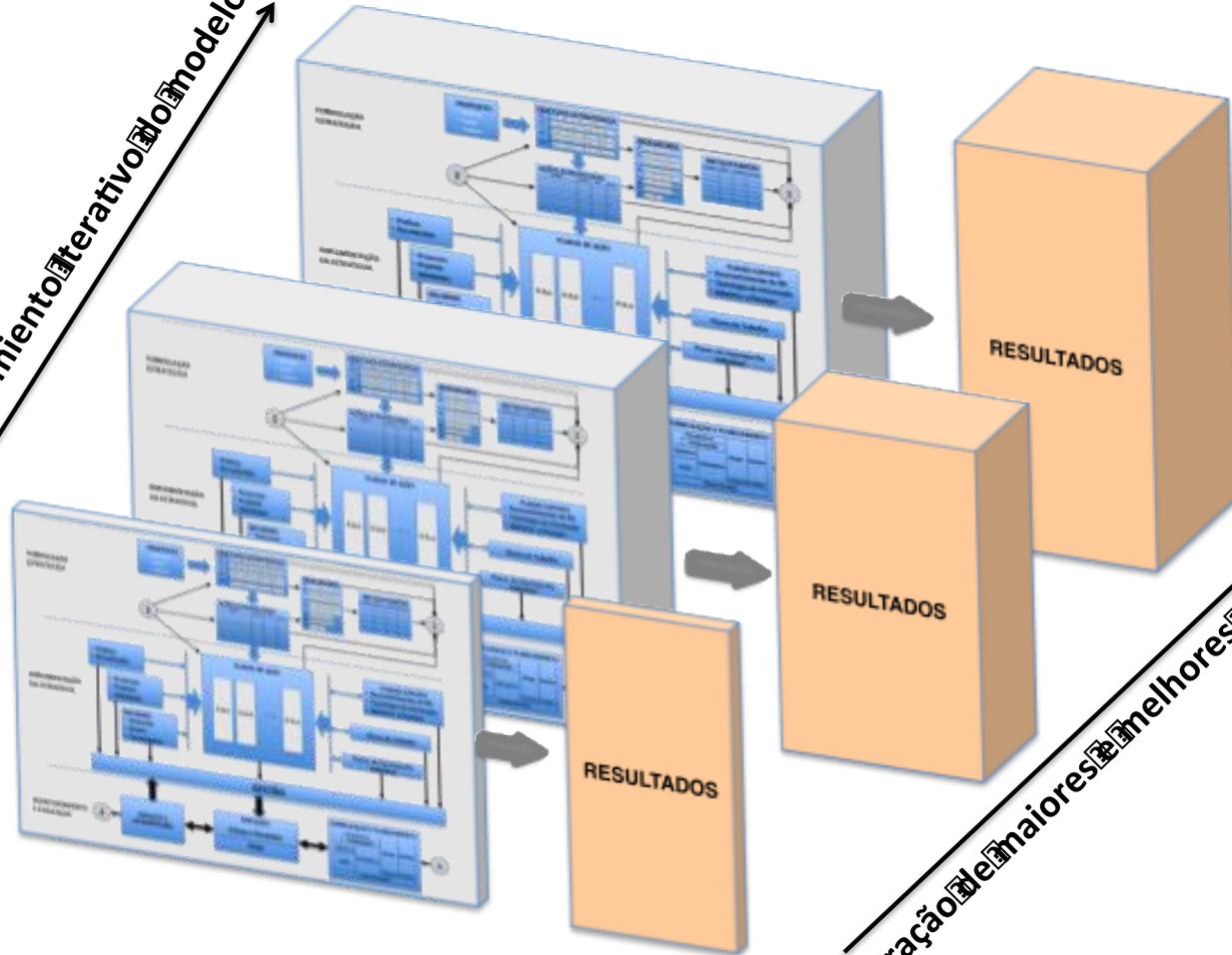


Arquitetura do Modelo de Gestão da SEFAZ



+ O fortalecimento iterativo do modelo

Fortalecimento iterativo do modelo



Geração de maiores e melhores resultados

■ PRÓXIMOS PASSOS

- Definir e implantar uma metodologia de trabalho que possa alinhar as estruturas implementadoras à estratégia estabelecida pela instituição;
- Firmar os acordos de resultados com as unidades responsáveis pela execução da estratégia;
- Para viabilizar o processo de alinhamento das estruturas implementadoras, necessário se faz:
 1. definição da matriz de contribuição das unidades
 2. pactuação dos resultados
 3. alinhamento dos recursos (financeiros, tecnológicos, pessoas, logísticos e gerenciais)

Assim , a estratégia será priorizada e executada e a gestão por resultados adotada pela SEFAZ será fortalecida.



Alinhamento da organização e os processos e projetos

- O alinhamento da organização não se refere unicamente à estrutura hierárquica formal, mas a todos os elementos que intervêm na gestão como os recursos humanos, os recursos físicos e financeiros e os recursos tecnológicos.
- A elaboração dos planos de ação, assim como o desdobramento em planos de trabalho e em planos de desempenho individual e a interação com os planos das áreas de suporte são requisitos para um adequado alinhamento da organização.



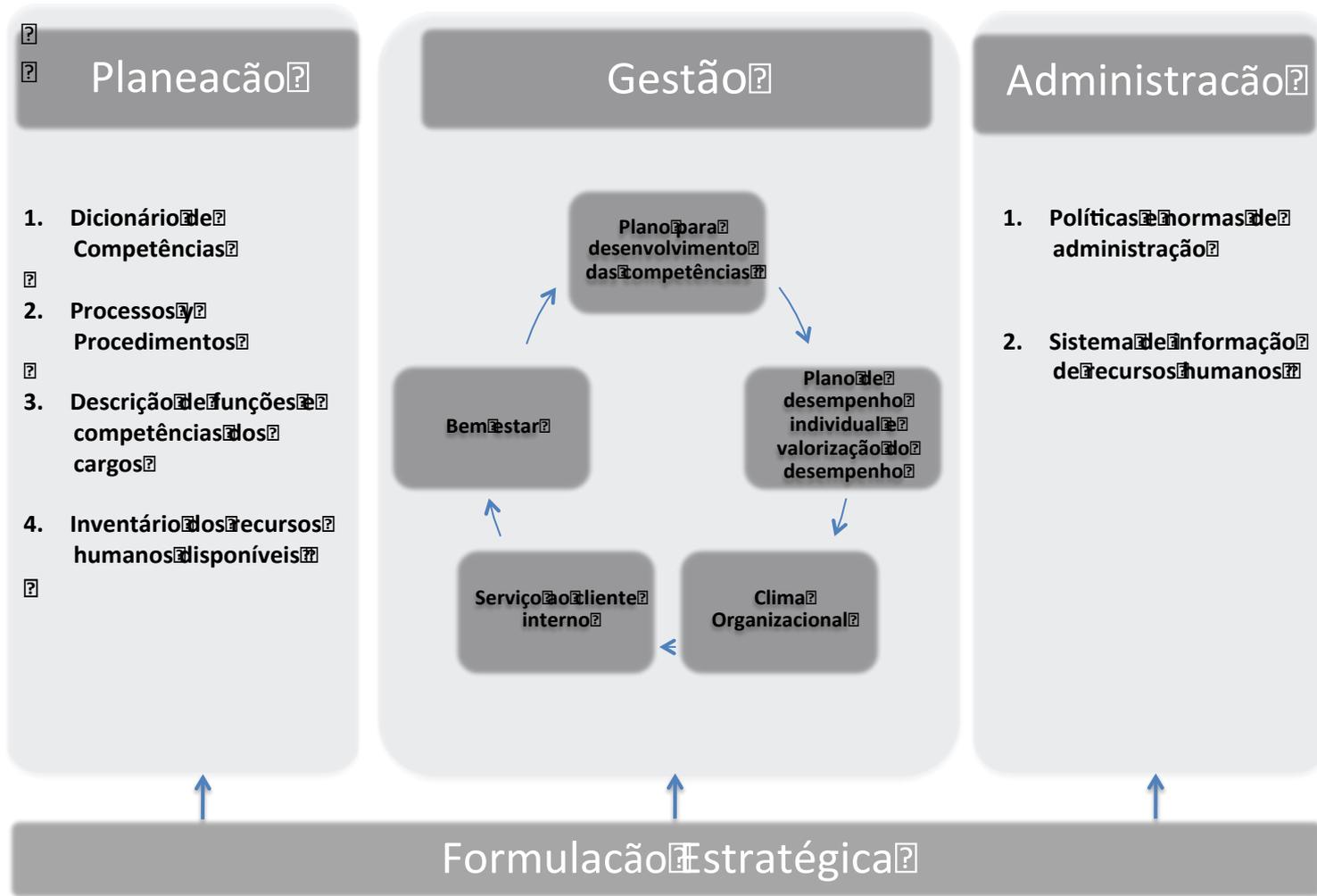
Alinhamento da organização e os processos e projetos

- Quanto à organização, tendo em vista no setor público o comportamento menos dinâmico no setor público, a ênfase em deve focar em:
 - Evitar superposição de funções
 - Ajustes em grupos de trabalho
 - Ajustes em postos de trabalho
- Quanto aos processos, um grande esforço de alinhamento é requerido, já que estes são responsáveis por produzir os produtos ou serviços que finalmente geram os impactos esperados.
- Quanto aos projetos, o alinhamento se dá desde a formulação dos mesmos, ao aplicar as técnicas de gerenciamento de projetos que vinculam os objetos e atividades do projeto com a ação estratégica correspondente.

+ Alinhamento das pessoas

- Modelo de Desenvolvimento de Recursos Humanos
 - Planejamento e Estratégia de Gestão das pessoas
 - Gestão das pessoas com base em Competências
 - Administração das pessoas.

+ Alinhamento das pessoas



+ Planejamento e Estratégia de Gestão das Pessoas

- Dicionário de Competências
- Processos e Procedimentos
- Descrição de funções e competências dos cargos
- Inventário dos recursos humanos disponíveis

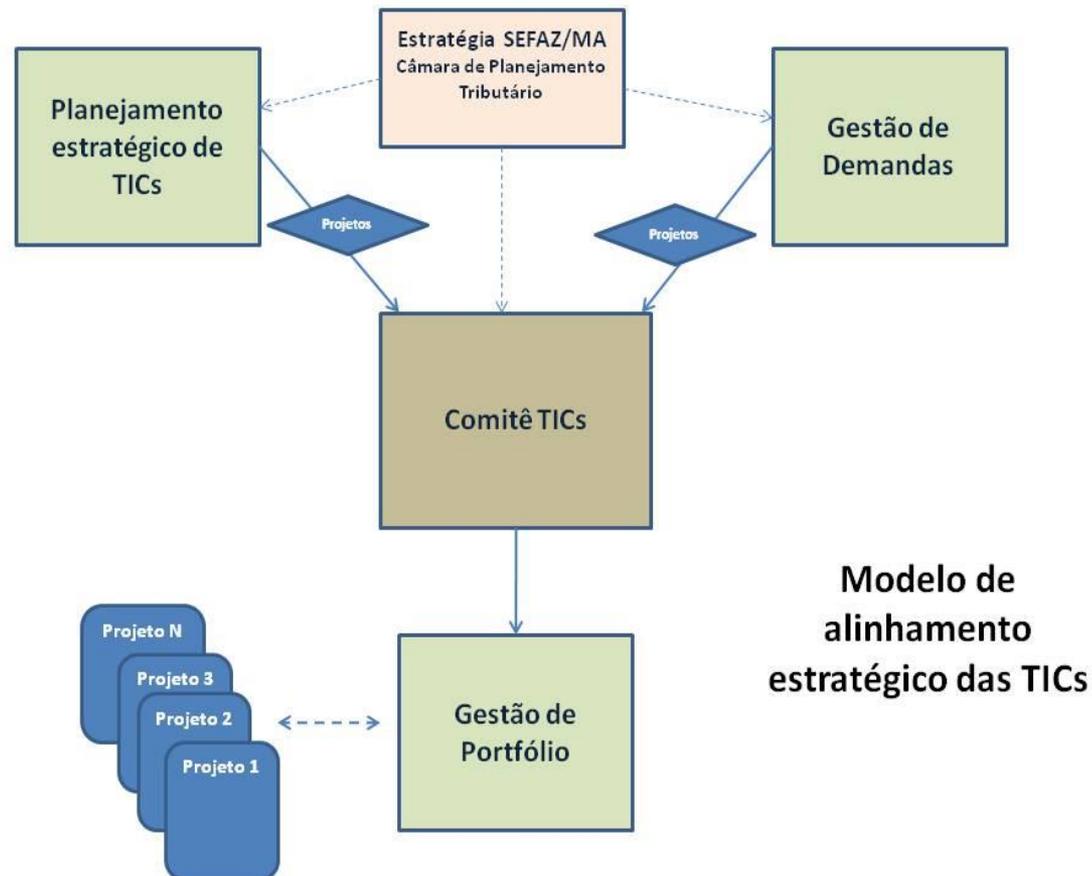


Alinhamento da tecnologia: Modelo da Tecnologia da Informação

- Alinhamento com os objetivos de negócio;
- Processos de gestão e padrões fundamentados nas melhores práticas de mercado;
- Modelo de terceirização consistente;
- Aperfeiçoamento da segurança;
- Avaliação da aplicação do modelo de gestão.

+ Alinhamento da tecnologia: Modelo da Tecnologia da Informação (2)

■ Alinhamento com os objetivos de negócio





Alinhamento da tecnologia: Modelo da Tecnologia da Informação (3)

- Processos de gestão e padrões fundamentados nas melhores práticas de mercado
 - Definição dos “processos-chave”
 - Padrões de TI (ênfase em uma MDS leve & eficaz)
- Modelo de terceirização consistente
 - Encarar a terceirização como uma necessidade permanente
 - Reavaliação das áreas a serem terceirizadas e modalidade de contratação – conceito de “áreas de soberania”
- Aperfeiçoamento da segurança
- Avaliação da aplicação do modelo de gestão



Práticas e Ferramentas de Gestão

Modelo de gestão da SEFAZ

+ Práticas de Gestão

- Reengenharia de processos
- Melhoramento de processos
- Gestão e avaliação do desempenho
- Gerenciamento de projetos
- Gestão de riscos
- Redesenho de postos de trabalho

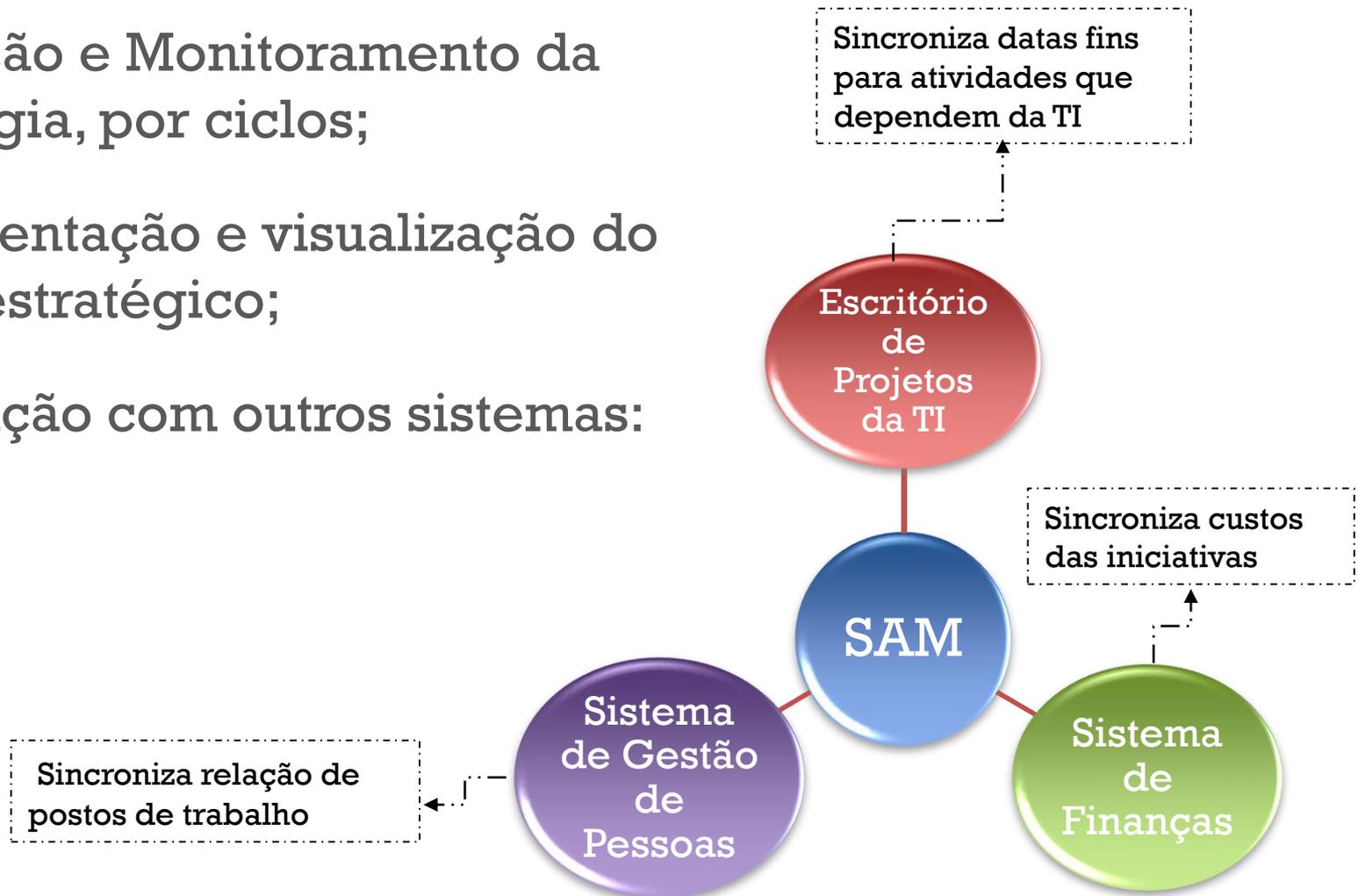
+ Ferramentas de Gestão

- Sistema de avaliação e monitoramento - SAM
- Sistema de Documentação de Processos SDP
- Sistema de Indicadores de Desempenho Institucional- SIDI
- Sistema de Gestão de Pessoas e do Conhecimento Organizacional - CRESCENDO

+ Sistema de Avaliação e Monitoramento



- Avaliação e Monitoramento da estratégia, por ciclos;
- Documentação e visualização do plano estratégico;
- Integração com outros sistemas:



+ Ciclos de Avaliação e Funcionalidades

