



## Modelo de Gestão da SEFAZ



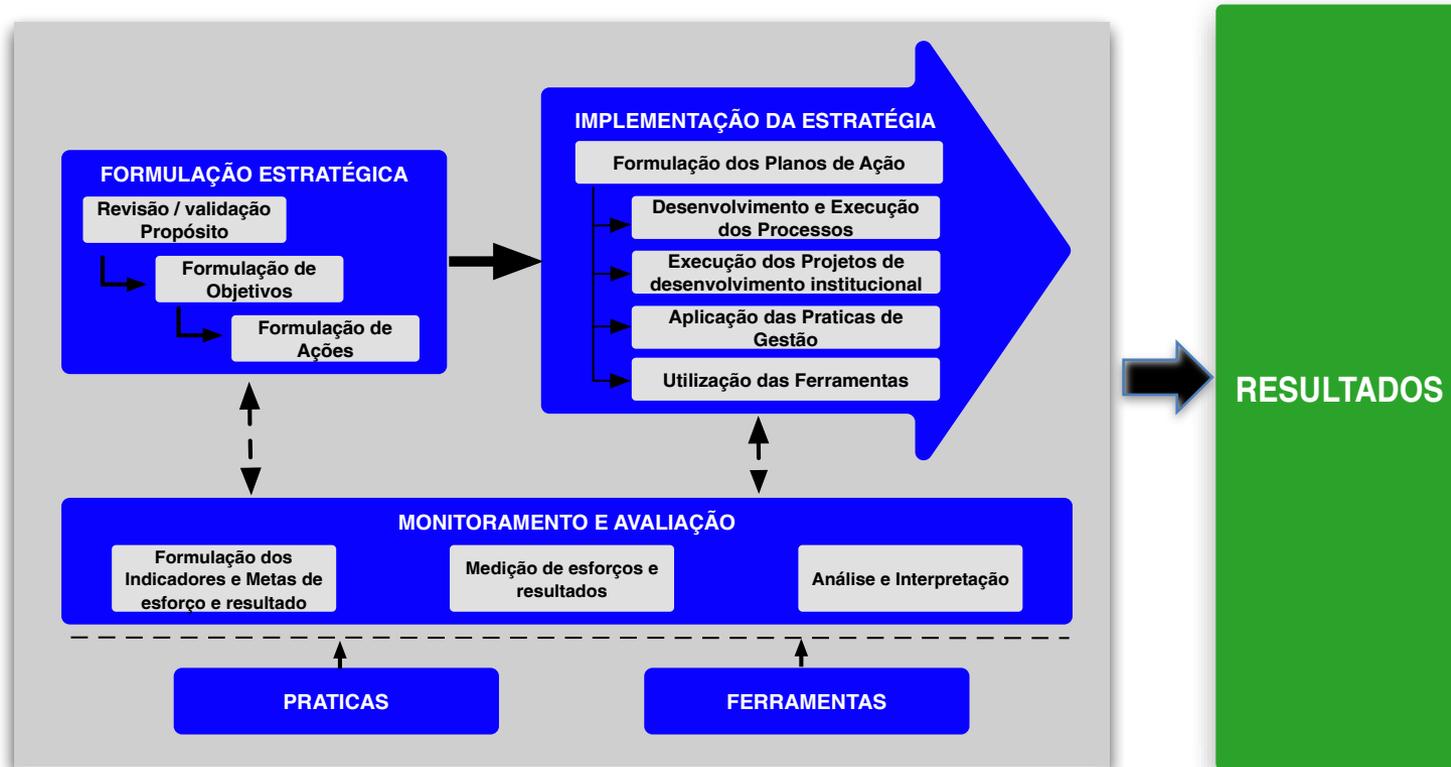
# Introdução

## ■ 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 diferentes 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.**

## ■ PRINCIPAIS RESULTADOS

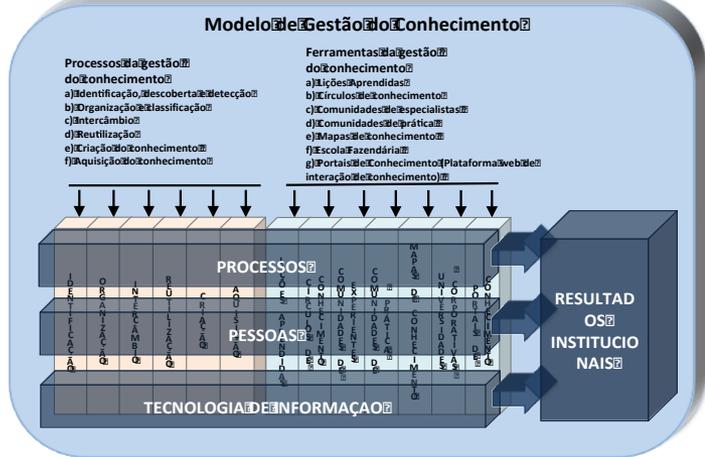
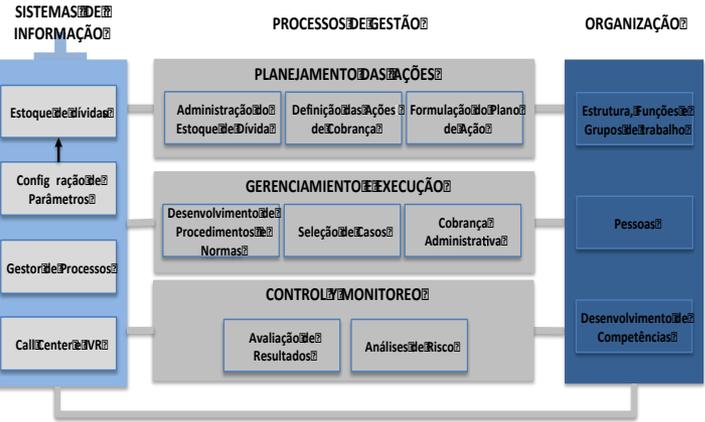
- Modelo de Gestão por Resultados implantado, com capacitação realizada de forma descentralizada .
- Conceitos de GpR institucionalizados.
- Metodologia de avaliação com realização de Plenárias Estratégicas institucionalizada. Plenárias realizadas.
- Plano Estratégico 2013/2015 implementado , registrado 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

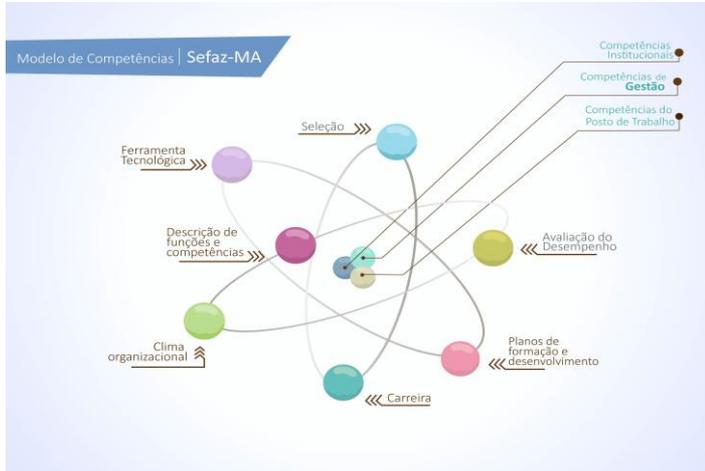
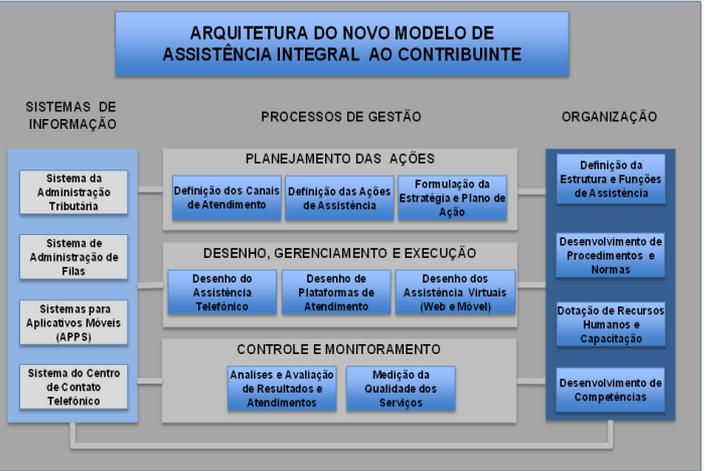
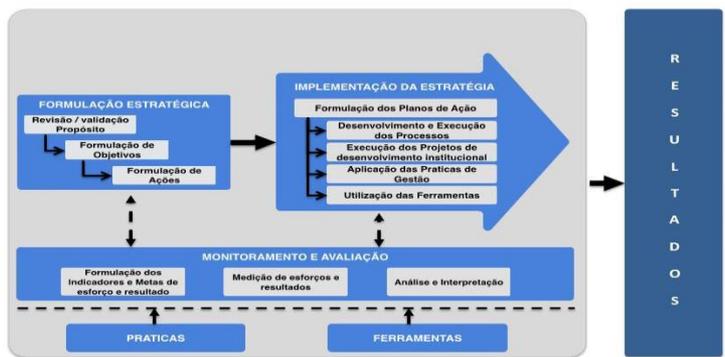
- Definir e implantar uma metodologia de trabalho que possa alinhar as estruturas implementadoras à estratégia estabelecida pela instituição;
- Firmar os acordos de resultados com as unidades responsáveis pela execução da estratégia;
- Para viabilizar o processo de alinhamento das estruturas implementadoras, 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



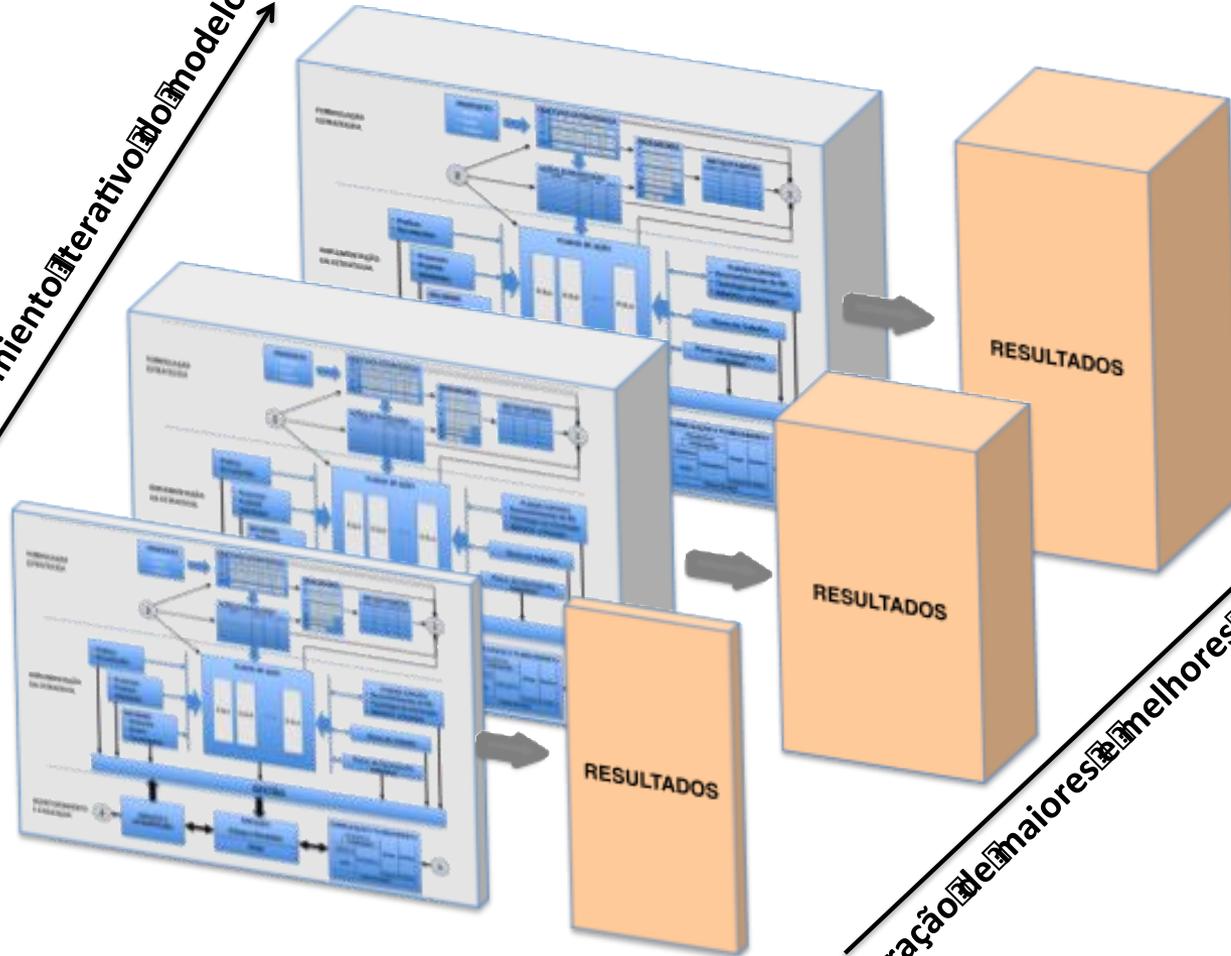
# Arquitetura do Modelo de Gestão da SEFAZ



+

# O fortalecimento interativo 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.

# + Conteúdo do documento

## **Introdução**

- 1 Conceito e arquitetura do modelo de gestão da SEFAZ**
- 2 Formulação Estratégica**
- 3 Implementação da Estratégia**
- 4 Monitoramento e Avaliação**
- 5 Práticas e Ferramentas de Gestão**
- 6 O fortalecimento iterativo do modelo**
- 7 Cronograma de trabalho para a implantação do modelo**



# + Conteúdo do documento

## 1 Conceito e arquitetura do modelo de gestão da SEFAZ

1.1 Conceito geral do modelo de gestão

1.2 Arquitetura do modelo de gestão da SEFAZ

## 2 Formulação Estratégica

2.1 Revisão e/ou validação do propósito institucional

2.2 Formulação de Objetivos Estratégicos

*2.2.1 As perspectivas e dimensões para a formulação dos objetivos*

*2.2.2 A Análise de fatores estratégicos*

*2.2.3 Os Objetivos estratégicos*

*2.2.4 Os indicadores*

*2.2.5 A ponderação de perspectivas, objetivos e indicadores*

*2.2.6 A escala das notas*

2.3 Formulação de Ações Estratégicas

2.4 Resultados da Formulação Estratégica





# Conteúdo do documento

## **3 Implementação da Estratégia**

### **3.1 Formulação de Planos de Ação**

*3.1.1 Configuração dos Planos de Ação*

*3.1.2 Elaboração dos Planos de Ação*

*3.1.3 O desdobramento de Planos de Ação e suas inter-relações*

### **3.2 Alinhamento da organização e os processos e projetos**

### **3.3 Alinhamento das pessoas: Modelo de Desenvolvimento de RH**

*3.3.1 Planejamento e Estratégia de Gestão das Pessoas*

*3.3.2 Gestão das pessoas com base nas competências*

*3.3.3 Administração das pessoas*

### **3.4 Alinhamento da tecnologia: Modelo de Tecnologia de Informação**

*3.4.1 Alinhamento com os objetivos*

*3.4.2 Processos de gestão e padrões fundamentados nas melhores práticas de mercado*

*3.4.3 Modelo de terceirização consistente*

*3.4.4 Aperfeiçoamento da segurança*

*3.4.5 Avaliação da aplicação do modelo de gestão*

### **3.5 Alinhamento Orçamentário**

### **3.6 A execução da gestão**



# + Conteúdo do documento

## **4 Monitoramento e Avaliação**

4.1 Formulação dos indicadores e metas de resultado

4.2 Medição de esforços e resultados

4.3 Análises e interpretação

## **5 Práticas e Ferramentas de Gestão**

5.1 Práticas de Gestão

5.2 Ferramentas de Gestão

## **6 O fortalecimento iterativo do modelo**

## **7 Cronograma de trabalho para a implantação do modelo**





# Conceito e arquitetura

Modelo de gestão da SEFAZ



# Conceito geral do modelo de gestão

- As entidades públicas realizam suas atividades:
  - No contexto de um Marco jurídico
  - Utilizando um conjunto de funções, processos e procedimentos
  - Dentro de um esquema organizacional com atribuições gerenciais, hierárquicas e de supervisão
  - Utilizando recursos humanos, físicos, financeiros, tecnológicos e informação
- O uso deste conjunto de meios e a forma utilizada para alcançar resultados devem estar baseados num modelo de funcionamento, aqui denominado como modelo de gestão:
  - Um marco de referência para a administração de uma entidade
  - Articula diferentes elementos do processo administrativo (planificação, organização, direção, execução e controle)
  - Considera varias perspectivas
  - Deve encontrar coerência e integralidade no uso dos meios para gerar um desempenho em que se alcancem os fins desejados.





# Conceito geral do modelo de gestão

- Tratando-se de uma relação de meios para alcançar fins, da adequada utilização destes meios depende a qualidade da gestão e a obtenção dos resultados:
  - A boa gestão pública é aquela que cumpre com os fins institucionais de maneira adequada como consequência de uma excelente utilização dos meios disponíveis
  - Por tanto **o modelo de gestão deve ser orientado pelas metas a serem atingidas**, como fator determinante dos esforços que devem ser realizados.
  - A definição dos resultados torna-se um elemento fundamental do modelo e determina os “fatores-chaves” que devem ser formulados, implementados e controlados na gestão institucional
- No contexto da Administração Tributária
  - A razão da sua existência é controlar o cumprimento das obrigações dos contribuintes
  - O resultado superior e permanente a ser alcançado é incrementar o cumprimento voluntário dos contribuintes





# Arquitetura do modelo de gestão da SEFAZ

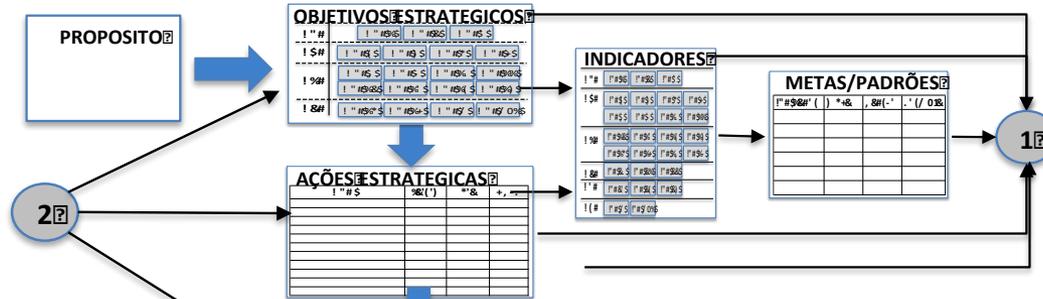
- O modelo inicia definindo os resultados a alcançar
  - Isto é, os objetivos para incrementar o cumprimento voluntário, controlar as obrigações dos contribuintes e oferecer serviços que, simultaneamente, facilitem o cumprimento e apórtem às necessidades de controle.
- A seguinte etapa é a tradução desses objetivos em ações concretas e iniciar a execução da gestão, que é feita principalmente mediante os processos e os projetos de desenvolvimento institucional
- A etapa final, que ocorre simultaneamente com as outras duas, implica estabelecer os indicadores e metas de resultado e esforço, monitorar a execução e avaliar os resultados.
- Durante todos os passos são utilizados outros elementos como guia ou apoio às decisões.



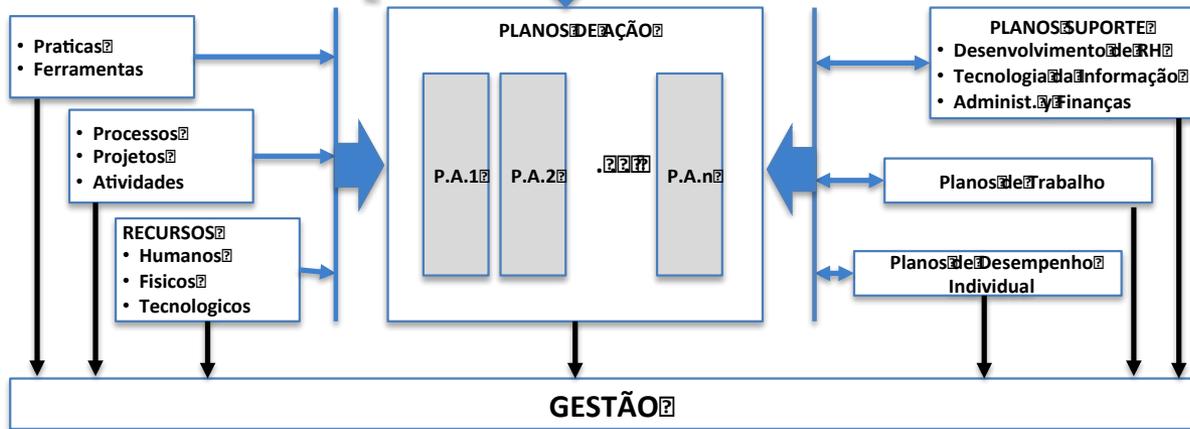
+

# Arquitetura do modelo de gestão da SEFAZ (3)

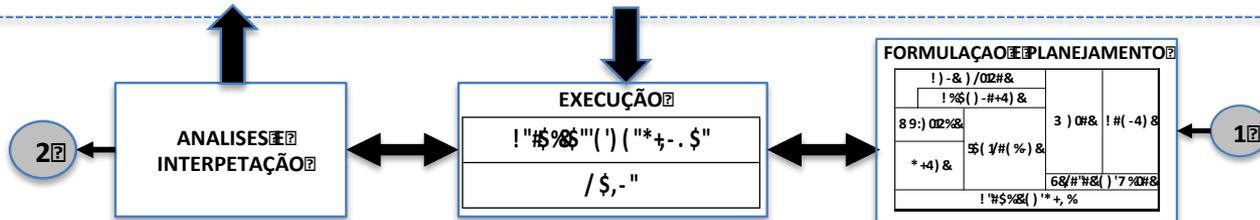
FORMULAÇÃO ESTRATEGICA



IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATEGIA



MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO





# Formulação Estratégica

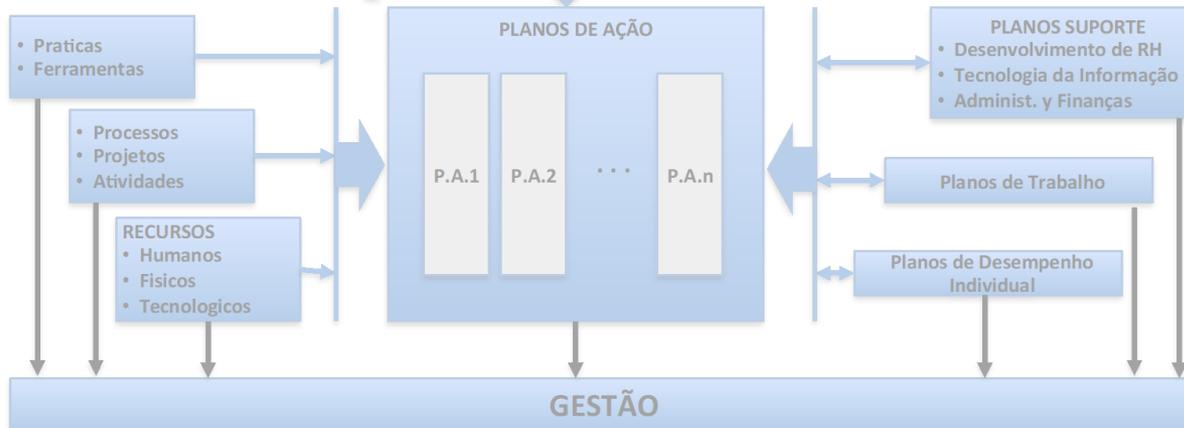
Modelo de gestão da SEFAZ

# + Formulação Estratégica

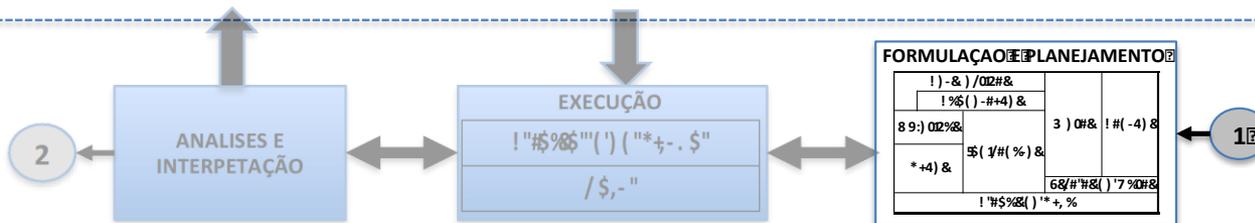
FORMULAÇÃO  
ESTRATÉGICA



IMPLEMENTAÇÃO  
DA ESTRATÉGIA



MONITORAMENTO  
E AVALIAÇÃO



# + Formulação Estratégica (2)

- Revisar e/ou validar o propósito institucional, ou seja, analisar a missão, a visão e os valores, o que determina um marco fundamental para a ação institucional.
- Determinar os resultados a serem alcançados, definindo e anunciando objetivos pertinentes em relação às diversas perspectivas de análise.
- Definir e priorizar as Ações Estratégicas e analisar a contribuição requerida por parte das diferentes unidades em relação à conquista de cada iniciativa.





# Revisão e/ou validação do propósito institucional-Missão

- A missão é a razão essencial da existência da instituição e define o que a entidade deve realizar dentro do contexto em que atua, sejam os produtos que cria os serviços que presta e os impactos que provoca.
- Em cada interação do modelo é necessário revisar a missão antes de formular os objetivos e as estratégias, já que **a missão deve proporcionar um fio condutor para determinar as distintas ações** que se devem realizar nas diferentes unidades participantes, com o objetivo de alcançar os resultados esperados.
- Ainda que a formulação da missão assim como a sua revisão e validação são responsabilidade da alta direção da SEFAZ, é conveniente estabelecer um processo participativo que envolva os diferentes níveis da organização, que estimule a reflexão e o comprometimento sobre os aspectos fundamentais envolvidos.
- Como resultado deste processo de formulação, a missão deve ser declarada numa frase concisa e completa, com a finalidade de alcançar uma fácil compreensão e assimilação do seu conceito.





# Revisão e/ou validação do propósito institucional - Visão

- A visão de futuro é uma declaração escrita que indica a **direção em que se dirige a instituição nos próximos anos**. Já a missão indica a razão principal da existência da entidade. A visão expressa atributos almejados pela entidade para o futuro, onde quer chegar, quem deseja ser, nos aspectos de sua realização profissional.
- É um **marco de referência que define o rumo em que se direciona a entidade, permitindo direcionar esforços numa mesma direção**, vinculando o presente com o futuro. Pode-se dizer que a visão resume os aspectos essenciais do plano estratégico. É um elemento que deve ser utilizado para alcançar o comprometimento de todos com um propósito específico em um limite de tempo estabelecido.



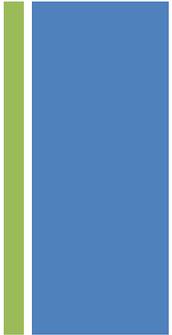


# Revisão e/ou validação do propósito institucional - Valores

- Os valores corporativos determinam a filosofia institucional e são o suporte da cultura organizacional. Podem ser definidos como um conjunto de princípios, crenças e normas de alto nível que orientam a gestão da organização.
- Os valores também são um **marco de referência que regula a vida da organização, devendo ser compreendidos e compartilhados por todos os servidores**. Como parte da cultura organizacional, os valores são essências para o bom desempenho e determinam pautas gerais de conduta para a realização da gestão.



# + Formulação de Objetivos Estratégicos



## Perspectivas e Dimensões do desempenho:

- A formulação dos objetivos estratégicos deve ser abordada desde a perspectiva dos resultados, de forma integral e abrangente, considerando todos os elementos intervenientes, desde insumos utilizados, passando pelos processos para a elaboração dos produtos e serviços, até os impactos finais produzidos.
- Um enfoque como este já foi levantado para o setor público brasileiro representando a gestão pública como uma cadeia de valor das principais variáveis associadas ao cumprimento dos seus objetivos:
  - quantos e quais **insumos** são requeridos,
  - quais **ações (processos, projetos etc.)** são executadas,
  - quantos e quais **produtos/serviços** são entregues e
  - quais são os **impactos finais** alcançados.



# + Formulação de Objetivos Estratégicos - Perspectivas

- Aplicando o enfoque da cadeia de valor à formulação dos objetivos estratégicos, são consideradas diferentes perspectivas de análise:
  - Em uma entidade do setor público, **os impactos** são dirigidos em sentido amplo à sociedade, e dentro dela, a setores particulares, razão pela qual essa perspectiva se denomina também de perspectiva da sociedade e do governo.
  - Como **produtos e serviços** atendem a necessidades específicas em diferentes setores ou segmentos de público, esta perspectiva é denominada também como a perspectiva dos clientes ou dos beneficiários.
  - **Os processos e projetos** que permitem gerar produtos ou serviços se enquadram na perspectiva dos processos internos.
  - Para elaborar os produtos e serviços por meio dos processos, é preciso utilizar **recursos (insumos)** como: bens, tecnologia, orçamento, treinamento, pessoas e infraestrutura, conhecida também como de uma perspectiva de inovação, aprendizagem e crescimento.



# + Formulação de Objetivos Estratégicos – Dimensões

Por outro lado, o Governo Federal do Brasil utiliza seis categorias básicas de indicadores de desempenho relacionadas com as “dimensões de desempenho” e a cadeia de valor:

- Em relação aos resultados:
  - Efetividade - impactos gerados pelos produtos/serviços, processos ou projetos.
  - Eficácia - quantidade e qualidade de produtos e serviços entregues ao usuário
  - Eficiência - relação entre os produtos/serviços gerados com os insumos utilizados, usualmente sob a forma de custos ou produtividade.
- Em relação a esforços:
  - Execução - realização dos processos, projetos e planos de ação conforme estabelecidos.
  - Excelência - conformidade com critérios e padrões de qualidade/excelência para a realização dos processos, atividades e projetos na busca da melhor execução e economicidade; sendo um elemento transversal.
  - Economicidade - está alinhada ao conceito de obtenção e uso de recursos com o menor ônus possível.



# + Os Objetivos estratégicos

Dimensões do Desempenho		Perspectivas do Desempenho			
		Inovação, aprendizagem e crescimento: Insumos	Processos internos	Clientes beneficiários: Produtos e serviços	Sociedade e governo: Impactos
Resultados	Efectividade				
	Eficacia				
	Eficiencia				
Esforços	Execução				
	Excelencia				
	Economicidade				





# Os Objetivos estratégicos (3)



Ao se tratar dos impactos na perspectiva da sociedade e do governo, é preciso considerar sua efetividade:

- Os impactos **estão diretamente relacionados à missão institucional e são orientados a satisfazer as expectativas e necessidades dos cidadãos**. Para alcançar uma melhor abstração e uma formulação mais precisa durante a análise, é possível segmentar em diferentes categorias, seja pelo seu alcance, ou pelo tempo em que terá efeito, ou pelo público a que estão destinados, ou por áreas de interesse.
- No caso de uma administração tributária, estes impactos são referidos principalmente aos benefícios que trazem ao Estado através de uma maior arrecadação tributária e um melhor cumprimento voluntário das obrigações do contribuinte; à satisfação dos usuários com níveis de serviço prestado em diferentes áreas de atuação da entidade; à qualidade dos serviços fornecidos aos contribuintes.





# Os Objetivos estratégicos (4)



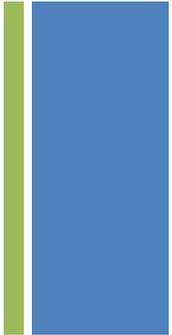
Em relação aos produtos e serviços na perspectiva dos clientes e/ou beneficiários, é preciso considerar sua eficácia.

- Os produtos e serviços devem estar relacionados com seus impactos gerados e seus objetivos. Para uma melhor formulação, é possível fazer uma segmentação mais específica, focada em diferentes tipos de sujeitos passivos da ação da administração, nos diversos públicos que terão incidência na tributação atual ou futura ou em áreas de interesse.
- A definição de objetivos para os produtos e serviços na administração tributária significa estabelecer claramente sobre quais setores de contribuintes ou segmentos de evasão ou não cumprimento se atuará. Caso essas medidas não seja implementadas, dificilmente se diminuirá os níveis de evasão. Deve estabelecer que ações serão tomadas para controlar de maneira eficaz os setores com maior nível de não cumprimento; que ações serão tomadas para melhorar e promover o cumprimento voluntário das obrigações e a que setores serão dirigidos; bem como que novos serviços serão fornecidos para facilitar o cumprimento e para atender o contribuinte.





# Os Objetivos estratégicos (5)



Tratando-se dos processos e projetos fundamentais na perspectiva processos internos, devem-se considerar a eficiência, a execução e a excelência.

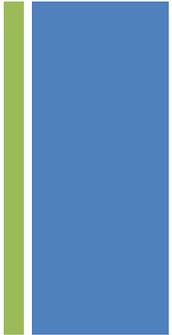


- Os objetivos a definir para os processos e projetos são aqueles que os conduzam ao nível ótimo de desempenho em termos de gerar o menor esforço possível e maximizar o resultado, ou à criação de novos processos ou projetos que sejam requeridos. Estes objetivos procuram solucionar aqueles aspectos fundamentais necessários para gerar os produtos e serviços segundo as especificações requeridas, no tempo requerido e com o menor custo e esforço possível.





# Os Objetivos estratégicos (6)



Tratando-se dos insumos e dos recursos requeridos, como pessoas, tecnologia, orçamento, treinamento e infraestrutura na perspectiva inovação, aprendizagem e crescimento, é preciso considerar a excelência e a economicidade.



- Os objetivos de inovação, aprendizagem e crescimento são usualmente transversais a todas as demais perspectivas e devem-se orientar a dispor de forma ótima dos recursos para exercer os controles; a melhorar a capacidade institucional e conseqüentemente a capacidade de controle; o desenvolvimento do recurso humano; e o desenvolvimento tecnológico. Um fator de importância para as administrações tributárias é a criação de uma sólida capacidade financeira que a proveja de recursos financeiros estáveis que não dependam de fatores políticos.





# A Análise de fatores estratégicos

- Ao formular objetivos, é de grande ajuda contar com a análise de fatores externos (análise de fatores estratégicos), já que permite conhecer as verdadeiras capacidades institucionais (pontos fortes e pontos fracos) que determinam as possibilidades de realizar ações que gerem os impactos necessários (aproveitar oportunidades ou neutralizar ameaças) dentro do contexto em que se atua.
- Este modelo propõe continuar com a prática já adotada pela SEFAZ de realizar a análise “SWOT” (sigla em inglês que se refere a análise das Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças), não só pela experiência adquirida, mas também por ser uma das técnicas mais constantemente utilizadas pela administração estratégica.
- Para que esta análise seja útil durante a formulação dos objetivos, é preciso gerar como resultado uma matriz de análise de fatores (enfoque externo e interno) que contenha um conjunto de áreas de análise das oportunidades, ameaças, fraquezas e forças, que se consolida a partir de resultados de informes existentes ou elaborados especificamente para esta análise, ou como resultado de seminários ou reuniões específicas de trabalho.
- Os seus resultados, bem como os resultados adquiridos através de qualquer outra metodologia utilizada para apoiar o modelo, podem ser incorporados na análise para a formulação de objetivos estratégicos dentro do contexto das perspectivas e dimensões explicadas anteriormente.



# Os indicadores

- Para completar a formulação dos objetivos estratégicos, devem-se estabelecer os indicadores necessários para cada um, atendendo a perspectiva a que pertença e a dimensão que vai ser medida.
- A Guia referencial para medição de desempenho da Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão do Governo Federal do Brasil, estabelece que “os componentes básicos de um indicador são:
  - **Medida:** grandeza qualitativa ou quantitativa que permite classificar as características, resultados e consequências dos produtos, processos ou sistemas;
  - **Fórmula:** padrão matemático que expressa a forma de realização do cálculo;
  - **Índice** (número): valor de um indicador em determinado momento;
  - **Padrão de comparação:** índice arbitrário e aceitável para uma avaliação comparativa de padrão de cumprimento; e.
  - **Meta:** índice (número) orientado por um indicador em relação a um padrão de comparação a ser alcançado durante um determinado período.”



# + Os indicadores (2)

- Critérios básicos para a seleção e para garantir sua posterior operacionalização
  - Seletividade ou importância
  - Simplicidade, clareza, inteligibilidade e comunicabilidade
  - Representatividade, confiabilidade e sensibilidade
  - Investigativos
  - Comparabilidade
  - Estabilidade
  - Custo-efetividade





# Os indicadores (3)

Como formular e revisar os indicadores:

- Analisar cada objetivo para entender claramente seu significado e alcance no contexto da SEFAZ, no contexto da perspectiva na que foi formulado e em relação com as dimensões de desempenho às quais estão vinculados, identificando-as com precisão.
- Identificar as possíveis formas em que pode ser medido o cumprimento do objetivo e as variáveis ou fatores que intervém nessas medições.
- Validar, para cada uma destas formas de medição identificadas, que os critérios básicos possam ser cumpridos.
- Escolher a melhor alternativa de medição e as variáveis ou fatores que mais se ajustem aos critérios básicos.
- Redigir o indicador ou os indicadores de cada objetivo, incluindo os componentes básicos: Medida, Fórmula, Padrão de comparação e Meta.
- Validar as relações causa efeito entre os indicadores estabelecidos nas diferentes perspectivas.
- Formular um documento consensual em que se descrevam e se expliquem os indicadores para cada objetivo estratégico em cada uma das perspectivas e se identifique claramente a dimensão de desempenho a que pertence.
- Formular uma matriz de indicadores relacionando os objetivos aos quais pertence em todas as perspectivas analisadas.



+

# A ponderação de perspectivas, objetivos e indicadores

- O primeiro nível de ponderação é o das perspectivas
- O segundo nível de ponderação é o dos objetivos
- O terceiro nível de ponderação é o dos indicadores





# A ponderação de perspectivas, objetivos e indicadores

Ponderação Perspectivas	
1	Ppe1
2	Ppe2
3	Ppe3
4	Ppe4
<b>Total</b>	<b>100%</b>

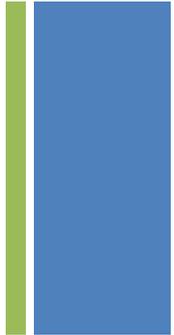
Ponderação Objetivos por perspectiva								
Perspectiva	Objetivo	Ponderação	Perspectiva	Objetivo	Ponderação	Perspectiva	Objetivo	Ponderação
1	1	Pob1	3	10	Pob10	4	19	Pob19
	2	Pob2		11	Pob11		20	Pob20
	3	Pob3		12	Pob12		21	Pob21
	<b>100%</b>	13		Pob13	22		Pob22	
2	4	Pob4		14	Pob14	23	Pob23	
	5	Pob5		15	Pob15	24	Pob24	
	6	Pob6		16	Pob16		<b>100%</b>	
	7	Pob7		17	Pob17			
	8	Pob8		18	Pob18			
	9	Pob9		<b>100%</b>				

Ponderação Indicadores por Objetivo				
Objetivo	Indicador	Meta	Ponderação	Peso Ponderado
1	1	M1	Pin1	$PPi1=Pin1*Pob1$
	2	M2	Pin2	$PPi2=Pin2*Pob1$
			<b>100%</b>	$\sum PPi1 \text{ a } PPi2$
2	3	M3	Pin3	$PPi3=Pin3*Pob2$
	4	M4	Pin4	$PPi4=Pin4*Pob2$
	5	M5	Pin5	$PPi5=Pin5*Pob2$
		<b>100%</b>	$\sum PPi3 \text{ a } PPi5$	
...				
N	X	MX	PinX	$PPiX=PinX*PobN$
	Y	MY	PinY	$PPiY=PinY*PobN$
	Z	MZ	PinZ	$PPiZ=PinZ*Pobn$
		<b>100%</b>	$\sum PPiX \text{ a } PPiZ$	





# A ponderação de perspectivas, objetivos e indicadores



Perspectiva  
Ponderação de perspectivas

Perspectiva	Ponderação de perspectivas	Número de objetivo	Descrição do objetivo	Ponderação do objetivo na perspectiva	Ponderação total do objetivo
Sociedade e governo: Impactos	30%	1	Enunciado do objetivo	30.0%	21.0%
				9.0%	70.0%
Clientes/beneficiários: Produtos e serviços	20%	3	Enunciado do objetivo	20.0%	20.0%
				4.0%	4.0%
		5	Enunciado do objetivo	30.0%	30.0%
				6.0%	6.0%
Processos internos	30%	7	Enunciado do objetivo	10.0%	20.0%
				3.0%	6.0%
		9	Enunciado do objetivo	15.0%	15.0%
				4.5%	4.5%
Inovación, aprendizaje y crecimiento: Insumos	20%	11	Enunciado do objetivo	25.0%	15.0%
				7.5%	4.5%
		13	Enunciado do objetivo	10.0%	40.0%
		2.0%	8.0%		
		15	Enunciado do objetivo	30.0%	20.0%
				6.00%	4.00%
Nota Total da Gestão	100%				

Ponderação do objetivo na perspectiva  
Ponderação total do objetivo  
Descrição do objetivo  
Número de objetivo



# + A escala das notas

- Escala de medição dos resultados
  - Nem todas as metas se expressam na mesma forma, nem tem o mesmo significado matemático
  - A nota deve refletir o esforço no alcance da meta acordada, por indicador em particular, o que implicará na determinação de valores de 0 (zero) a 10 (dez) para cada um, conforme a relação entre o resultado observado e a meta acordada”

Resultado Alcançado		Nota
Desde	Até	
0%	20%	0
21%	40%	2
41%	60%	4
61%	80%	6
80%	90%	8
91%		10

Resultado Alcançado		Nota
Desde	Até	
25%	22%	7
21%	20%	8
19%	18%	9



# Formulação de Ações Estratégicas

- As ações estratégicas representam os esforços de implementação que devem ser realizados para alcançar os objetivos estratégicos. Guiam e aglutinam conjuntos de atividades ou medidas requeridas para o alcance dos objetivos.
- As ações estratégicas são em realidade objetivos em si mesmos. Portanto, para sua formulação utilizam os mesmos conceitos e passos utilizados na formulação dos objetivos estratégicos. Um objetivo estratégico em particular pode constar de uma ou mais ações, mas uma ação somente se vinculará a um objetivo, se bem pode ocorrer que produza efeitos em mais de um.





# Formulação de Ações Estratégicas

- Como formular e revisar as ações estratégicas:
  - Analisar cada objetivo estratégico e seus indicadores
  - Identificar os fatores fundamentais que devem ser realizados para o alcance de cada objetivo,
  - Validar as relações causa-efeito entre as ações e o objetivo estratégico ao que pertencem.
  - Elaborar uma lista de objetivos estratégicos e suas ações estratégicas, indicando as unidades que participam no desenvolvimento de cada ação e as datas de início e fim.
  - Priorizar as ações estratégicas formuladas e depurar a lista, excluindo aquelas que não sejam essenciais.
  - Realizar uma ponderação das ações estratégicas dentro de cada objetivo, de tal forma que a soma dos pesos das ações de um mesmo objetivo seja 100%.
  - Formular indicadores para cada ação, incluindo os componentes básicos: Medida, Fórmula, Padrão de comparação e Meta.
  - Ponderar os indicadores de cada ação e estabelecer a escala de notas para cada ação



# + Resultados da Formulação Estratégica

- Declarações de missão, visão e valores institucionais.
- Mapa de Objetivos estratégicos.
- Declaração de políticas institucionais.
- Indicadores estratégicos por cada objetivo.
- Ações estratégicas por cada objetivo.
- Indicadores das ações estratégicas.
- Ponderações de perspectivas, objetivos, indicadores, ações.
- Escalas de notas para cada indicador.
- Explicações e sustento de cada um destes elementos





# + Implementação da Estratégia

Modelo de gestão da SEFAZ

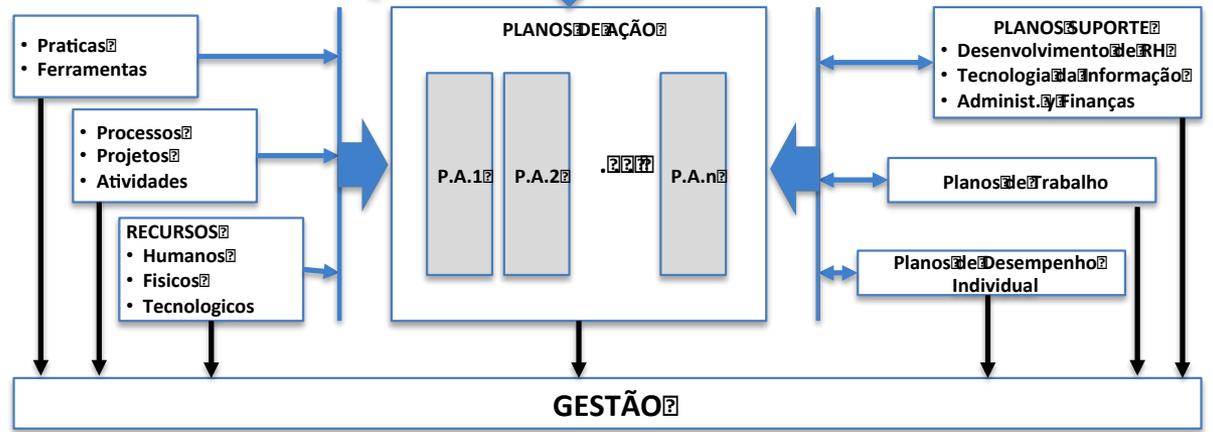


# Implementação da Estratégia

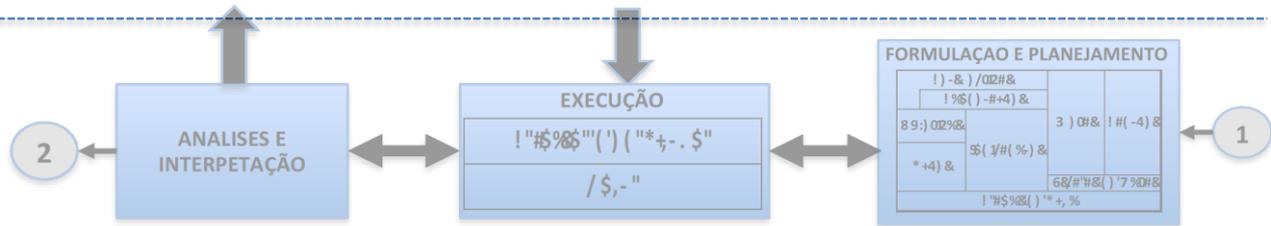
FORMULAÇÃO E ESTRATÉGICA



IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA



MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO





# Implementação da Estratégia

- O segundo componente principal é a implementação da Estratégia, que é a soma de atividades e opções requeridas para executar os objetivos estratégicos através de processos, projetos e aplicação das práticas administrativas e ferramentas de gestão.
- A Implementação da Estratégia se inicia definindo as ações estratégicas a realizar, cuja execução se reflete nos planos de ação que serão executados através de processos e projetos apoiados pelas práticas de gestão e utilizando um conjunto de ferramentas.
- A implementação da estratégia é um processo complexo no que participam muito mais pessoas que aquelas que participaram durante a formulação estratégica, envolvem a servidores especialistas das distintas áreas e requer de um esforço institucional para concertar metas, esforços e recursos.
- Os planos de ação são os instrumentos que proverão os alinhamentos requeridos de processos, estruturas e pessoas. No entanto, neste capítulo apresentam em forma especial modelos gerais para gestão das TICs e para a gestão dos recursos humanos.





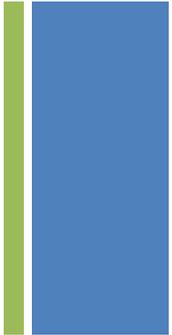
# Formulação de Planos de Ação

- Os planos de ação estabelecem as atividades necessárias para o êxito das Ações Estratégicas. Por cada uma delas formula-se um plano que está orientado pelo próprio enunciado da ação, a qual tem um ou mais indicadores, meta ou metas e datas de início e finalização.
- Normalmente os planos de ação têm uma complexidade relativamente alta já que são o enlace entre os objetivos de alto nível e as atividades concretas mediante as quais se mobilizam recursos de diversos tipos como financeiros, humanos, tecnológicos, de infraestrutura; especificam o que se deve fazer; ajudam tanto na avaliação de desempenho como na identificação de qualquer ação corretiva; permitem uma melhor supervisão e estimulam a participação dos servidores.





# Formulação de Planos de Ação



- **Configuração e complexidade dos Planos de Ação**
  - Melhoramento ou desenvolvimento de um novo processo
  - Um projeto de desenvolvimento
  - Realização de atividades próprias das funções da unidade a cargo não definidas como parte de um processo.
  
- **Como mínimo deve incluir**
  - As atividades que se realizam seguindo uma sequência lógica
  - A designação da pessoa ou pessoas responsáveis de cada atividade
  - A duração de cada atividade e suas precedências
  - As datas de início e fim de cada atividade
  - A indicação dos resultados ou os produtos que se obterão
  - A identificação dos recursos requeridos e a programação de sua disponibilidade
  - Um cronograma que reflete todas as atividades, com sua duração, suas datas, recursos, precedências e um diagrama *Gantt*.





# Formulação dos Planos de Ação

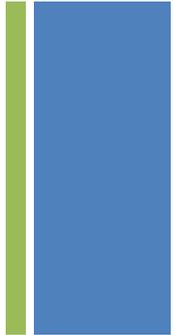


- Como elaborar planos de ação:
  - Analisar o conjunto de ações estratégicas para determinar elementos comuns e definir prioridades.
  - Determinar as características da configuração requerida
    - Revisar o processo e de ser necessário fazer alguma melhora ou redesenhá-lo.
    - Determinar se é precisa a realização de um projeto.
    - Determinar se o plano será executado mediante atividades próprias das funções da unidade.
  - Estabelecer as práticas administrativas envolvidas.
  - Estabelecer as atividades que serão realizadas e sua sequência.
  - Inter-relacionar as atividades com os recursos
  - Determinar a duração das atividades e as datas possíveis de realização
  - Para atividades complexas, determinar os resultados ou produtos que se obterão e se corresponde suas especificações.
  - Determinar se a organização atual é a mais adequada para a execução do plano





# Elaboração dos Planos de Ação (2)

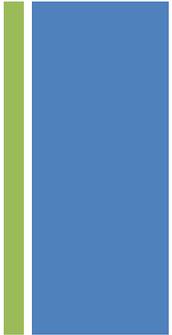


- Ao inter-relacionar as atividades com os recursos, determinar se a dotação é suficiente em termos de quantidade e qualidade
  - Quanto aos recursos humanos, estabelecer se se dispõe da quantidade de pessoas requeridas com as competências requeridas.
  - Quanto a recursos financeiros e físicos como provedores, equipes, infraestrutura, determinar os requerimentos, os quais serão integrados ao Plano Administrativo e Financeiro.
  - Quanto a requerimentos de novas ferramentas informáticas ou ajustes à ferramenta já existente, determinar as necessidades às quais serão incorporadas ao Plano de Desenvolvimento Tecnológico.
- Fazer uma análise conjunto dos planos de ação da unidade e de suas atividades para aproveitar sinergias
- Em atividades comuns a várias ações incluir tudo em um só plano de ação
- Gerar uma versão preliminar de cada plano de ação





# Elaboração dos Planos de Ação (3)



- Realizar reuniões de coordenação com outras unidades para revisar e sincronizar datas
- Realizar reuniões de coordenação para a revisão, ajuste e aprovação do plano de ação
  - Validar a formulação dos planos de ação,
  - Estabelecer atividades conjuntas
  - Estabelecer aspectos de ordem geral ou de alcance mais amplo que afetem vários planos de ação ou várias unidades e que possam ou devam ser atendidos mediante planos ou ações especiais
  - Determinar prioridade dos planos de ação,
  - Reajustar as metas definidas para objetivos estratégicos e ações estratégicas e as datas de início e fim de cada ação.
  - Reajustar as ponderações, os indicadores e as escalas de notas.
  - Gerar uma versão final de cada plano de ação
  - Gerar o Relatório geral de compromissos de cada unidade





# O desdobramento de Planos de Ação-Planos de Trabalho

- As atividades complexas de um plano de ação, ou as atividades que requerem uma programação em maior detalhe ou muito especializada, podem ser desdobradas em planos de trabalho específico assignados a grupos em particular ou pessoas.
- A formulação destes planos, se bem inclui atividades mais detalhadas, segue as mesmas pautas estabelecidas no ponto anterior.





# O desdobramento de Planos de Ação-Planos de Desempenho Ind.

- Todos os servidores devem ter um plano de desempenho individual focado ao desenvolvimento de competências individuais e à produtividade.
- Formula-se no marco dos planos de ação que participam os funcionários, não só porque estes determinam sua contribuição o plano estratégico e, em consequência, seus fatores de produtividade, senão porque permitem estabelecer as capacidades que devem ser desenvolvidas pelo servidor para alcançar seu ótimo desempenho.
- Quanto às competências, estabelecerá os conhecimentos, habilidade e atitudes fundamentais para que cada colaborador se desenvolva de acordo com a meta plantada na estratégia e as necessidades de capacitação correspondentes.
- Quanto à produtividade expressará as atividades que o servidor deverá realizar e os resultados que deverá alcançar no contexto dos planos de ação da unidade a qual está vinculado.
- É a base para o pagamento do fator variável da remuneração que deve incluir o desenvolvimento ou melhoramento das competências individuais e o cumprimento de atividade e resultados.





# O desdobramento de Planos de Ação-Planos áreas de suporte

- Existem três áreas de suporte na SEFAZ que são: Tecnologia de informação, Desenvolvimento de Recursos Humanos , Administração e Finanças
- Cada uma destas áreas realiza atividades e formula planos que são transversais à entidade, os quais tem um caráter especial já que são instrumentos que devem ser utilizados adequadamente, contribuem a garantir o alinhamento dos recursos em função das necessidades dos planos de ação das áreas.
- Todos os requerimentos identificados durante a formulação e posterior execução dos planos de ação se refletem finalmente nas atividades e os planos que estas áreas devem executar. A importância destes planos radica em que podem integrar-se requerimentos similares para oferecer alternativas comuns, poupar custos e reduzir tempos e esforços de execução.
- Deve-se recordar que os objetivos estratégicos na perspectiva de inovação, aprendizagem e crescimento (insumos) são usualmente transversais a todas as demais perspectivas





# Alinhamento da organização e os processos e projetos

- Antes que os planos permitam alcançar o desempenho ótimo, uma entidade deverá fazer esforços permanentes para se organizar apropriadamente em função dos objetivos e para ajustar sua organização a novos objetivos e desafios que devam enfrentar.
- O alinhamento da organização não se refere unicamente à estrutura hierárquica formal, senão a todos os elementos que intervêm na gestão como os recursos humanos, os recursos físicos e financeiros e os recursos tecnológicos.
- Os mecanismos descritos para a configuração e 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 que foram descritos nos pontos anteriores, garante um adequado alinhamento da organização, se forem realizados adequadamente.





# Alinhamento da organização e os processos e projetos

- Quanto à organização, se sabe que as mudanças na estratégia produzem modificações nas estruturas, no entanto as estruturas das entidades no setor público têm um comportamento menos dinâmico que o observado nas empresas do setor privado. Ênfase em:
  - Evitar superposição de funções
  - Ajustes em grupos de trabalho
  - Ajustes em postos de trabalho
- Quanto aos processos se requer um maior esforço de alinhamento, já que estes são responsáveis por produzir os produtos ou serviços que finalmente geram os impactos esperados.
- Quanto aos projetos, seu 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.

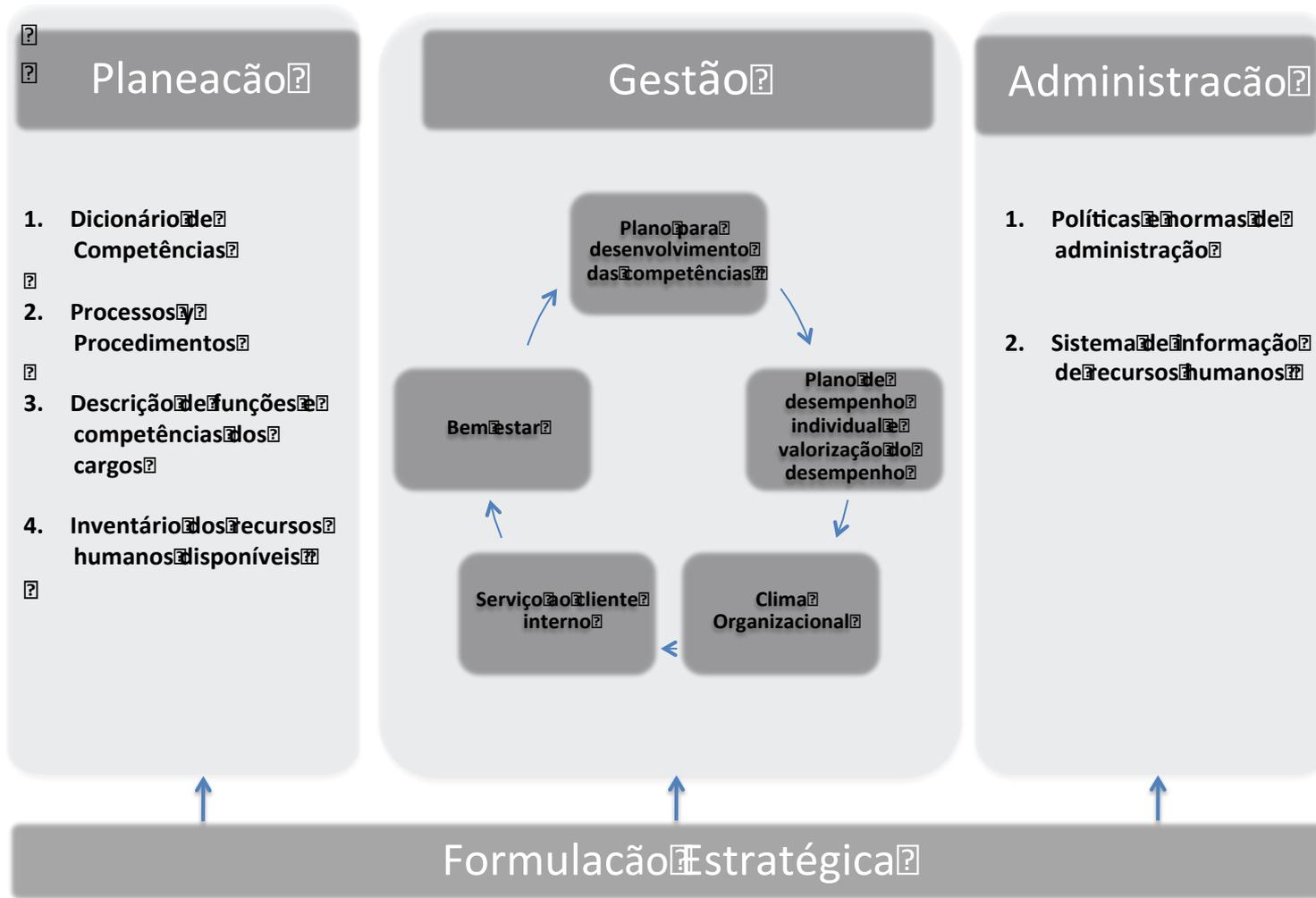


# + Alinhamento das pessoas

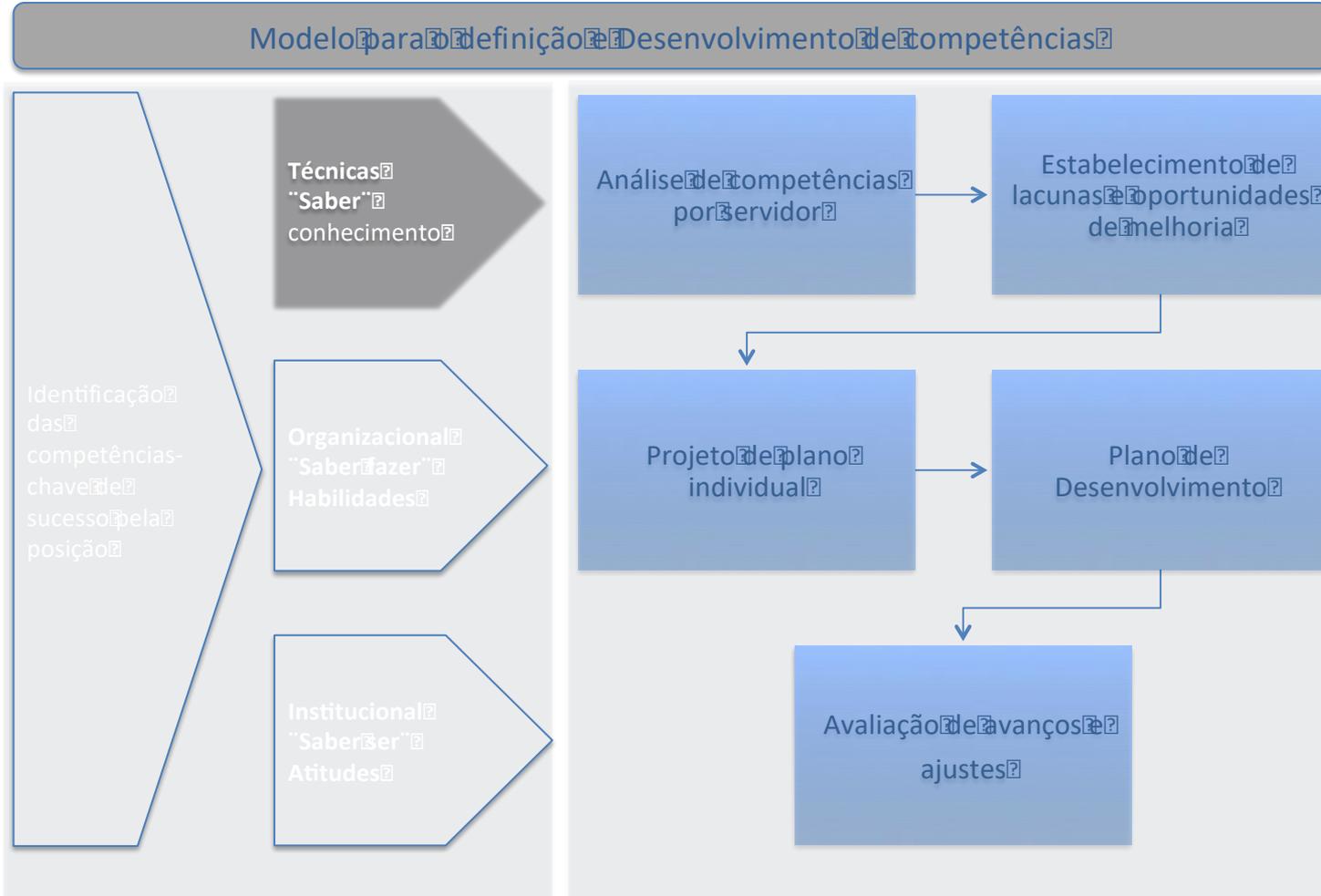
- Modelo de Desenvolvimento de Recursos Humanos
  - Planejamento e Estratégia de Gestão das pessoas
  - Gestão das pessoas com base em Competências
  - Administração das pessoas.



# + Alinhamento das pessoas



# + 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





# Gestão das pessoas com base nas competências

- Plano para o desenvolvimento das competências das pessoas
- Plano de desempenho individual e valorização do desempenho
- Clima Organizacional
- Serviço ao cliente interno
- Bem estar



# + Administração das pessoas

- Políticas e normas de administração
- Sistema de informação de recursos humanos





# Alinhamento da tecnologia: Modelo da Tecnologia da Informação

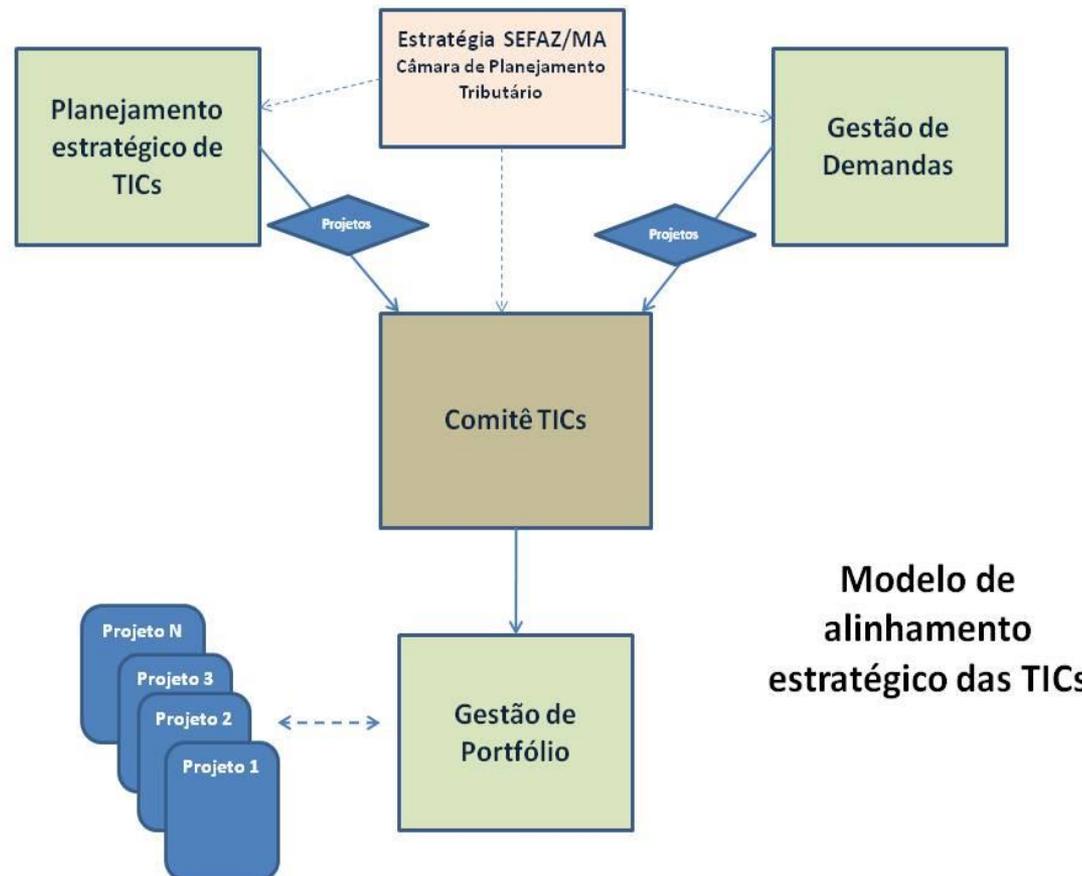
- Alinhamento com os objetivos de negócio;
- Processos de gestão e padrões fundamentados nas melhores práticas de mercado;
- Modelo de terceirização consistente;
- Aperfeiçoamento da segurança;
- Avaliação da aplicação do modelo de gestão.



+

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

## ■ Alinhamento com os objetivos de negócio



Modelo de alinhamento estratégico das TICs



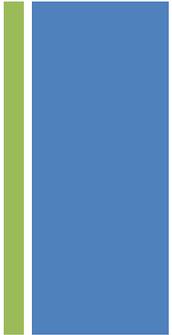
# Alinhamento da tecnologia: Modelo da Tecnologia da Informação (3)

- 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”





# Alinhamento da tecnologia: Modelo da Tecnologia da Informação (4)



- Aperfeiçoamento da segurança
  - Não foram encontradas lacunas relevantes com relação à confidencialidade e integridade da informação
  - Existem ações de melhoria da disponibilidade no nível central
  - Devem ser iniciadas ações relacionadas à continuidade do negócio – *disaster recovery*
  
- Avaliação da aplicação do modelo de gestão
  - Constatação: padrões, metodologias e normas tendem a ter sua aplicação “enfraquecida” com o tempo...
  - Se propõe auditoria externa periódica no que se refere à aplicação consistente do modelo de gestão e seus instrumentos mais importantes
  - Esta auditoria externa estaria associada também à avaliação dos sistemas de informação principais



# + Alinhamento Orçamental

- Usualmente se dá por definido que haverá disponibilidade orçamentária para realizar todas as atividades e que, no caso de não existir disponibilidade, as atividades se ajustarão até onde alcance o orçamento
  - Deve ser consistente o nível de gasto com o nível de resultado
  - Os recursos devem ser aplicados nas áreas que mais requeiram fortalecimento para a obtenção de resultados
- Sincronização dos momentos de formulação do orçamento com os momentos da formulação do plano
  - Que meça as assinações orçamentárias em diferentes unidades e níveis, para diferentes conceitos e as compare com os esforços realizados e os resultados obtido

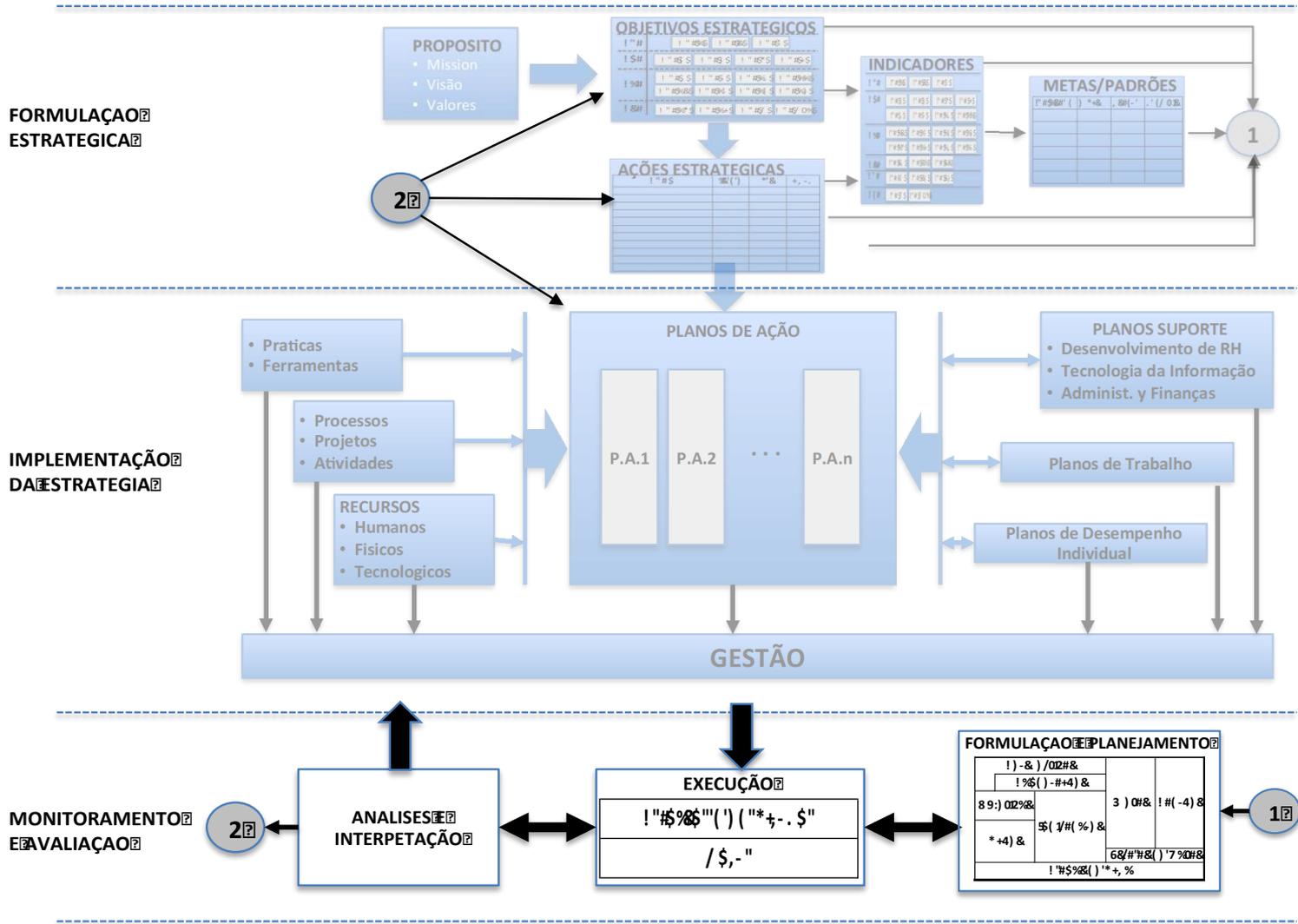




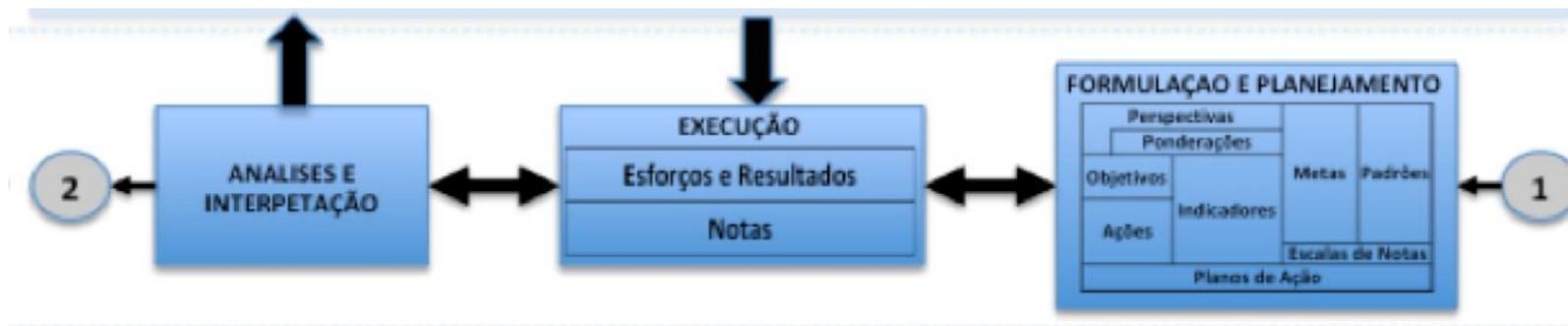
# Monitoramento e Avaliação

Modelo de gestão da SEFAZ

# + Monitoramento e Avaliação



# + Monitoramento e Avaliação



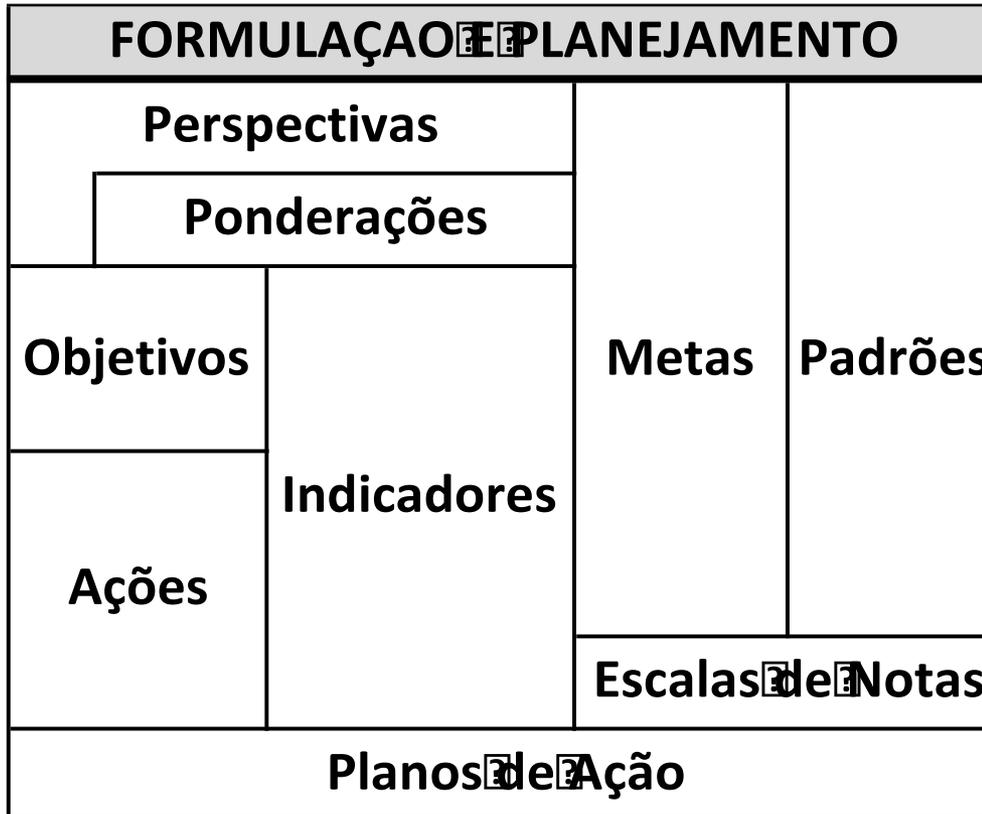


# Monitoramento e Avaliação (2)

- Compara o desempenho obtido com os resultados esperados e proporciona a retroalimentação necessária para avaliar os resultados e tomar medidas corretivas.
- O monitoramento e a avaliação se realizam mediante uma sequência para determinar o que se quer medir, estabelecer padrões de rendimento, medir o rendimento, comparar o rendimento com o padrão definido e tomar medidas corretivas, caso necessário. No presente modelo de gestão orientado a resultados se tem estabelecidos três momentos para realizar o monitoramento e a avaliação:
  - Formulação dos indicadores e metas de esforço e resultado
  - Medição de esforços e resultados
  - Análises e interpretação



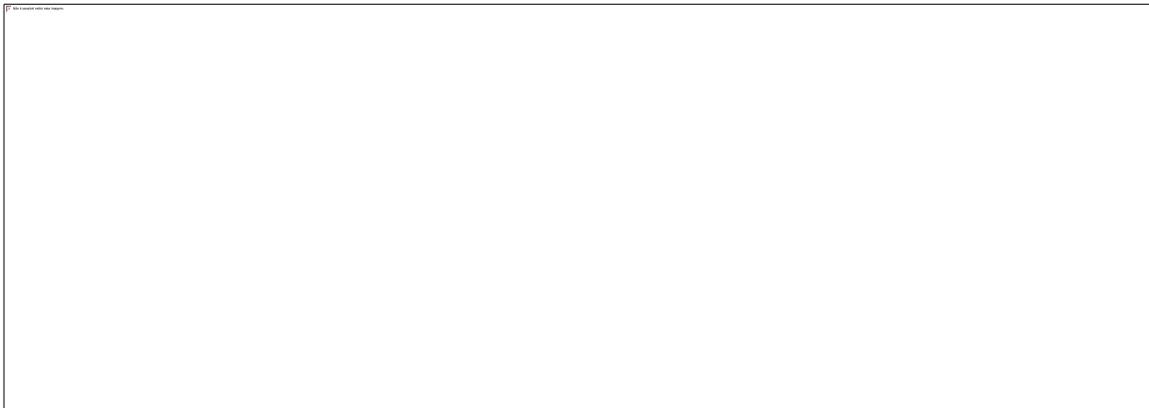
# + Formulação dos indicadores e metas de resultado





# Formulação dos indicadores e metas de resultado (2)

- Ponderação de cada Perspectiva como **Ppe**
  - $Ppe_1$ : é a ponderação da perspectiva Sociedade e Governo.
  - $Ppe_2$ : é a ponderação da perspectiva Clientes e/ou Beneficiários.
  - $Ppe_3$ : é a ponderação da perspectiva Processos Interna.
  - $Ppe_4$ : é a ponderação da perspectiva Inovação, aprendizagem e crescimento
- E  $Ppe_1 + Ppe_2 + Ppe_3 + Ppe_4 = 100$





# Formulação dos indicadores e metas de resultado (3)

Ponderação Total Objetivos									
Perspectiva	Objetivo	Peso Ponderado	Perspectiva	Objetivo	Peso Ponderado	Perspectiva	Objetivo	Peso Ponderado	
1	1	$PPo1=Pob1*Ppe1$	3	10	$PPo10=Pob10*Ppe3$	4	19	$PPo19=Pob19*Ppe4$	
	2	$PPo2=Pob2*Ppe1$		11	.		20	.	
	3	$PPo3=Pob3*Ppe1$		12	.		21	.	
$\Sigma PPo1 \text{ a } PPo3$		13		.	22		.		
2	4	$PPo4=Pob4*Ppe2$		14			23		
	5	$PPo5=Pob5*Ppe2$		15			24	$PPo24=Pob24*Ppe4$	
	6	$PPo6=Pob6*Ppe2$		16		$\Sigma PPo19 \text{ a } PPo24$			
	7	$PPo7=Pob5*Ppe2$		17					
	8	$PPo8=Pob4*Ppe2$		18	$PPo18=Pob18*Ppe3$				
	9	$PPo9=Pob5*Ppe2$	$\Sigma PPo10 \text{ a } PPo18$						
$\Sigma PPo4 \text{ a } PPo9$									

# + Formulação dos indicadores e metas de resultado (4)

Ponderação dos Indicadores por Objetivo				
Objetivo	Indicador	Meta	Ponderação	Peso Ponderado
1	1	M1	Pin1	$P_{Pi1} = Pin1 * P_{ob1}$
	2	M2	Pin2	$P_{Pi2} = Pin2 * P_{ob1}$
			<b>100%</b>	$\sum P_{Pi1} \text{ a } P_{Pi2}$
2	3	M3	Pin3	$P_{Pi3} = Pin3 * P_{ob2}$
	4	M4	Pin4	$P_{Pi4} = Pin4 * P_{ob2}$
	5	M5	Pin5	$P_{Pi5} = Pin5 * P_{ob2}$
			<b>100%</b>	$\sum P_{Pi3} \text{ a } P_{Pi5}$
.				
.				
.				
N	X	MX	PinX	$P_{PiX} = PinX * P_{obN}$
	Y	MY	PinY	$P_{PiY} = PinY * P_{obN}$
	Z	MZ	PinZ	$P_{PiZ} = PinZ * P_{obN}$
			<b>100%</b>	$\sum P_{PiX} \text{ a } P_{PiZ}$

# + Formulação dos indicadores e metas de resultado (5)

Perspectiva		Ponderação de perspectivas					
Sociedade/Governo: Impactos	30%	1	Enunciado Objetivo	30.0%	2	Enunciado Objetivo	70.0%
				9.0%			21.0%
Clientes/ou beneficiários: Productos y servicios	20%	3	Enunciado Objetivo	20.0%	4	Enunciado Objetivo	20.0%
				4.0%			4.0%
		5	Enunciado Objetivo	30.0%	6	Enunciado Objetivo	30.0%
				6.0%			6.0%
Procesos Internos	30%	7	Enunciado Objetivo	10.0%	8	Enunciado Objetivo	20.0%
				3.0%			6.0%
		9	Enunciado Objetivo	15.0%	10	Enunciado Objetivo	15.0%
				4.5%			4.5%
		11	Enunciado Objetivo	25.0%	12	Enunciado Objetivo	15.0%
				7.5%			4.5%
Innovación, aprendizaje y crecimiento: Insumos	20%	13	Enunciado Objetivo	10.0%	14	Enunciado Objetivo	40.0%
				2.0%			8.0%
		15	Enunciado Objetivo	30.0%	16	Enunciado Objetivo	20.0%
				6.00%			4.00%
Nota Total da Gestão	100%						

Ponderação do Objetivo na perspectiva  
 Ponderação Total do Objetivo  
 Descrição do Objetivo  
 Número de Objetivo



# Medição de esforços e resultados

- A medição de esforços e resultados se inicia com a obtenção da informação da gestão realizada, a qual permite estabelecer o nível de cumprimento das metas de cada indicador para um determinado período de tempo. O nível de cumprimento determina a nota alcançada por esse indicador.
- A partir do estabelecimento da nota do indicador se calculam os resultados por indicador, por ação e por objetivo, seguindo o esquema de ponderação já definido.
- No modelo, a unidade básica de medida, é a nota de um indicador que reflete o grau em que cumpriu sua meta. A partir daí, os resultados em diferentes categorias se estabelecem em função de onde pertence esse indicador, a que ação ou objetivo, mas adicionalmente, em que perspectiva de análise está considerada e em que dimensão.





# Medição de esforços e resultados

- A partir da nota, seguindo o esquema de ponderações, se podem estabelecer:
  - A nota do indicador em relação com seu peso em objetivo
  - A nota do indicador em relação com seu peso total, que depende de seu peso no objetivo e de quanto pesa a sua vez o objetivo dentro do total de objetivos.
  - A nota do objetivo
  - A nota ponderada do objetivo em relação com sua participação no total de objetivos.



+

# Medição de esforços e resultados (2)

Resultados e Indicadores por Objetivo/Ação						
Objetivo	Indicador	Meta	Nota	Ponderação	Nota Ponderada	Indicador Total
1	1	M1	No1	Pin1	No1*Pin1	PPi1*No1
	2	M2	No2	Pin2	No2*Pin2	PPi2*No2
				<b>100%</b>	<b>Nota Objetivo 1</b>	<b>Nota Ponderada Objetivo 1</b>
2	3	M3	No3	Pin3	No3*Pin3	PPi3*No3
	4	M4	No4	Pin4	No4*Pin4	PPi4*No4
	5	M5	No5	Pin5	No5*Pin5	PPi5*No5
				<b>100%</b>	<b>Nota Objetivo 2</b>	<b>Nota Ponderada Objetivo 2</b>
				.		
				.		
				.		
N	X	MX	NoX	PinX	NoX*PinX	PPiX*NoX
	Y	MY	NoY	PinY	NoY*PinY	PPiY*NoY
	Z	MZ	NoZ	PinZ	NoZ*PinZ	PPiZ*NoZ
				<b>100%</b>	<b>Nota Objetivo N</b>	<b>Nota Ponderada Objetivo N</b>

+

# Medição de esforços e resultados (3)

Perspectiva  
Ponderação de perspectivas  
Nota da perspectiva  
Nota ponderada da perspectiva

Sociedade e governo: Impactos	30%	10.0	3	1	Enunciado Objetivo	30.0%	10	2	Enunciado Objetivo	70.0%	10
Clientes/beneficiários: Produtos/serviços	20%	10.0	2.0	3	Enunciado Objetivo	9.0%	3	4	Enunciado Objetivo	21.0%	7
				5	Enunciado Objetivo	4.0%	2	6	Enunciado Objetivo	20.0%	10
Processos Internos	30%	10.0	3.0	7	Enunciado Objetivo	30.0%	10	8	Enunciado Objetivo	4.0%	2
				9	Enunciado Objetivo	6.0%	3	10	Enunciado Objetivo	30.0%	10
				11	Enunciado Objetivo	10.0%	10	12	Enunciado Objetivo	6.0%	3
Inovación, aprendizaje y crecimiento: Insumos	20%	10.0	2.0	13	Enunciado Objetivo	15.0%	10	14	Enunciado Objetivo	20.0%	10
				15	Enunciado Objetivo	3.0%	1	16	Enunciado Objetivo	15.0%	10
Nota Total da Gestao	100%		10			4.5%	1.5			4.5%	1.5
						25.0%	10			7.5%	2.5
						10.0%	10			15.0%	10
						7.5%	2.5			4.5%	1.5
						2.0%	1			4.5%	1.5
						30.0%	10			8.0%	4
						6.0%	3			20.0%	10

Nota do objetivo  
Nota ponderada do objetivo na perspectiva  
Ponderação do objetivo na perspectiva  
Ponderação total do objetivo  
Descrição do objetivo  
Número do objetivo



# + Análises e interpretação

- As análises e interpretação dos resultados obtidos nas distintas perspectivas, objetivos, indicadores e ações, está estreitamente ligado ao significado que se tinha dado a cada um durante a formulação estratégica
- As descrições dos indicadores e as explicações sobre suas fórmulas de cálculo são guias fundamentais para entender a razão dos resultados alcançados
- Uma unidade de monitoramento deve estar permanentemente dedicada ao seguimento dos resultados
- A existência desta unidade não exclui a responsabilidade dos gerentes, supervisores e dos próprios funcionários no controle da gestão e dos resultados
  - Mensalmente devem-se gerar reportes interpretativos do comportamento dos indicadores
  - Resumos de alto nível que mostrem e expliquem à alta direção os principais indicadores

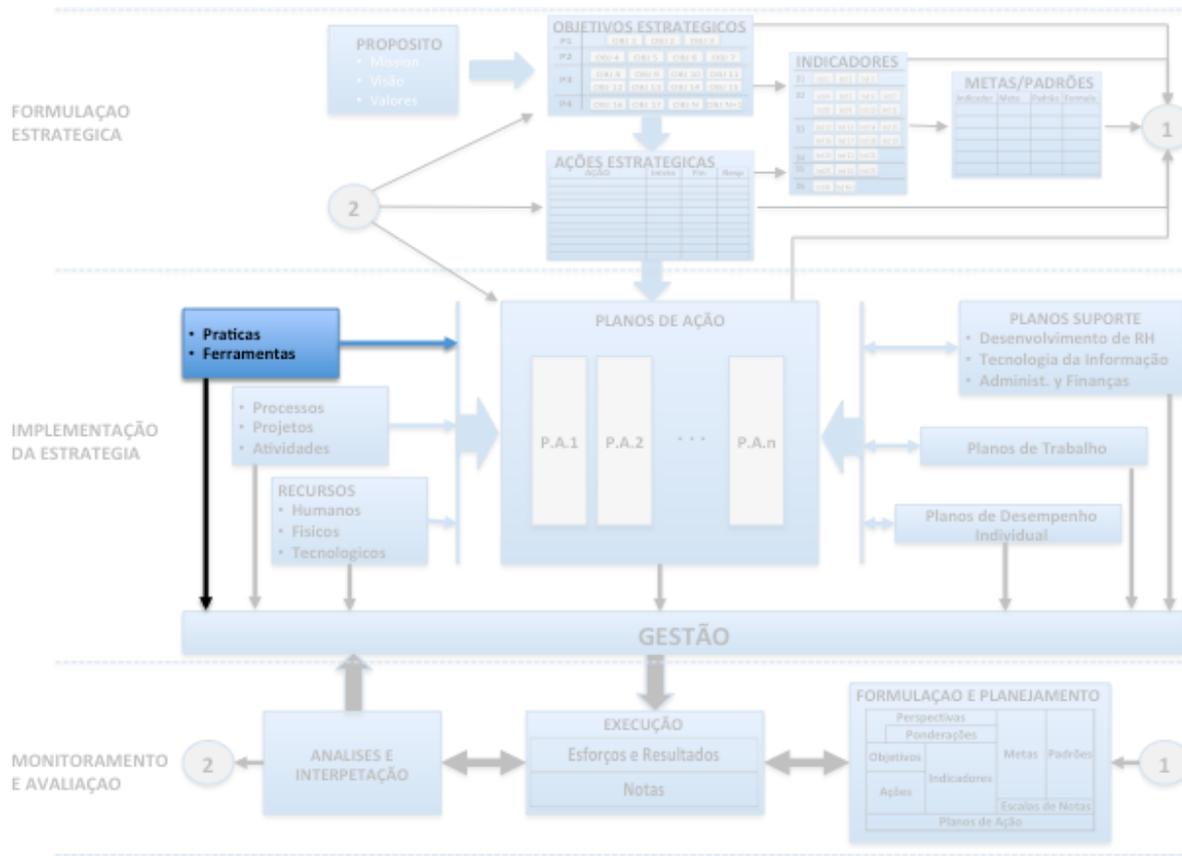




# + Práticas e Ferramentas de Gestão

Modelo de gestão da SEFAZ

# + Práticas e Ferramentas de Gestão



# + Práticas de Gestão

- Reengenharia de processos
- Melhoramento de processos
- Gestão e avaliação do desempenho
- Gerenciamento de projetos
  - Um *projeto* é um conjunto de atividades e tarefas que precisam ser concluídas para se alcançar um determinado objetivo
  - Gerenciar um projeto é a aplicação de técnicas especiais de gerenciamento, com o objetivo de obter melhor controle uso dos recursos existentes
  - *Gestão por Projetos* é aplicação de técnicas de gerenciamento de projetos às operações rotineiras de uma organização, numa abordagem organizacional focada na realização de atividades específicas
- 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 Avaliação de Desempenho SAD



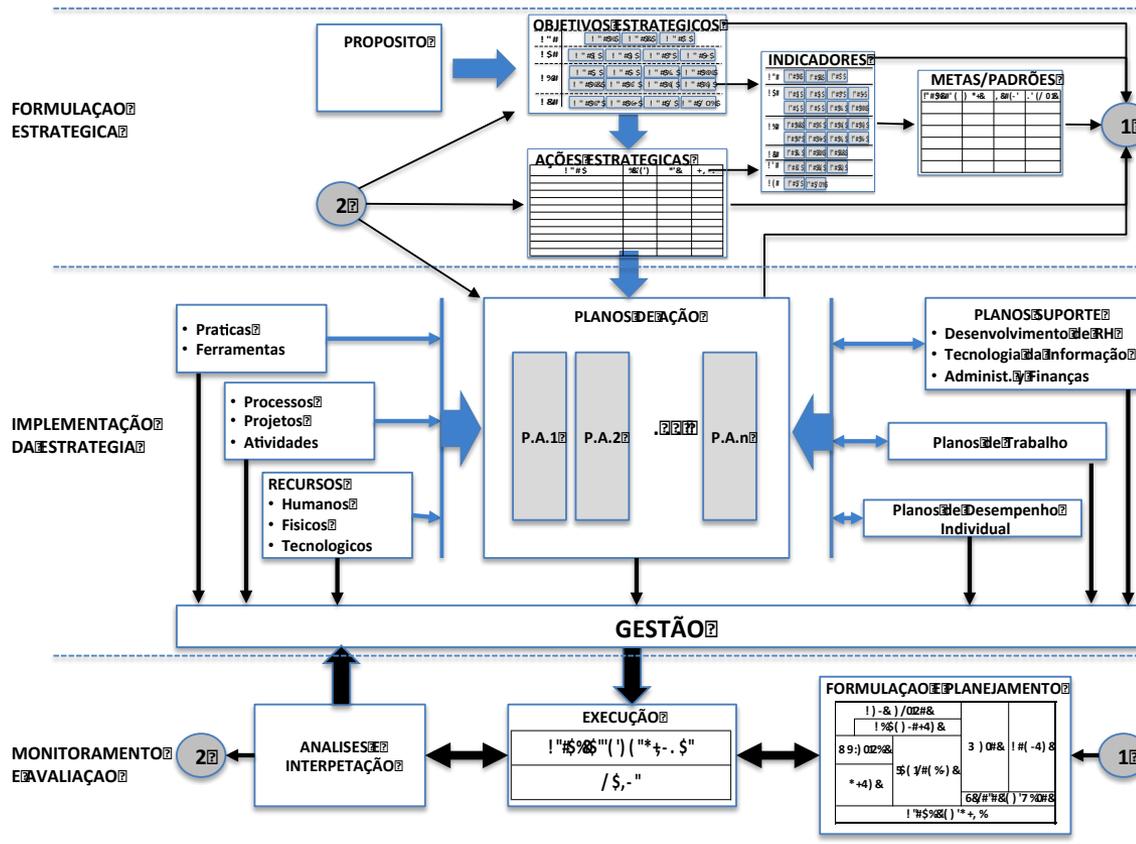


# + O fortalecimento iterativo do modelo

Modelo de gestão da SEFAZ



# O fortalecimento interativo do modelo



Resultados



# Cronograma de trabalho para a implantação do modelo

Modelo de gestão da SEFAZ



# Cronograma de trabalho para a implantação do modelo

- Levantamento do Modelo Atual
- Desenho da Arquitetura do Modelo e Cronograma de Trabalho
- Revisão e Implantação de cada processo e práticas de gestão correlatas
  - Aprovação do modelo e do cronograma de implantação
  - Desenho detalhado e desenvolvimento de instrumentos de administração do modelo e ferramentas
  - Revisão e ajuste de práticas de gestão
  - Etapa I Redefinição estratégica
  - Etapa II Realinhamento dos processos
  - Etapa III Realinhamento da organização
  - Etapa IV Realinhamento das pessoas
  - Etapa V Monitoramento e avaliação
- Apoio à implantação do Novo Modelo
- Gestão da transição para fixação das novas práticas e ferramentas de gestão
- Assistência Técnica à Equipe de Projeto
- Atividades administrativas

