

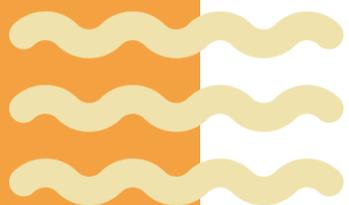


Bem-Vindo

Workshop Planejamento
Estratégico Anual
CODIP 2023



Mensagem Secretário da Fazenda



Planejamento estratégico Anual CODIP 2023



Objetivo:

Oferecer metodologia e suporte teórico para as coordenações da SEFAZ para realização do Planejamento Estratégico Anual das Áreas.



CODIP
DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL
& PLANEJAMENTO



CEARÁ
GOVERNO DO ESTADO
SECRETARIA DA FAZENDA



Após o curso você será capaz de:



Entendimento e análise de cenários, tornando claras as necessidades da área e sua participação na Estratégia Organizacional



Elaborar mapa estratégico da área alinhado a estratégia e objetivos organizacionais



Definir iniciativas relacionadas a Estratégia elaborada e definida em conjunto pela equipe para alcance dos objetivos organizacionais





Estrutura do Curso



DIA 1

Cenário Atual da SEFAZ e da Área
(4 Horas)

Público Alvo: Gestão e Equipe da Área

Modalidade: Presencial

Objetivo: Entendimento do cenário atual da SEFAZ e da sua área, elaborando análise SWOT e os principais desafios a serem trabalhados no ano



DIA 2

Objetivos Estratégicos e Iniciativas
(4 Horas)

Público Alvo: Gestão e Equipe da Área

Modalidade: Presencial

Objetivo: Elaboração e validação do Mapa Estratégico da Área com as informações definidas no DIA 1



DIA 3

Iniciativas Estratégicas e Indicadores
(3 - 4 Horas)

Público Alvo: Gestão e Equipe da Área

Modalidade: Presencial

Objetivo: Elaboração e validação das Iniciativas Estratégicas com as informações definidas no DIA 1 e DIA 2



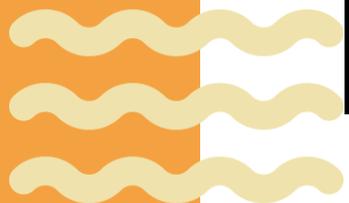


DIA 1

- Abertura - Mensagem Coordenador da Área
- Contextualização e Alinhamento Conceitual - Desdobramento da Estratégia e Gestão da Estratégia com insumos do planejamento estratégico
- Dinâmica em Grupo - Missão da Área
- Intervalo
- Desafios da Área - Desafios e Diretrizes da Secretaria Executiva
- Dinâmica em Grupo - Análise SWOT
- Consolidação da SWOT e Missão da Área



O que
estamos
fazendo
aqui hoje?



CONTEXTUALIZAÇÃO

**Planejamento
Estratégico da
Área**

**Nova Gestão
da SEFAZ**

**Desafios da
Área**

**Meta de 100
dias**

**Desafios da
SEFAZ**

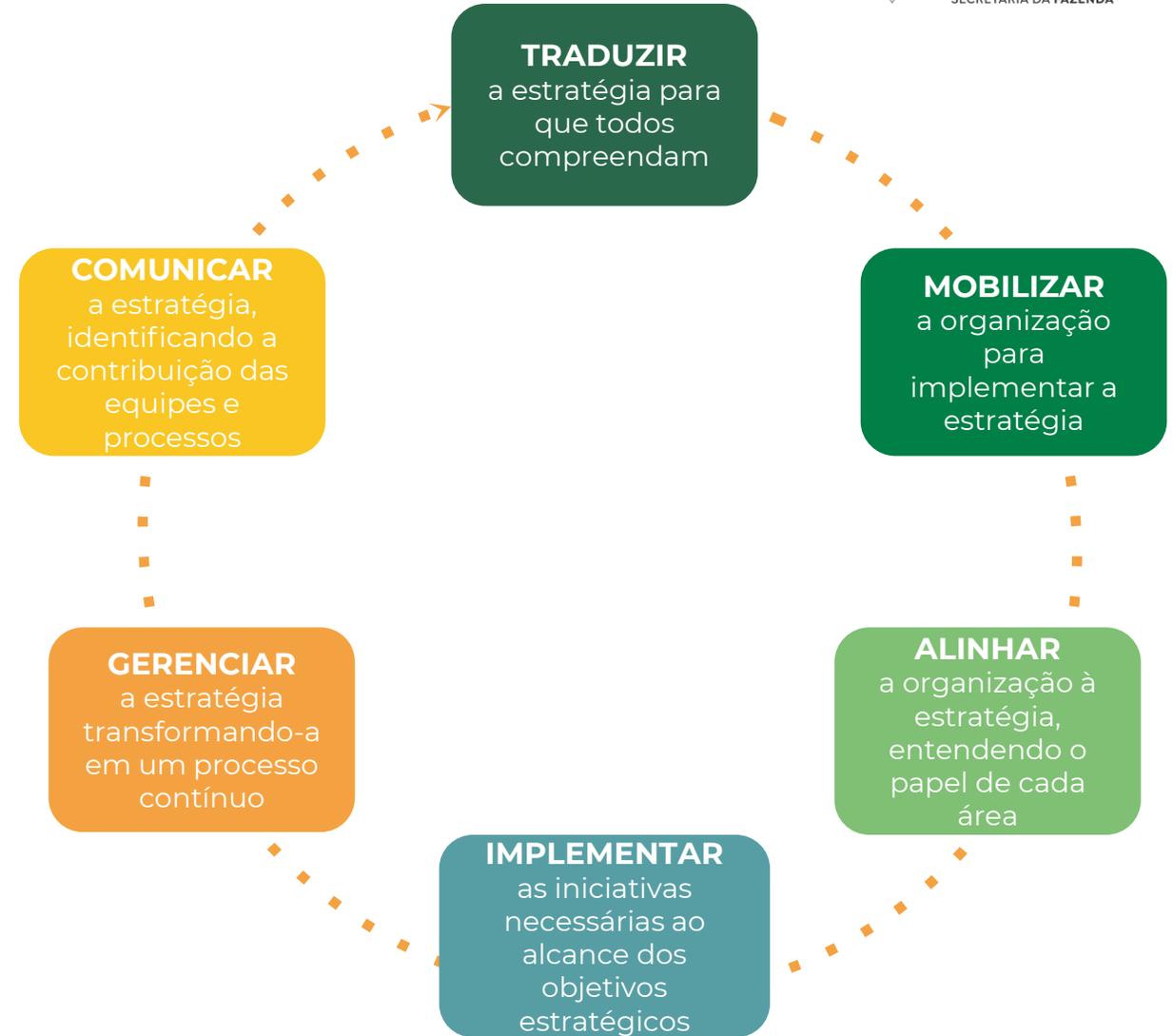


Estratégia é o conjunto dos grandes propósitos, dos objetivos, metas, políticas e planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades do ambiente e os recursos da organização.



Alinhamento Conceitual

“ Para Kaplan & Norton
(Princípios da Gestão
Estratégica, 2001) existem
seis princípios para uma
organização orientada para
a gestão estratégica. ”



Etapas do Planejamento Estratégico



ANÁLISE

Um entendimento claro das necessidades dos clientes e atores envolvidos e das capacidades da organização.



ESCOLHA

Escolha de objetivos relevantes para a organização.



DESDOBRAMENTO

O Desdobramento dos Objetivos na contribuição de cada área e em ações para alcançá-los.



GESTÃO

Tão importante quanto o planejamento, é a execução e monitoramento da estratégia.

Mapa Estratégico SEFAZ - CE

Missão



Melhorar a vida das pessoas, arrecadando com justiça e gerindo com excelência os recursos financeiros da sociedade



Visão



Construir um ambiente fiscal sólido, transparente e justo, com a participação da sociedade, para o desenvolvimento equilibrado do Estado



Objetivos de Resultado

Garantir a receita tributária e promover a melhoria do ambiente de negócios

Assegurar a sustentabilidade fiscal do estado



Objetivos Finalísticos

Ressignificar o relacionamento com a sociedade, por meio de novas estratégias de atendimento

Fortalecer ações de planejamento, visando a redução da sonegação e da informalidade na arrecadação do estado

Implantar o uso de novas tecnologias, que permitam a aplicação de regras tributárias que sejam claras, simples e justas

Melhorar o controle das operações do trânsito de mercadorias com confiabilidade e inovação

Aprimorar a gestão fiscal com o foco no controle das contas públicas estaduais para o desenvolvimento do Ceará

Objetivos de Suporte

Tornar o colaborador engajado e preparado para os novos desafios da organização

Transformar a Sefaz em uma organização ágil, orientada à inovação e resultados

Entregar mais soluções de tecnologia com agilidade, qualidade e próximo do negócio

Construir um relacionamento de confiança com a sociedade

Valores

Ética

Comprometimento

Transparência

Integridade

Confiança

Cadeia de Valor

SEFAZ - CE

Cadeia de valor



Garantir a receita tributária e promover a melhoria do ambiente de negócio

TRIBUTAÇÃO

DEFINIR E ESCLARECER NORMAS DE TRIBUTAÇÃO

GERIR CATÁLOGO DE VALORES DE REFERÊNCIA

ACOMPANHAR REGIMES ESPECIAIS E INCENTIVOS TRIBUTÁRIOS

ARRECADAÇÃO

REALIZAR O CONTROLE FISCAL DO VAREJO

GERIR CADASTRO DO CONTRIBUINTE

GERIR ARRECADAÇÃO DE IMPOSTOS

REALIZAR O CONTROLE DOS MEIOS DE PAGAMENTO

GERIR DOCUMENTOS FISCAIS ELETRÔNICOS

GERIR DEVOLUÇÃO DE TRIBUTOS

GERIR TAXAS

INSCREVER CONTRIBUINTE NA DÍVIDA ATIVA

ATENDIMENTO

GERIR O ATENDIMENTO AOS CONTRIBUINTE

GERIR CARTA DE SERVIÇOS

MONITORAMENTO E FISCALIZAÇÃO

PLANEJAR O MONITORAMENTO E FISCALIZAÇÃO

CONTROLAR MERCADORIAS EM TRÂNSITO

REALIZAR AÇÕES DE FISCALIZAÇÃO

REALIZAR O MONITORAMENTO DOS CONTRIBUINTE

AVALIAR O MONITORAMENTO E A FISCALIZAÇÃO

REALIZAR REVISÃO FISCAL

REALIZAR ANÁLISE AVANÇADA DE DADOS

COMBATER FRAUDES FISCAIS

GERIR COMÉRCIO EXTERIOR

GERIR BENEFÍCIOS FISCAIS

GERIR PROGRAMA DE CONFORMIDADE TRIBUTÁRIA

CONTENCIOSO

EDITAR PROVIMENTO EM MATÉRIA PROCESSUAL E SÚMULAS REFERENTES A JULGADOS E REITERADOS

DECIDIR ADMINISTRATIVAMENTE AS QUESTÕES RELATIVAS À LAVRATURA DE AUTOS DE INFRAÇÃO



Assegurar a sustentabilidade fiscal do Estado

GESTÃO FISCAL

MONITORAR A GESTÃO FISCAL

ANALISAR RISCOS FISCAIS

GERIR PROGRAMA DE REESTRUTURAÇÃO E AJUSTE FISCAL - PAF

GESTÃO DOS PASSIVOS

GERIR A DÍVIDA PÚBLICA DO ESTADO

CONTROLAR PRECATÓRIOS

GERIR ENCARGOS GERAIS DO ESTADO

GESTÃO FINANCEIRA

GERIR AS CONTAS DO TESOUREO ESTADUAL

GERIR AS TRANSFERÊNCIAS INTERGOVERNAMENTAIS

GERIR A PROGRAMAÇÃO FINANCEIRA

GESTÃO DOS ATIVOS

GERIR RECUPERAÇÃO DOS CRÉDITOS

CONTABILIDADE E GESTÃO DAS INFORMAÇÕES FINANCEIRAS E PATRIMONIAIS

ESTABELECEER NORMAS DE GESTÃO ORÇAMENTÁRIA, FINANCEIRA, PATRIMONIAL E CONTÁBIL

COORDENAR A EXECUÇÃO DA CONTABILIDADE PÚBLICA

CONSOLIDAR E DIVULGAR INFORMAÇÕES E RELATÓRIOS CONTÁBEIS, ORÇAMENTÁRIOS, FISCAIS E A PRESTAÇÃO DE CONTAS ANUAL



Dar suporte à operação, sustentando os processos de negócio

PLANEJAMENTO E DESENVOLV. INSTITUCIONAL

GERIR PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
REALIZAR TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS
PROMOVER DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL
GERIR INSTRUMENTOS DE PLANEJAMENTO DO GOVERNO ESTADUAL
GERIR PROCESSOS

RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

GERIR COMUNICAÇÃO EXTERNA
GERIR PROGRAMA DE EDUCAÇÃO FISCAL
GERIR PROGRAMA DE INCENTIVO À EMISSÃO DE DOCUMENTOS FISCAIS
GERIR CENTRO DE MEMÓRIA DA SEFAZ

GESTÃO DE CAPITAL HUMANO

DESENVOLVER PESSOAS
REALIZAR GESTÃO PREVIDENCIÁRIA
REALIZAR RECRUTAMENTO E SELEÇÃO
GERIR EXERCÍCIO DE TERCEIRIZADOS
GERIR EXERCÍCIO DE SERVIDORES
REALIZAR EVENTOS

GESTÃO ORÇAMENT. E FINANCEIRA

ACOMPANHAR EXECUÇÃO DO ORÇAMENTO
GERIR PAGAMENTOS
GERIR COMPRAS E CONTRATOS

GESTÃO DE TIC

PROVER SOLUÇÕES DE TIC
PROVER GOVERNANÇA DE TIC
REALIZAR GOVERNANÇA DE DADOS
GERIR INFRAESTRUTURA DE TIC
GERIR SERVIÇOS DE TIC

GESTÃO DE INFRAESTR. E LOGÍSTICA

GERIR INFRAESTRUTURA
GERIR LOGÍSTICA DE PESSOAS E MATERIAIS
GERIR PATRIMÔNIO DE BENS
GERIR DOCUMENTOS (Protocolo Sefaz, Arquivo, Publicações DOE)

INTEGRIDADE ORGANIZACIONAL

REALIZAR APURAÇÃO PRELIMINAR
REALIZAR SINDICÂNCIA
GERIR FUNCIONAMENTO DOS CANAIS DE OUVIDORIA
GERIR SEGURANÇA CORPORATIVA
GERIR RISCOS E CONTROLES INTERNOS
GERIR PROCESSO DE COMISSÃO DE ÉTICA
ASSESSORAR DEMANDAS JURÍDICAS

Missão

Realizar o alinhamento estratégico em toda a organização e prepará-la estruturalmente para os desafios dos novos tempos

Objetivo Estratégico

Transformar a Sefaz em uma organização ágil, orientada à inovação e resultados

1

Desenvolvimento Institucional

Transformar a Sefaz em uma organização ágil e inovadora através do desenvolvimento institucional

2

Planejamento Estratégico

Realizar o planejamento institucional da SEFAZ e levá-la ao alcance dos seus resultados estratégicos

3

Monit Orçament. Financeiro

Maximizar os resultados dos investimentos realizados.

CODIP - Grupos por Eixo



Grupo 1

Desenvolvimento
Institucional

Líder: Bruno Saraiva

- Graciele Dornelas
- Júlia Moura
- Juliana Medeiros
- Monique Miranda

Grupo 2

Planejamento Estratégico

Líder: Inês Vale

- Juliana Xavier
- Lucas Teixeira
- Michelle Cavalcante
- Nicole Chaves

Grupo 3

Monitoramento de
Orçamento Financeiro

Líder: Natália Brito

- Felipe Coelho
- Jucymara Alves
- Raquel Nunes
- Ozaneide Mourão

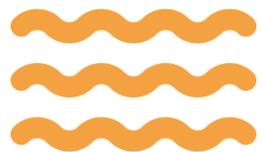
Missão da Área



CEARÁ
GOVERNO DO ESTADO
SECRETARIA DA FAZENDA



CODIP
DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL
& PLANEJAMENTO



Alinhamento Conceitual



CEARÁ
GOVERNO DO ESTADO
SECRETARIA DA FAZENDA

Missão



Missão

É o propósito da empresa existir. É sua razão de ser. O que entrega aos seus clientes ou para a sociedade.

A declaração de Missão deve informar à Alta Gestão e aos colaboradores o que todos estão trabalhando juntos para atingir.



Missão CODIP

Realizar o alinhamento estratégico em toda a organização e prepará-la estruturalmente para os desafios dos novos tempos



Dinâmica

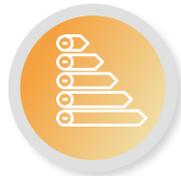
Dinâmica

Dinâmica





ORIENTAÇÕES



Nossa Missão



**Discussão em grupo -
Revisão de Missão da Área**



20 minutos



**Apresentação dos
grupos**



Intervalo



10 **minutos**



Desafios da Área para 2023



CODIP
DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL
& PLANEJAMENTO



CEARÁ
GOVERNO DO ESTADO
SECRETARIA DA FAZENDA



DESAFIOS NA PGI PARA 2023

“TORNAR A SEFAZ
MAIS ÁGIL E
INOVADORA.”

“MELHORAR A SEGURANÇA
CORPORATIVA DA
INSTITUIÇÃO COM FOCO
ESPECIAL NA SEGURANÇA DA
INFORMAÇÃO.”

“SELECIONAR E
MANTER
CONTRATADOS MAIS
QUALIFICADOS.”

“DAR MAIS CELERIDADE E
EFICIÊNCIA AO PROCESSO
DE CONTRATAÇÃO, SEM
PERDER O FOCO NA
LEGALIDADE E QUALIDADE
DO GASTO.”

“REDUZIR O TEMPO PARA
DESENVOLVER NOVAS
SOLUÇÕES OU MÓDULOS,
BEM COMO MELHORAR A
QUALIDADE.”

“MOTIVAR PESSOAS
COMPETENTES A
ASSUMIREM DESAFIOS
MAIS ESTRATÉGICOS EM
PAPÉIS DE LIDERANÇA.”

MATRIZ SWOT DA SECEX PGI



CODIP
DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL
& PLANEJAMENTO



CEARÁ
GOVERNO DO ESTADO
SECRETARIA DA FAZENDA



FATORES
POSITIVOS



FATORES
NEGATIVOS

Equipe comprometida, engajada e qualificada
Bom alinhamento e comunicação PGI
Novo ciclo de gestão na SEFAZ com recomposição de equipes

Gestão participativa/Posse dos Novatos/Secretário da Fazenda é técnico
Boa estrutura física e tecnológica da PGI/Tomada de Decisão com base técnica/Equipe motivada por desafios da gestão

Alguns processos personificados
Servidores se aposentando
Resistência à mudanças
Modelo de Teletrabalho precisa ser melhorado

Baixa satisfação com processo de contratação/Demanda interna alta para COTIC
Apego a soluções legadas/Corporativismo
Baixa eficiência na comunicação de servidores e colaboradores/Estruturas físicas envelhecidas/Maturidade média da liderança e falta de estímulo para assumir a gestão

Estabilização da Pandemia
Maior alinhamento com o Governo Federal
SEFAZ-CE é participante do COGERF

Maior alinhamento com a SEPLAG/O governo possui a maioria na Assembleia/Recursos Finais do BID
Nova Lei de Licitação/Expansão dos serviços de Nuvem/Implantação do Suite

Redução de Orçamento
Dificuldades em implantar a metodologia ágil
Fim do Profisco II
Dependência do BID para investimentos

/Reforma tributária é prioridade para o Governo Federal em 2023/Dificuldade de contratação de desenvolvimento de Software/Dependência de outros órgãos para vários processos da PGI/Lei do Hub ETICE/Desastre na Turquia e Síria/Implantação do Suite/Nova Lei de Licitação


FATORES
INTERNOS


FATORES
EXTERNOS

Dinâmica

Dinâmica

Dinâmica

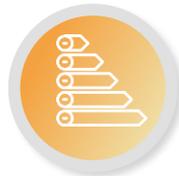


CODIP
DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL
& PLANEJAMENTO





ORIENTAÇÕES



Nossa Matriz SWOT



Discussão em grupo -
identificar 2 fatores em cada quadrante



20 minutos



Apresentação dos
grupos — justificando sua Matriz SWOT



Consolidação Missão e SWOT CODIP



CODIP
DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL
& PLANEJAMENTO



CEARÁ
GOVERNO DO ESTADO
SECRETARIA DA FAZENDA



Missão CODIP



Impulsionar os resultados estratégicos contribuindo para a evolução do desenvolvimento organizacional
(Promover o desenvolvimento institucional)

Propósito



Resultado



MOTIVAÇÃO INTERNA

MOTIVAÇÃO EXTERNA

MISSÃO

- Elevar o nível de maturidade da gestão
- Estabelecendo o alinhamento estratégico melhorando a eficiência das áreas da instituição
- Impulsionar os resultados estratégicos
- Aumentar a maturidade organizacional
- Aculturação da gestão focada em resultados
- Citar o acompanhamento e monitoramento dos investimentos e melhoria dos processos institucionais
- Contribuir para evolução da instituição
- Preparar toda a instituição para o alcance dos resultados propostos

- Alcançar nível de excelência e maturidade em gestão para conferir autonomia às áreas da instituição
- Tornar a SEFAZ mais eficiente no uso dos recursos e aumentar o engajamento das áreas trazendo -as para construção da estratégia
- Alcançar de maneira satisfatória o que foi definido para o negócio
- Gestão da estratégia eficiente e eficaz
- Dando suporte as áreas para alcançarem os resultados propostos

MATRIZ SWOT da CODIP 2023



FATORES POSITIVOS



FATORES NEGATIVOS

- Ambiente de trabalho agradável
- **Equipe comprometida, engajada, auto gerenciável e qualificada**
- Contrato de consultoria em processos e planejamento
- Aquisição da ferramenta de gestão estratégica
- **Visão sistêmica da SEFAZ**
- Legado da Gestão anterior (lições aprendidas)
- **Novo ciclo de gestão com manutenção da gestão anterior (Equipe e Juliana Xavier)**

- Turnover alto
- Conhecimento técnico do negócio insuficiente
- **Alinhamento fragilizado entre Ceplan e CEDIN**
- **Dificuldades de proposição de evolução da metodologia**
- **Processos e iniciativas personificados**
- Falta de informações centralizadas da área (Novos Gestores)

- **Importância da CODIP para SECEX's**
- Visibilidade da CODIP para outras instituições intraestaduais
- Parceria com o IrisLab
- **Maior alinhamento com a SEPLAG**
- **Liderança Secex PGI - Técnico e envolvida**

- Assédio do mercado em relação aos colaboradores
- Sefaz ainda conservadora em relação ao teletrabalho
- **Restrição do Orçamento devido a queda da arrecadação**
- **Percepção equivocada das outras áreas em relação a CODIP**
- Fim do contrato da Wipro
- **Falta de priorização da estratégia em detrimento da operação pelos gestores**



FATORES INTERNOS



FATORES EXTERNOS

Obrigada!
Obrigada!
Obrigada!



Nos vemos na próxima aula!

Data 16/02 às 08h00



DIA 2

- Retrospectiva DIA 1
- Alinhamento Conceitual – Objetivos Estratégicos
- Dinâmica em Grupo – Seleção de Objetivos Estratégicos
- Alinhamento Conceitual – Iniciativas Estratégicas
- Intervalo
- Dinâmica em Grupo – Proposta de Iniciativas Estratégicas (CANVAS)
- Apresentação dos grupos e seleção de iniciativas





RESTROSPECTIVA



**Conceitos de
Estratégia e
Planejamento
Estratégico**



Missão da Área



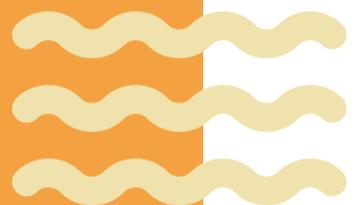
Análise SWOT



**Desafios da Área
para 2023**



O que
estamos
fazendo
aqui hoje?



Alinhamento Conceitual



Objetivos Estratégicos



São os resultados que devem ser alcançados pela organização



Devem estar alinhados a Missão, Visão e Valores da Organização



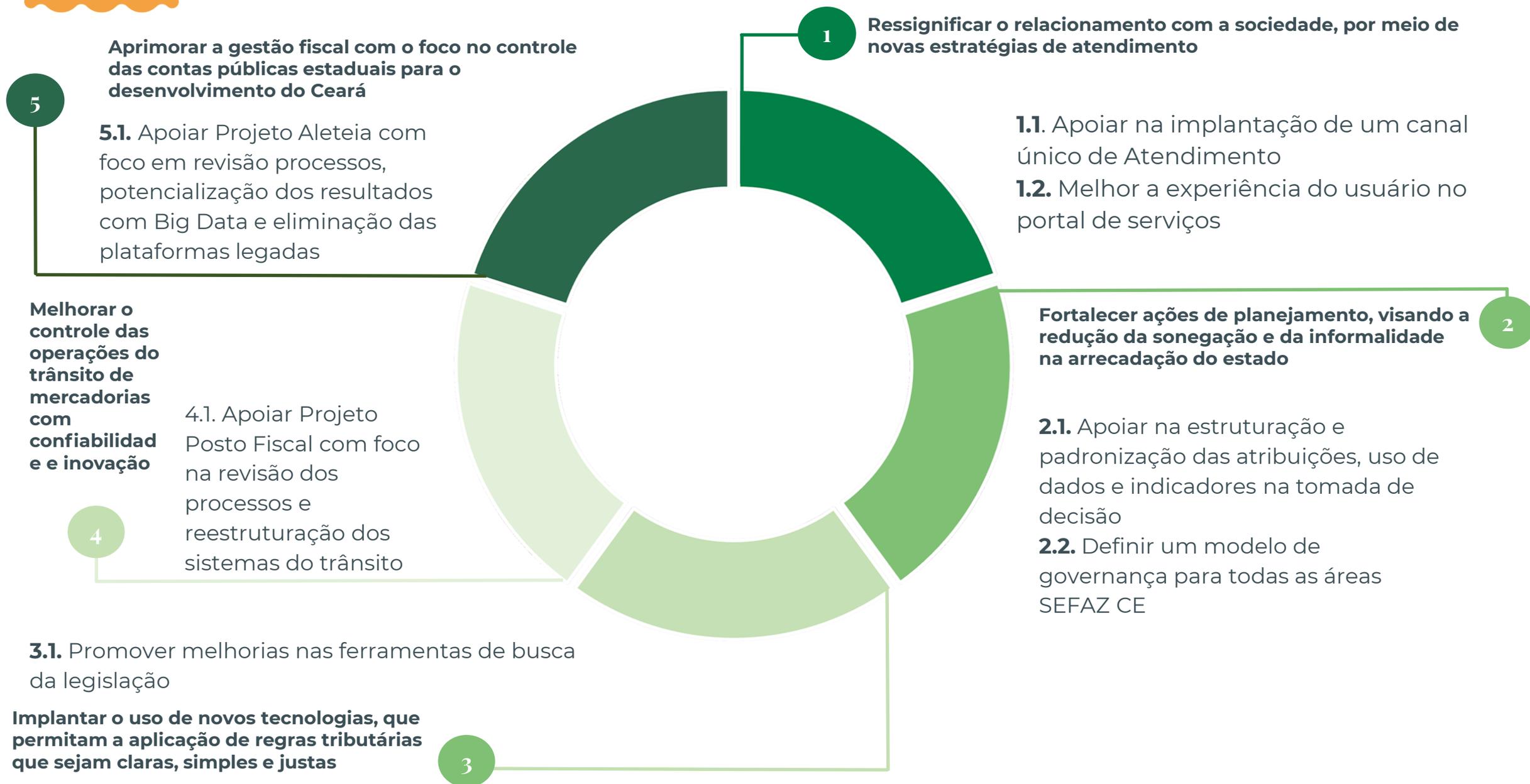
Precisam ser tangíveis e promover o engajamento em conquistas coletivas



Devem ter relevância e importância aos propósitos da organização



Objetivos finalísticos





Objetivos de Suporte

9

Construir um relacionamento de confiança com a sociedade

- 9.1.** Promover o uso da linguagem simples e acessibilidade nos ambientes físicos e tecnológicos
- 9.2.** Ampliar a transparência das contratações e aquisições futuras
- 9.3.** Fortalecer o Programa 3S na SEFAZ-CE



6

Tornar o colaborador engajado e preparado para os novos desafios da organização

- 6.1.** Redimensionar a força de trabalho dos colaboradores
- 6.2.** Promover a política de seleção interna para servidores e terceirizados
- 6.3.** Oferecer trilhas de conhecimento alinhadas ao objetivos estratégicos



8.1. Evoluir no processo de gestão de mudança de priorização das demandas de TI por meio do Comitê do Gabinete e da área da Receita

8.2. Fortalecer de forma estruturada a aproximação da TI com o negócio por meio dos consultores de relacionamento

8.3. Promover o conceito de Dono do Produto para inclusão do Negócio na definição e entrega do Produto

Entregar mais soluções de tecnologia com agilidade, qualidade e próximo do negócio

8



7

Transformar a Sefaz em uma organização ágil, orientada à inovação e resultados

- 7.1.** Promover e aprimorar a cultura ágil, de inovação e resultados
- 7.2.** Evoluir as metas bimestrais para definição com foco em resultados estratégicos para a instituição





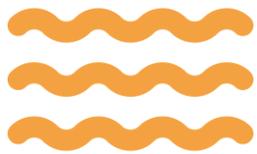
SECEX PGI

Possíveis Iniciativas	Diretriz Estratégica	Objetivo Estratégicos	Tipo de Objetivo
Revisão dos Processos do Tesouro para adequação ao novo sistema SIAFE	5.1. Apoiar Projeto Aleteia com foco em revisão processos, potencialização dos resultados com Big Data e eliminação das plataformas legadas	5. Aprimorar a gestão fiscal com o foco no controle das contas públicas estaduais para o desenvolvimento do Ceará	Finalístico
Eliminar as plataformas legadas do Tesouro			Finalístico
Prover dados e outras informações para apoiar na comunicação	1.1. Apoiar na implantação de um canal único de Atendimento	1. Resignificar o relacionamento com a sociedade, por meio de novas estratégias de atendimento	Finalístico
Analisar a jornada do cliente (Contribuinte)			Finalístico



SECEX PGI

Possíveis Iniciativas	Diretriz Estratégica	Objetivo Estratégicos	Tipo de Objetivo
Melhorar a visibilidade das novas informações implantadas utilizando o Big Data	4.1. Apoiar Projeto Posto Fiscal com foco na revisão dos processos e reestruturação dos sistemas do trânsito	4. Melhorar o controle das operações do trânsito de mercadorias com confiabilidade e inovação	Finalístico
Revisão dos processos do trânsito			Finalístico
Reestruturação dos sistemas do trânsito			Finalístico
Implementar novos indicadores para auxiliar na tomada de decisão utilizando o Big Data	2.1. Apoiar na estruturação e padronização das atribuições, uso de dados e indicadores na tomada de decisão	2. Fortalecer ações de planejamento, visando a redução da sonegação e da informalidade na arrecadação do estado	Finalístico
Revisão dos processos mais impactantes na área da Receita			Finalístico



SECEX PGI

Possíveis Iniciativas	Diretriz Estratégica	Objetivo Estratégicos	Tipo de Objetivo
Publicação do PAA	9.2 Ampliar a transparência das contratações e aquisições futuras	9. Construir um relacionamento de confiança com a sociedade	Suporte
Elaborar Política de Dados Abertos			Suporte
Plano de Metas e Ascensão focados nos objetivos estratégicos	6.3. Oferecer trilhas de conhecimento alinhadas ao objetivos estratégicos	6. Tornar o colaborador engajado e preparado para os novos desafios da organização	Suporte
Melhorar a definição das metas bimestrais			Suporte
Ações de Cultura Ágil na SEFAZ			Suporte



SECEX PGI

Possíveis Iniciativas	Diretriz Estratégica	Objetivo Estratégicos	Tipo de Objetivo
Semana de Inovação SEFAZ CE	7.2. Evoluir as metas bimestrais para definição com foco em resultados estratégicos para a instituição	7. Transformar a Sefaz em uma organização ágil, orientada à inovação e resultados	Suporte
Trilha da de aprendizagem para Dono do Produto	8.3. Promover o conceito de Dono do Produto para inclusão do Negócio na definição e entrega do Produto	8. Entregar mais soluções de tecnologia com agilidade, qualidade e próximo do negócio	Suporte

Dinâmica

Dinâmica

Dinâmica



CODIP
DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL
& PLANEJAMENTO





ORIENTAÇÕES



Nossos Objetivos Estratégicos



Discussão em grupo



15 minutos



Apresentação dos grupos



Alinhamento Conceitual



O que será feito e por quê?



Quais resultados esperados?



Quem irá executar? Quem serão os responsáveis?



Qual o prazo de entrega?



Dinâmica

Dinâmica

Dinâmica



CODIP
DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL
& PLANEJAMENTO





ORIENTAÇÕES



Iniciativas Estratégicas



Discussão em grupo



40 minutos



Apresentação dos grupos



Intervalo



15 **minutos**



Consolidação Objetivos e Iniciativas Estratégicas CODIP



CEARÁ
GOVERNO DO ESTADO
SECRETARIA DA FAZENDA



CODIP
DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL
& PLANEJAMENTO

Iniciativas Estratégicas



CODIP
SECRETARIA DE PLANEJAMENTO
& GESTÃO INTERNA



CEARÁ
GOVERNO DO ESTADO
SECRETARIA DA FAZENDA



Objetivo 1

Fortalecer ações de planejamento, visando a redução da sonegação e da informalidade na arrecadação do estado

Objetivo 2

Transformar a Sefaz em uma organização ágil, orientada à inovação e resultados

Geral

Implantar ritos de alinhamento entre CEDIN e CEPLAN
Articular Eventos de Inovação da SEFAZ CE

Desenvolvimento Institucional

Disponibilizar repositório com fluxos e processos da área para equipe
Revisar a estrutura organização com foco nas atribuições das áreas
Facilitar o pagamento do tributo
Transformar os processos mais impactantes para a arrecadação (Cobrança Automática)
Análise de Pareto dos Devedores Contumazes

Estratégia

Revisar a base de indicadores
Definir um modelo de governança para a Receita
Benchmarking para desenvolver modelo de governança
Implantar o piloto de metodologia ágil na SECEX PGI (Workshop Metodologia Ágil para Comitê Executivo)
Realizar ações de sensibilização e treinamento de cultura ágil
Implantar a Ferramenta "Nome" de Gestão Estratégica

Investimentos

Vincular os projetos estratégicos aos investimentos

Obrigada!
Obrigada!
Obrigada!



Nos vemos na próxima aula!

Data 17/02 às 08h00



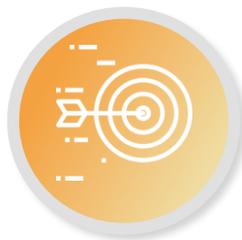
DIA 3

- Retrospectiva DIA 2
- Dinâmica em Grupo – Detalhamento das Iniciativas
- Alinhamento Conceitual – Indicadores e Apresentação da Base de Indicadores da Área
- Intervalo
- Dinâmica em Grupo – Seleção dos Indicadores da Área
- Apresentação dos grupos - Detalhamento das Iniciativas com Indicadores
- Encerramento Coordenador da Área





RESTROSPECTIVA



Seleção dos Objetivos Estratégicos



Iniciativas Estratégicas



Nossas Iniciativas Estratégicas 2023



Objetivo 1

Fortalecer ações de planejamento, visando a redução da sonegação e da informalidade na arrecadação do estado

Objetivo 2

Transformar a Sefaz em uma organização ágil, orientada à inovação e resultados

Geral

Implantar ritos de alinhamento entre CEDIN e CEPLAN

Desenvolvimento Institucional

Transformar os processos mais impactantes para a arrecadação
(Ex. Cobrança Automática e Ressarcimento)
Apontar melhorias nos processos e serviços que facilitem o pagamento dos tributos

Estratégia

Definir um modelo de governança
Implantar o piloto de metodologia ágil na SECEX PGI
(Workshop Metodologia Ágil para Comitê Executivo)

Investimentos

Vincular os projetos estratégicos aos investimentos
Automatizar tarefas relacionadas ao acompanhamento orçamentário

Dinâmica

Dinâmica

Dinâmica



CODIP
DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL
& PLANEJAMENTO





ORIENTAÇÕES



Detalhamento das Iniciativas



**Discussão em grupo -
2 iniciativas por Eixo**



40 minutos



Iniciativas Estratégicas



CEARÁ
GOVERNO DO ESTADO
SECRETARIA DA FAZENDA



CODIP
DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL
& PLANEJAMENTO

Implantar ritos de alinhamento entre CEDIN e CEPLAN

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

JUSTIFICATIVA OBJETIVOS 	EQUIPE 	RISCOS 	LINHADO TEMPO 
<ul style="list-style-type: none">- Ineficiência da CEDIN e CEPLAN por falta de alinhamento- Aumentar a eficiência do trabalho da CODIP	<ul style="list-style-type: none">- CEDIN- CEPLAN	<ul style="list-style-type: none">- Atraso na definição devido à sobrecarga das equipes	<ol style="list-style-type: none">1) Março/232) Abril/233) Março e Dezembro/23
PRODUTOS ENTREGAS 	RESULTADOS ESPERADOS 		CUSTO 
<ol style="list-style-type: none">1) Definição do Rito2) Implantação do Rito3) Pesquisa equipe CODIP (Antes e Depois da implantação do Rito)	<ul style="list-style-type: none">• Aumento da percepção de que o conhecimento da CODIP está mais alinhado internamente, através do aumento da nota de desempenho dos projetos e processos acompanhados		Equipe Interna

Definir um modelo de governança

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

JUSTIFICATIVA OBJETIVOS



- Gestores estão sobrecarregados com as atividades de rotina e falta tempo para atividades de acompanhamento da estratégia
- Implantar modelo de governança viável na SEFAZ CE

EQUIPE



- CODIP (CEDIN/CEPLAN)
- Pontos Focais da Receita

RISCOS



- Falta de priorização das áreas para implantar o modelo
- Falta de aderência das áreas

LINHADO TEMPO



- 1) Junho/23
- 2) Agosto/23
- 3) Setembro/23
- 4) Dezembro/23

PRODUTOS|ENTREGAS



- 1) Benchmarking do Modelo de Governança
- 2) Definição do Modelo de Governança
- 3) Sensibilização e capacitação com público-alvo
- 4) Projeto Piloto - SECEX Receita

RESULTADOS ESPERADOS



- Melhorar a saúde da estratégia (% Nota Geral)
- Aumento do engajamento das equipes na participação da estratégia

CUSTO



R\$ 200 mil contrato Elogroup

Implantar o piloto de metodologia ágil na SECEX

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

JUSTIFICATIVA OBJETIVOS



- Lentidão da disponibilização das soluções
- Tomada de decisão demorada e complexa
- Aumentar as soluções implantadas, através de ferramentas de gestão ágil, trazendo melhores resultados

PRODUTOS|ENTREGAS



- 1) Benchmarking de Metodologia Ágil
- 2) Definição do modelo ágil SEFAZ CE
- 3) Workshop Modelo Ágil SEFAZ CE com gestores da alta gestão
- 4) Aplicação em um piloto na SECEX-PGI

EQUIPE



- CEPLAN
- Gabinete

RISCOS



- Resistência a mudanças
- Participação insuficiente da alta gestão

LINHADO TEMPO



- 1) Junho/23
- 2) Julho/23
- 3) Agosto/23

RESULTADOS ESPERADOS



- Reduzir tempo médio de atendimento à implantação de novos produtos
- Aumentar o número de iniciativas estratégicas concluídas

CUSTO



Custo Interno

Vincular os projetos estratégicos aos investimentos

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

JUSTIFICATIVA OBJETIVOS



- Hoje não há vinculação e acompanhamento dos custos de contratos dos projetos estratégicos
- Realizar a vinculação dos projetos estratégicos com os investimentos para melhor visibilidade da alocação de recursos

EQUIPE



- CEPLAN
- COAFI
- Gestores de contratos
- Líderes de Projetos

RISCOS



- Resistência dos gestores de contratos e líderes de projetos
- Dados inconsistentes

LINHADO TEMPO



- Agosto a Dezembro/23

PRODUTOS|ENTREGAS



- 1) Vinculação dos contratos dos projetos estratégicos
- 2) Definição do monitoramento dos custos de aquisição dos projetos estratégicos
- 3) Sensibilização dos líderes de projetos
- 4) Dashboard de acompanhamento dos investimentos dos projetos estratégicos

RESULTADOS ESPERADOS



- 100% do acompanhamento dos custos de aquisição dos projetos estratégicos (hoje não existe)

CUSTO



- Custo interno

JUSTIFICATIVA OBJETIVOS 	EQUIPE 	RISCOS 	LINHADO TEMPO 
<ul style="list-style-type: none"> - Excesso de atividade operacional para preenchimento de relatórios da SEPLAG - Realizar automatização nas tarefas de acompanhamento orçamentário financeiro reduzindo o tempo e a possibilidade de erros do processo 	<ul style="list-style-type: none"> - CEPLAN - SEPLAG 	<ul style="list-style-type: none"> - Demora do envio de dados da SEPLAG - Incompatibilidade entre o formato do relatório e ferramenta do Dashboard - Dados Inconsistentes 	<p>Agosto a Dezembro/23</p>
PRODUTOS ENTREGAS 	RESULTADOS ESPERADOS 		CUSTO 
<ol style="list-style-type: none"> 1) Alinhamento das informações do relatório com SEPLAG 2) Definição do dashboard de acompanhamento orçamentário financeiro 3) Criação da nova fonte de dados do Dashboard 4) Implantação do Dashboard 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar a eficiência do processo de acompanhamento orçamentário financeiro - Redução de risco de erros no processo 		<p>Custo Interno</p>

<p>JUSTIFICATIVA OBJETIVOS </p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de definição dos maiores problemas e competências ambíguas - Queda de arrecadação - Realizar a transformação dos processos mais impactantes (Atendimento, CESEC e Ressarcimento) da arrecadação para impulsionar a receita 	<p>EQUIPE </p> <ul style="list-style-type: none"> - CEDIN - ELOGROUP - Secex Receita 	<p>RISCOS </p> <ul style="list-style-type: none"> - Alta demanda da TI - Patrocínio da Alta Gestão - Dificuldade de integração das áreas da Receita 	<p>LINHADO TEMPO </p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Fev/23 2) Mar/23 3) Mar/23 4) Maio/23 5) Junho/23
<p>PRODUTOS ENTREGAS </p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Definição dos processos a serem transformados 2) Diagnóstico dos fluxos dos processos 3) Redesenho dos fluxos dos processos 4) Automatização dos processo repetitivos 5) Matriz Esforço X Impacto para priorizar as ações de melhorias nas áreas 	<p>RESULTADOS ESPERADOS </p> <ul style="list-style-type: none"> - Maior efetividade nos processos de arrecadação - Padronização e alinhamento sobre os processos de arrecadação 	<p>CUSTO </p> <ul style="list-style-type: none"> - 128 horas equipe CEDIN - ELOGROUP 	

<p>JUSTIFICATIVA OBJETIVOS </p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de padronização de informações para o contribuinte - Dificuldades do contribuinte em acessar o pagamento dos tributos - Realizar a transformação dos processos e serviços que facilitem o pagamento dos tributos 	<p>EQUIPE </p> <ul style="list-style-type: none"> - CEDIN - COATE - COTIC 	<p>RISCOS </p> <ul style="list-style-type: none"> - Alta demanda da TI - Dificuldade de integração de um serviço que passa por muitas áreas - Falta de interesse do contribuinte em responder a pesquisa 	<p>LINHADO TEMPO </p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Mar/23 2) Abr/23 3) Maio/23 4) Ago/23 5) Set/23
<p>PRODUTOS ENTREGAS </p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Pesquisa Ampla de Satisfação do Contribuinte 2) Diagnóstico dos fluxos dos processos 3) Matriz Esforço X Impacto para priorizar as ações de melhorias nas áreas 4) Implantação das soluções priorizadas 5) Padronização das informações de atendimento ao contribuinte 	<p>RESULTADOS ESPERADOS </p> <ul style="list-style-type: none"> - Redução da inadimplência - Redução da insatisfação dos contribuintes - Comunicação mais assertiva com os contribuintes 	<p>CUSTO </p> <p>Custo interno</p>	



Indicador é conjunto de métricas utilizadas para visualizar o caminho a ser seguido e fornecer um **comparativo** de como está o **cenário atual** da instituição em detrimento ao que **deveria ser**



Alinhamento Conceitual



INDICADORES

Uma organização que mede seu desempenho, pode realizar rapidamente intervenções à medida que ocorrem flutuações no processo.

Alinhamento Conceitual



Mostrar se as metas estão sendo atingidas



Indicar se são necessários ajustes.



Deixar claro as prioridades



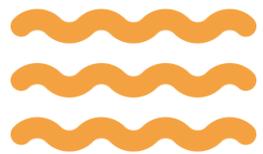
Apoiar a tomada de decisão.



Gerar alinhamento e motivar



Reconhecer o desempenho.



Alinhamento Conceitual

INDICADORES

RESULTADO

- Mede o efeito após um certo tempo.
- Serve para verificar se os objetivos estão sendo atingidos.
- Adequado para a medição do alcance de objetivos.

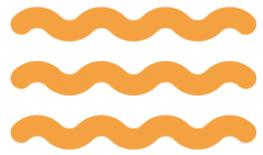
ESFORÇO

- Mede a causa antes de o efeito acontecer.
- Serve para verificar se os planos ligados aos fatores críticos de sucesso estão sendo cumpridos.
- Adequado para a medição de planos de ação, projetos e iniciativas.

O ERRO COMUM É ASSOCIAR DIRETAMENTE O **RESULTADO AO ESFORÇO!**

O indicador de **resultado** mede o efeito imediato ou após um certo tempo, e serve para verificar se os objetivos estão sendo atingidos.

O indicador de **esforço** serve para verificar se os planos de ação, os projetos e as iniciativas estão sendo realizados no ritmo esperado, e se os meios necessários estão sendo cumpridos para que os resultados desejados sejam alcançados.



Alinhamento Conceitual

INDICADORES

ESFORÇO

- **Acompanhamento de reuniões de ritos da estratégia**

(Quantidade de reuniões acompanhadas/Quantidade de reuniões planejadas)

- **Virtualização de processos**

(Quantidade de processos virtualizados)

RESULTADO

- **% do alcance da estratégia da SEFAZ**

Nota geral que mede a performance da estratégia, através do desempenho dos indicadores e projetos estratégicos.

- **% de Sucesso de Transformações**

(Quantidade de resultados esperados atingidos, propostos nos canvas / quantidade de resultados esperados, propostos nos canvas) x 100%)

Alinhamento Conceitual

Indicadores

CRITÉRIOS

ORIGEM DOS DADOS

É POSSÍVEL COLETAR DOS DADOS NECESSÁRIOS PARA CALCULAR O INDICADOR? A FONTE DE DADOS É INDEPENDENTE DE INTERAÇÃO COM OUTRAS ÁREAS?

CONFIABILIDADE

EXISTE UM MÉTODO DE COLETA E PROCESSAMENTO CONFIÁVEL PARA ESTE INDICADOR?

OBJETIVIDADE E CLAREZA

O INDICADOR É PRECISO E FACILMENTE ENTENDIDO PELOS SEUS EXECUTORES E POR AQUELES QUE RECEBERÃO SEUS RESULTADOS?

RELEVÂNCIA

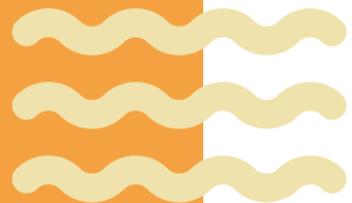
O RESULTADO DO INDICADOR É RELEVANTE PARA TOMADA DE DECISÃO DA ALTA GESTÃO?

REPRESENTATIVIDADE

O INDICADOR ESTÁ RELACIONADO DIRETAMENTE COM UM OU MAIS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E TEM UM GRANDE IMPACTO NA ABRANGÊNCIA DO OBJETIVO



Base de Indicadores SEFAZ CE



Intervalo



15 **minutos**



Dinâmica

Dinâmica

Dinâmica



CODIP
DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL
& PLANEJAMENTO





ORIENTAÇÕES



Seleção de Indicadores



Discussão em grupo



30 minutos



Apresentação dos grupos



Indicadores CODIP 2023



CEARÁ
GOVERNO DO ESTADO
SECRETARIA DA FAZENDA



CODIP
DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL
& PLANEJAMENTO

Indicador 1 (Consolidação dos Grupos)

O QUE EU QUERO MEDIR?	POR QUE EU QUERO MEDIR?	COMO POSSO MEDIR?	EU CONSIGO MEDIR?
Percentual de sucesso das transformações de processo da Receita	Para saber se estamos no caminho certo das transformações de processos da Receita	Por meio dos resultados esperados das transformações	Sim
Quantidade de soluções identificadas na matriz de priorização dos problemas essenciais	Para identificar se através das soluções o processo está agregando mais valor e evitar esforços em problemas não essenciais	Verificando a quantidade de problemas da matriz solucionadas/Número de problemas essenciais resolvidos	Sim, por meio do acompanhamento da soluções
Medir a evolução dos processos transformados pela CEDIN	Para verificar se houve melhoria e aumento de eficiência nos processos transformados	Calculando o tempo médio de tramitação do processo	Sim, é necessário medir o tempo médio de resolução da demanda via tramita/tableau

Indicador 2 (Consolidação dos Grupos)

O QUE EU QUERO MEDIR?	POR QUE EU QUERO MEDIR?	COMO POSSO MEDIR?	EU CONSIGO MEDIR?
Alocação de investimentos na estratégia	Verificar se os investimentos estão sendo priorizados para a estratégia	Medindo o percentual de utilização do valor dos investimentos com relação aos projetos e iniciativas estratégicas	Atualmente não tem o mapeamento, mas é possível realizar até o fim do PE 2023
Execução da estratégia	Verificar se a estratégia está sendo alcançada	Medindo a execução do Planejamento Estratégico 2023 (Mapa da Área - Indicadores e Iniciativas)	Sim

Gestão da Estratégia SEFAZ CE



CEARÁ
GOVERNO DO ESTADO
SECRETARIA DA FAZENDA



CODIP
DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL
& PLANEJAMENTO

Do que é feita uma boa Gestão Estratégica?



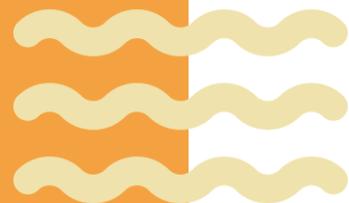
DISSEMINAÇÃO DA ESTRATÉGIA

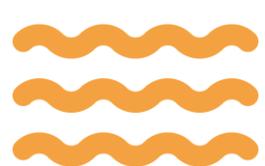
Para que tenhamos uma boa gestão estratégica é essencial a disseminação da estratégia, ritos e ferramentas que serão utilizadas no processo para todos na organização.



MONITORAMENTO DA ESTRATÉGIA

O monitoramento da estratégia é o ponto chave na tomada de decisões estratégicas, é aqui onde a organização recebe informações para a tomada de decisões.





Monitoramento - Ritos da Estratégia

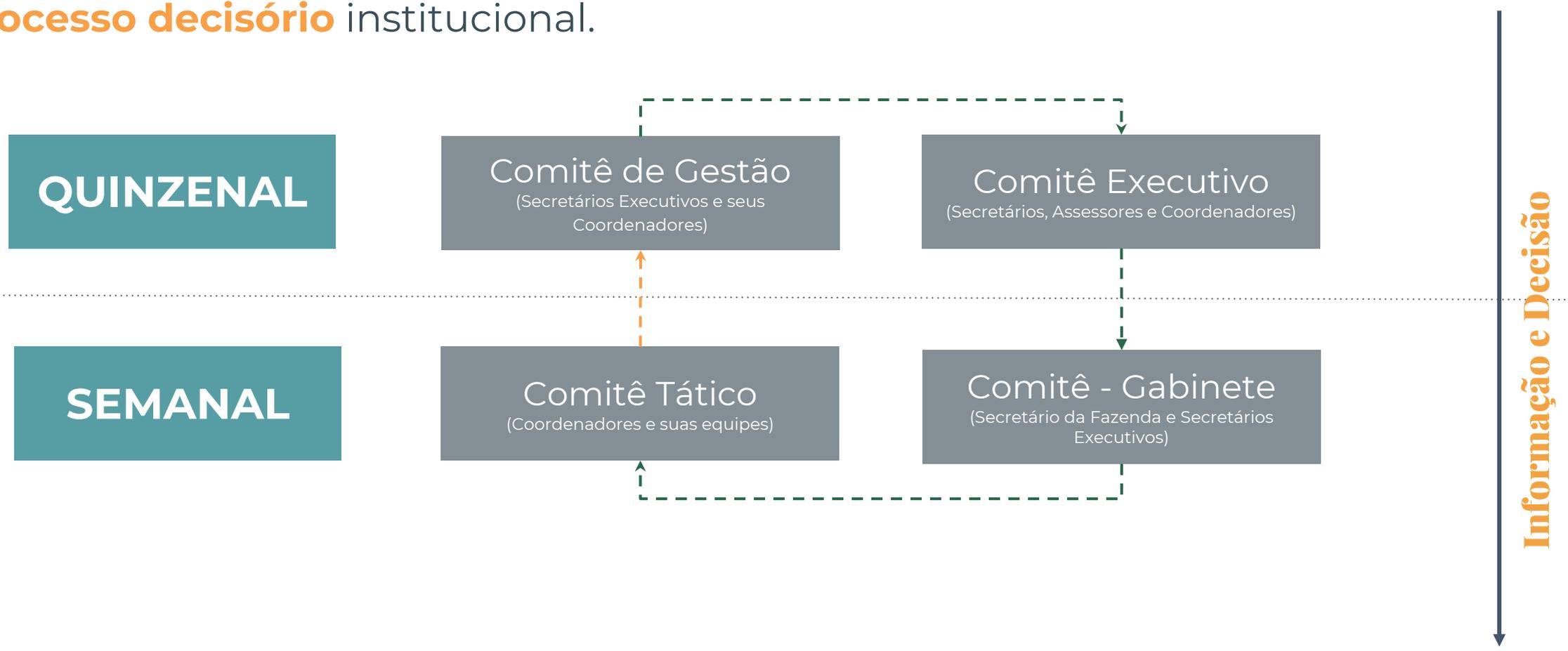
	RITOS DE N ₃	RITOS DE N ₂	RITOS DE N ₁
QUEM PARTICIPA?	Líder do projeto, Consultor de TIC e Consultor de Planejamento	Equipe da Coordenação/Assessoria e Consultor de Planejamento	Coordenador CODIP e Secretários Executivos
QUANDO OCORRE	Mensalmente	Mensalmente	Bimestral
O QUE É ACOMPANHADO?	Evolução, escopo e frentes dentro de cada Projeto Estratégico	Estratégia da Coordenadoria/Assessoria - Indicadores, Iniciativas e Projetos Estratégicos	Dificuldades e pontos críticos para o alcance dos resultados estratégicos da SEFAZ
QUAIS OS PONTOS DE DISCUSSÃO?	Desvios com relação ao planejado (acordado no planejamento estratégico) e identificar dificuldades	Avaliação dos resultados da estratégia das Coordenadorias e Assessorias juntamente com a sua equipe	Avaliação da estratégia organizacional da SEFAZ
QUAIS OS RESULTADOS?	Avaliar o desempenho dos projetos e recomendações para o sucesso da sua execução.	Análise de alcance da estratégia, identificando pontos de melhoria para a estratégia da Coordenadoria/Assessoria	Diretrizes para a reorientação da estratégia quando necessário

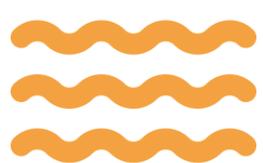


Monitoramento - Ritos da Estratégia



Objetivo: Visa estabelecer **diretrizes e metodologia** para o funcionamento do **processo decisório** institucional.





Comitês Institucionais

Objetivo: Visa estabelecer **diretrizes e metodologia** para o funcionamento do **processo decisório** institucional.

COMITÊ	QUEM	QUANDO	PERIODICIDADE
Executivo	Secretários, Assessores e Coordenadores	Terça-feira pela tarde	Quinzenal
Gestão	Secretários executivos e seus coordenadores	Quinta-feira anterior ao Comitê Executivo	Quinzenal
Tático	Coordenadores e suas equipes	Segunda-feira pela manhã	Semanal
Gabinete	Secretário de Fazenda e Secretários Executivos	Sexta-feira pela tarde	Semanal

Fonte: Norma de Execução N° 02 - DOE 12/jul/19.



CALENDÁRIO

— ANUAL | 2023

Estratégia



JAN

FEV

MAR

ABR

MAI

JUN

JUL

AGO

SET

OUT

NOV

DEZ



Resumo de informações

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Relatório anual para apresentação dos resultados estratégicos alcançados pela SEFAZ.

BALANÇOS DE GESTÃO

Apresentação das Coordenadorias e Assessorias sobre os principais desafios e realizações na Gestão.

REVISÃO DO PLANEJAMENTO

Revisão da estratégia (indicadores, metas, projetos e iniciativas) das Coordenadorias e Assessorias.

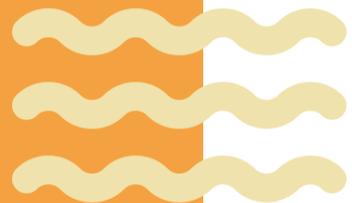
ENCONTRO DE GESTORES

Apresentação dos resultados da organizacional e estratégia para o próximo ciclo de planejamento.

AVALIAÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Análise do alcance dos objetivos estratégicos organizacionais.

E agora?





Mensagem Coordenador



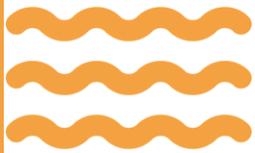
Mapa Estratégico da Área



CEARÁ
GOVERNO DO ESTADO
SECRETARIA DA FAZENDA



CODIP
DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL
& PLANEJAMENTO



Ciclo 2023

Mapa Estratégico

MISSÃO

Promover o desenvolvimento institucional impulsionando os resultados estratégicos

OBJETIVO

Fortalecer ações de planejamento, visando a redução da sonegação e da informalidade na arrecadação do estado

Transformar a Sefaz em uma organização ágil, orientada à inovação e resultados

INDICADOR % Sucesso de Transformação dos Processos Priorizados pela alta gestão	INDICADOR % Execução da Estratégia
---	--

Transformação dos processos mais impactantes para a alta gestão	RESPONSÁVEL CEDIN
Melhorias nos processos e serviços que facilitem o pagamento dos tributos	RESPONSÁVEL CEDIN
Piloto do modelo de governança na Secex Receita	RESPONSÁVEL CEPLAN
Piloto de metodologia ágil na SECEX PGI	RESPONSÁVEL CEPLAN e CEDIN
Vinculação dos projetos estratégicos aos investimentos	RESPONSÁVEL CEPLAN
Automatização de Atividades de acompanhamento dos investimentos	RESPONSÁVEL CEPLAN
Ritos de alinhamento entre CEDIN e CEPLAN	RESPONSÁVEL CODIP

