



60ª COGEF

Reunião da Comissão
de Gestão Fazendária

19 a 21 de junho de 2024

São Luís-MA

Modelo de Alinhamento da Estratégia Corporativa SEFAZ-MA

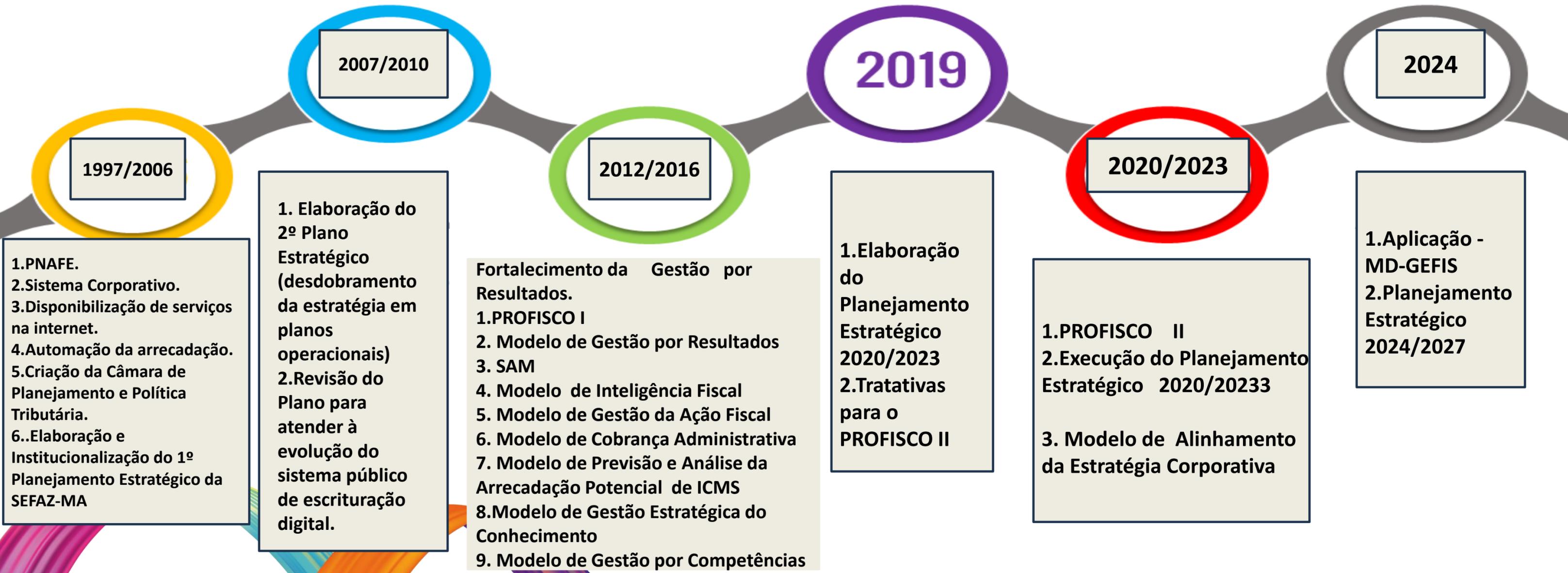
Myrthes Frota – Gestora Estratégica

Patrícia Santos Araujo – Coordenadora do Núcleo de Planejamento Estratégico

São Luís – MA

Junho/24

LINHA DO TEMPO



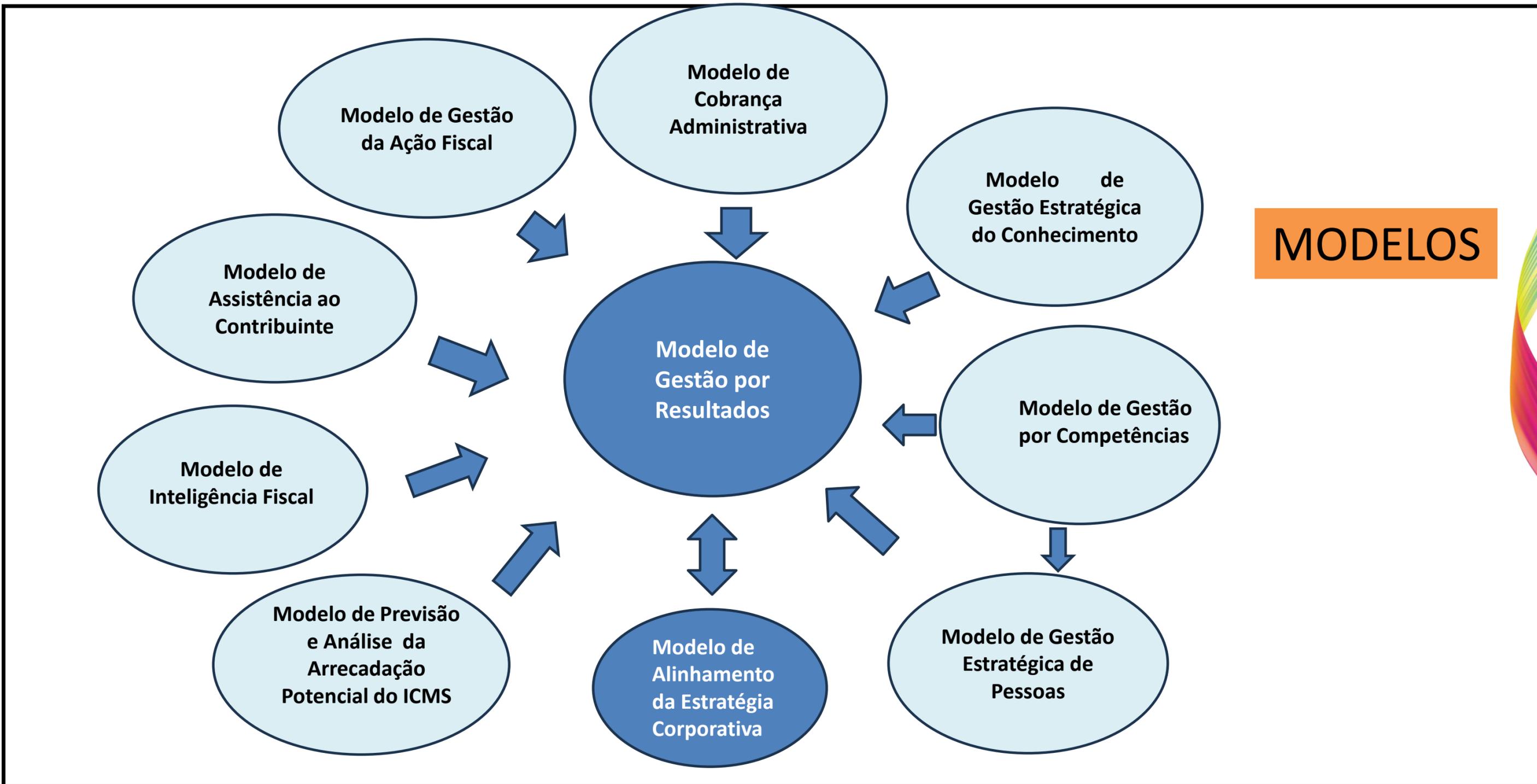
Por que estabelecer um Modelo de Gestão?

Gestão pública eficiente > transparência, prestação de contas e participação cidadã ; ações realizadas de forma ética e alinhadas com o interesse público.

Transparência e a accountability são elementos indispensáveis para o fortalecimento da administração e o atendimento aos interesses da sociedade.

A Administração Pública deve obedecer aos princípios da: a) legalidade; b) impessoalidade; c) moralidade; d) publicidade; e e) eficiência.

Numa perspectiva conceitual da NPM (New Public Management /Nova Administração Pública), a Administração Pública busca **eficiência** (uso racional de recursos com maiores resultados) na prestação de serviços, **eficácia** (concretização de objetivos), **efetividade** (impactos das medidas e consolidação de políticas democráticas) , **produtividade** (como resultado das medidas anteriores) e a **descentralização dos serviços** para o maior controle e autonomia dos gestores .



Por que estabelecer um modelo de alinhamento da estratégia?

1. O modelo de gestão da SEFAZ não foi implantado em sua totalidade;
2. Existiam lacunas na formulação estratégica;
3. A governança para a implantação e execução do modelo de gestão da SEFAZ não estava claramente definida.

A estes problemas juntou-se a inexistência da definição formal de uma “**arquitetura institucional**” que, baseada em um modelo de negócio integrado (*ou arquitetura de negócio*), articule os processos-chave da organização com uma **arquitetura de sistemas de informação** (dados e aplicações) e com uma **arquitetura de tecnologia**, e que **norteie o desenvolvimento** de processos, sistemas e infraestrutura tecnológica, no âmbito da estratégia institucional.

O que é alinhamento estratégico...

Usando as definições de Kaplan & Norton e Fonvielle & Carr, podemos estabelecer que o alinhamento estratégico:

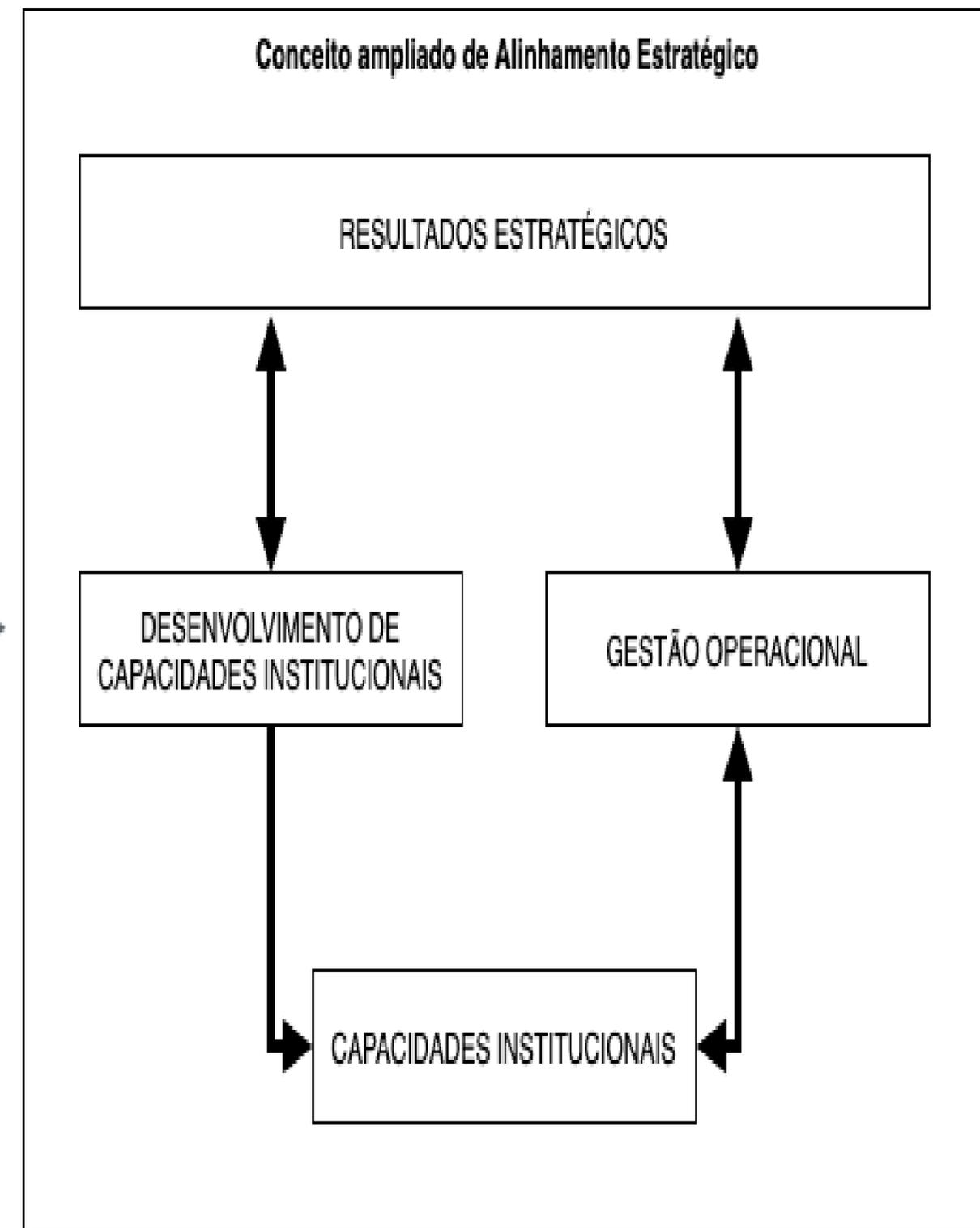
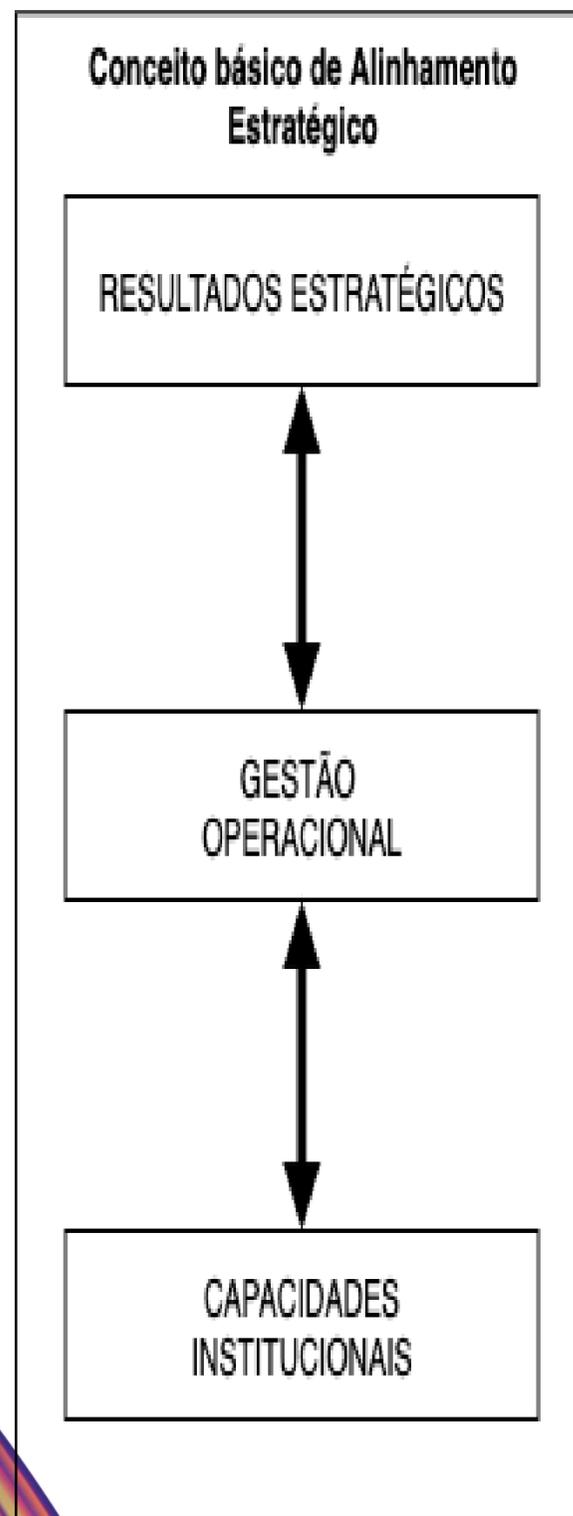
- É um **processo**
- É feito em cascata, Top-Down ao longo da estrutura organizacional, ou seja, é um **alinhamento vertical**
- Implica **coordenação** entre as unidades implementadoras para que haja um acordo comum sobre objetivos e meios, com o qual haja também um **alinhamento horizontal**
- Requer o **ajuste** da cultura, da organização, da equipe, da estrutura e da governança, **com a estratégia**

Pode **garantir que os resultados** esperados (estratégicos) possam ser alcançados de forma eficiente e eficaz por meio da **Gestão Operacional**:

- com a **participação** de toda a organização
- com **processos** desenhados de acordo com as necessidades da estratégia
- executados por pessoas com as **competências adequadas**
- utilizando a **tecnologia apropriada** e os **recursos disponíveis**

Conceitos sobre Alinhamento Estratégico

A SEFAZ/MA aplica um conceito *ampliado* de Alinhamento Estratégico, incluindo o desenvolvimento das capacidades institucionais como um fator fundamental na melhoria das mesmas, da gestão operacional e dos resultados estratégicos, através de um processo que se retroalimenta continuamente.



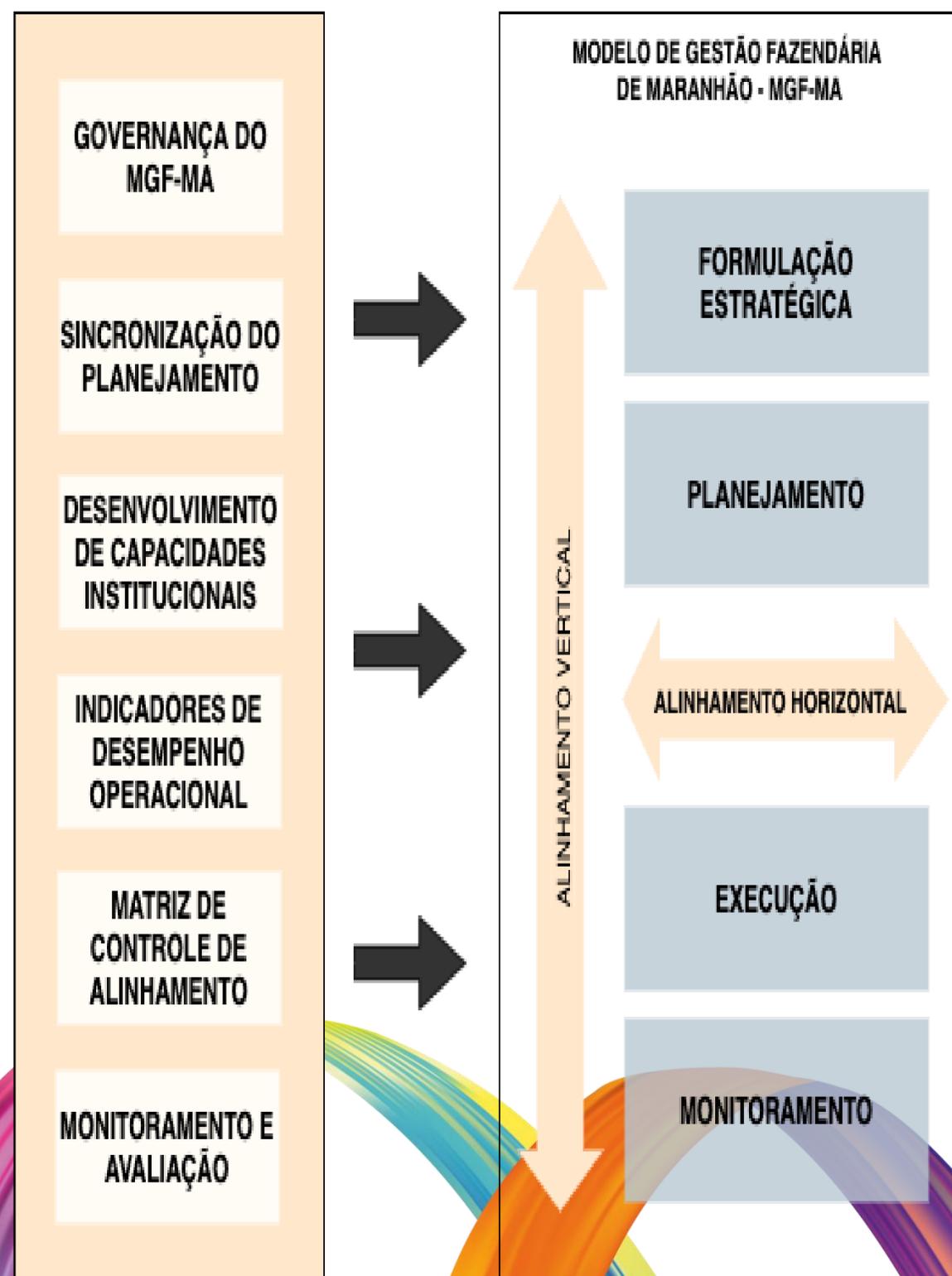
Conceitos sobre Alinhamento Estratégico

- **Gestão Operacional:** a execução corrente dos processos e a realização das atividades para a elaboração dos produtos ou a prestação dos serviços da entidade.
- **Capacidades Institucionais:** todos os recursos, habilidades e competências que a instituição dispõe para o cumprimento de sua missão, como a estrutura e seu regimento, o modelo de negócio e os processos, os sistemas de informação (dados e aplicações), a tecnologia, as pessoas e suas aptidões e competências, o orçamento e demais recursos materiais.
- **Desenvolvimento de Capacidades Institucionais:** o processo mediante o qual são criados ou desenvolvidos novos processos, novos produtos ou novos serviços; é realizado o desenvolvimento dos recursos humanos; é incorporada tecnologia aos processos; ou são melhorados continuamente os processos e as práticas existentes, entre outros.

Tanto na **Gestão Operacional** como no **Desenvolvimento de Capacidades Institucionais** é utilizado o “estoque” de capacidades institucionais disponíveis. Somente quando um novo processo, novo produto ou novo serviço é finalizado, ele passa a fazer parte do estoque de capacidades disponíveis e, portanto, pode ser usado.

A abordagem estratégica envolve tanto os aspectos da **Gestão Operacional** quanto aqueles do **Desenvolvimento de Capacidades Institucionais**.

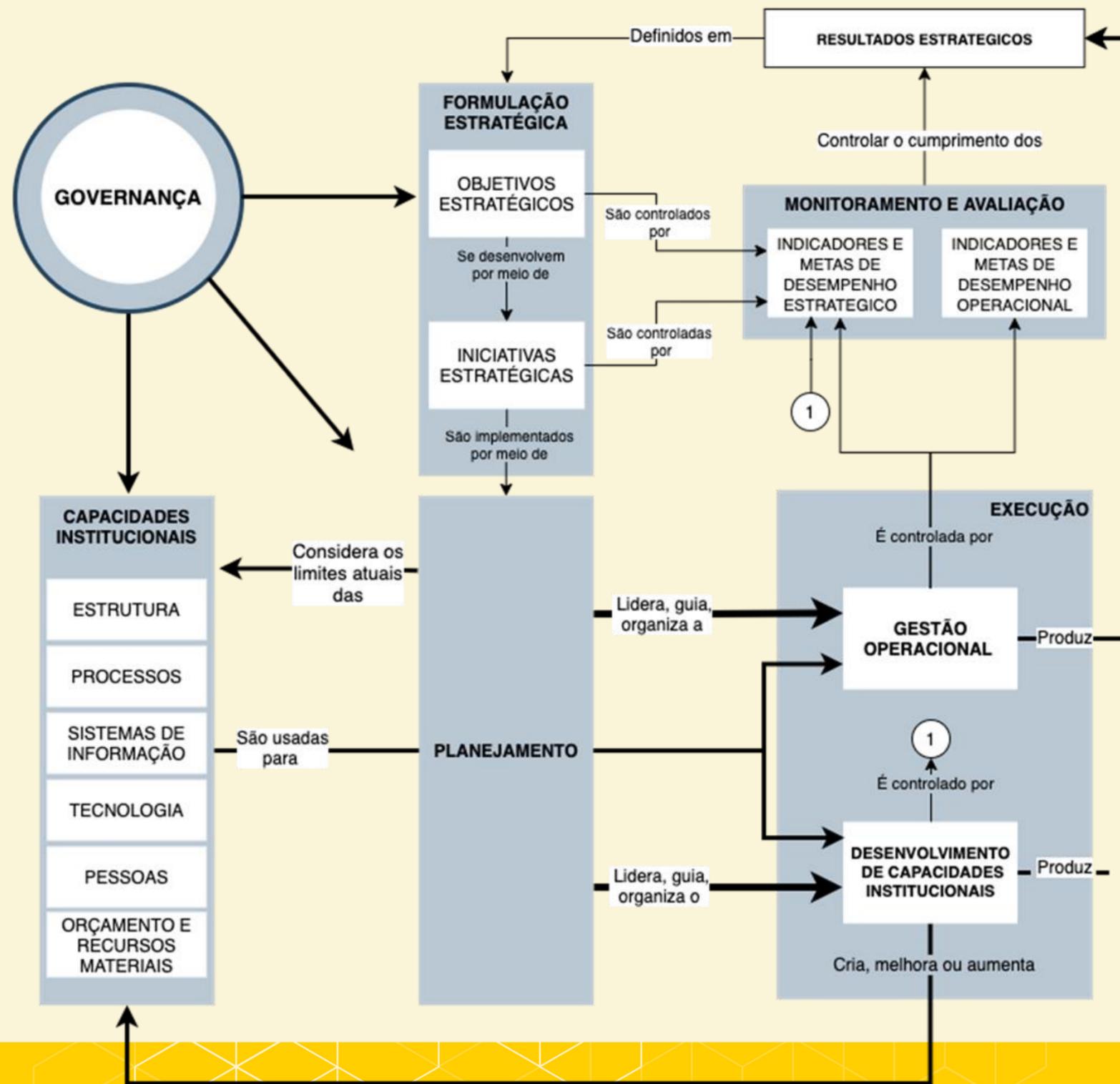
MODELO DE ALINHAMENTO E CONTROLE DA ESTRATÉGIA CORPORATIVA



Os **componentes** do Modelo de Alinhamento e Controle da Estratégia Corporativa:

- **Governança do MGF-MA.**
- **Sincronização do Planejamento** incluindo os Planos de Ação, o Portfolio de Projetos, os Projetos, os planos de áreas de suporte e as distintas fontes orçamentárias.
- **Desenvolvimento de Capacidades Institucionais** como parte dos processos que agregam valor à gestão, por sua importância na SEFAZ,
- Integração da execução dos processos da Gestão Operacional no Monitoramento e Avaliação mediante **Indicadores de Desempenho Operacional (SIDI).**
- **Matriz de Controle de Alinhamento** que define os critérios básicos para controlar o alinhamento nos distintos estágios do planejamento e da execução.
- Processo de **Monitoramento e a Avaliação.**

INTEGRAÇÃO DO MODELO DE ALINHAMENTO E CONTROLE DA ESTRATÉGIA CORPORATIVA COM O MODELO DE GESTÃO FAZENDÁRIA DO MARANHÃO



O Modelo de Alinhamento e Controle da Estratégia Corporativa

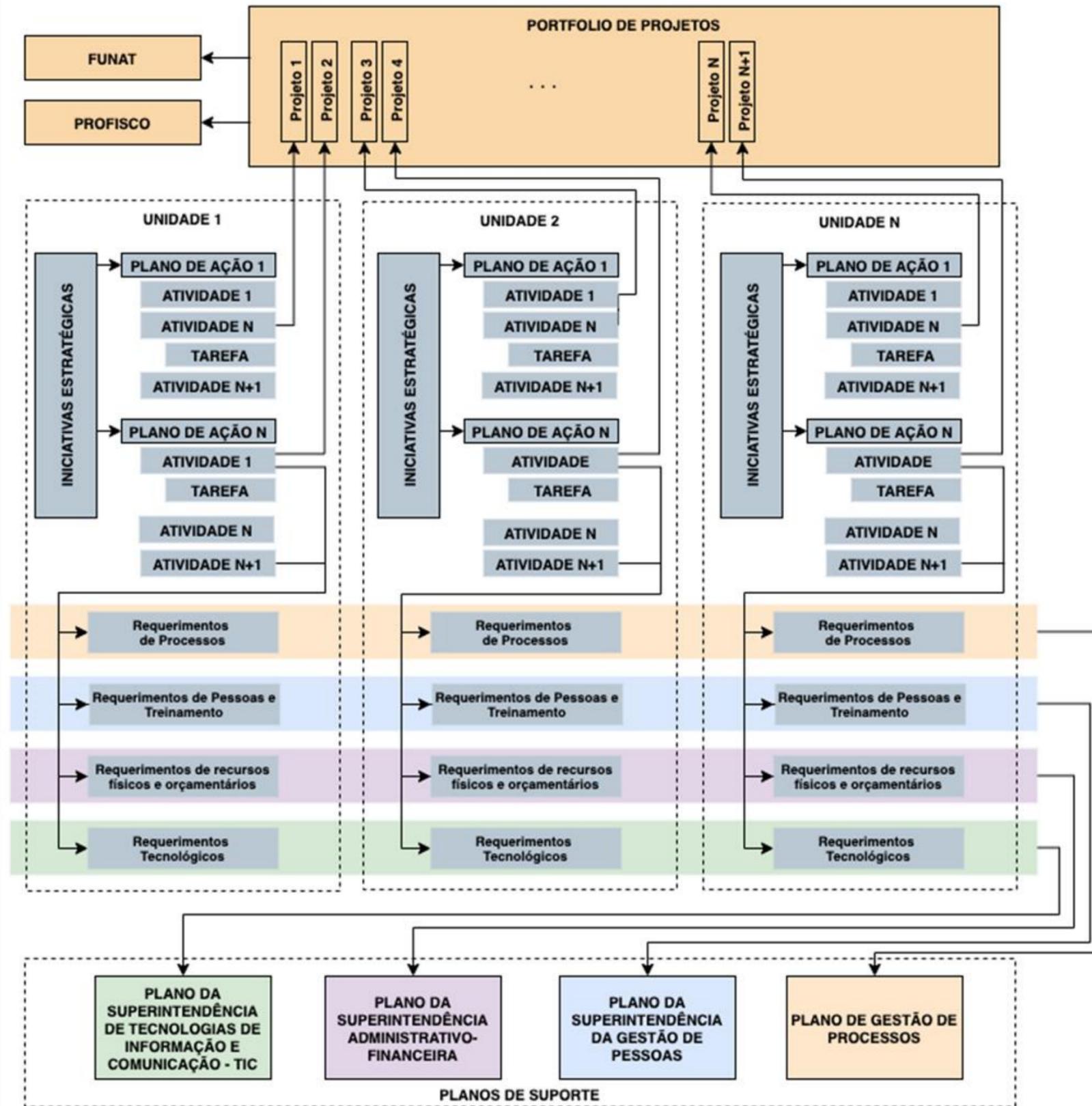
É um modelo complementar ao Modelo de Gestão Fazendária do Maranhão e tem por objetivo definir os processos e instrumentos que possibilitem à SEFAZ **alinhar a gestão estratégica desde a formulação até a execução e obtenção dos resultados esperados.**

No seu contexto, a entidade deve ser considerada integralmente sob diferentes perspectivas, tendo claro que os motores do alinhamento das Capacidades Institucionais e da Gestão Operacional são o modelo de negócio e os seus processos.

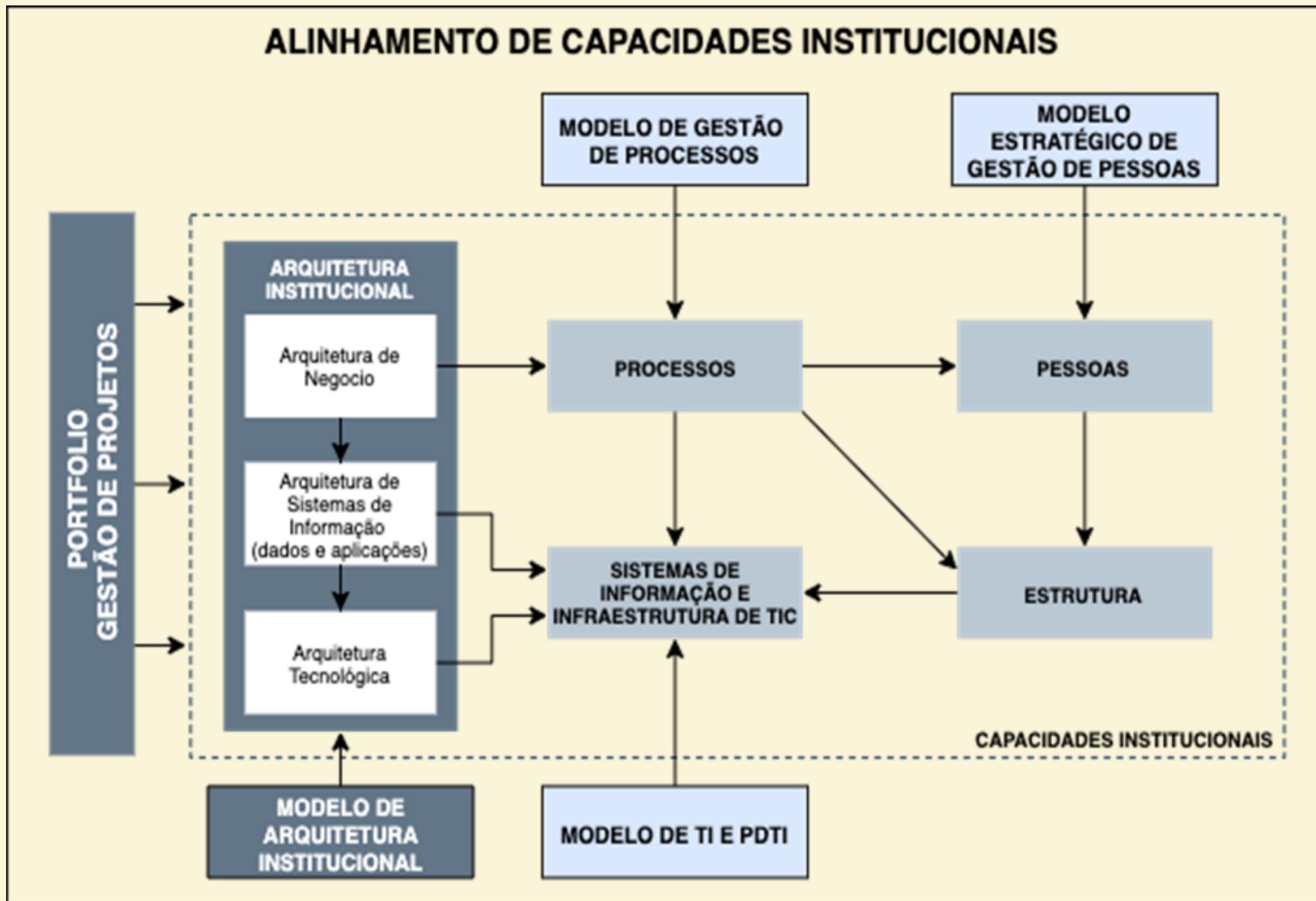
As demais capacidades, como tecnologia da informação e pessoas, devem estar integradas aos requisitos que esses estabelecem, e a estrutura organizacional atua como o grande contêiner que, devidamente projetado, facilita a integração e a operação.

Esta abordagem pode ser atingida aplicando preceitos como os estabelecidos na arquitetura empresarial (Enterprise Architecture), ou **Arquitetura Institucional** no caso da SEFAZ, que inclui a integração entre o modelo de negócio e processos da SEFAZ, os sistemas de informação (dados e aplicativos) e a Tecnologia, como a base do alinhamento de todas as capacidades.

SINCRONIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO - PROJETOS E REQUERIMENTOS



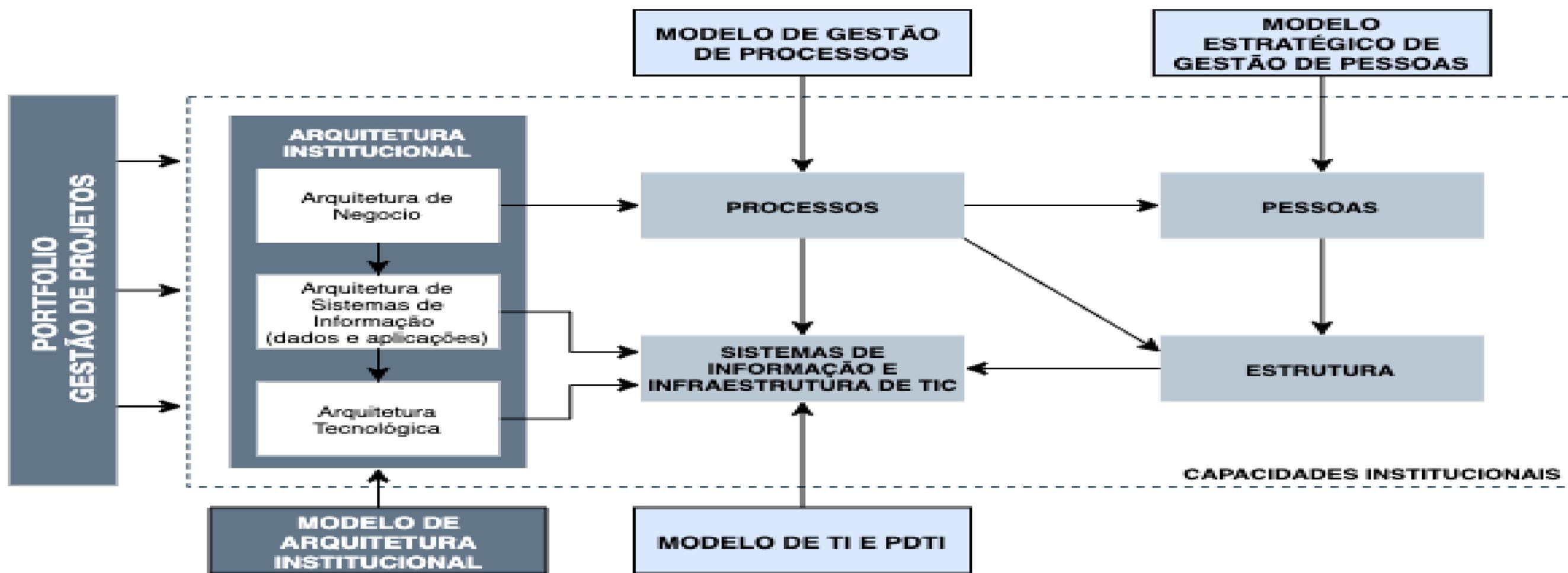
ALINHAMENTO DE CAPACIDADES INSTITUCIONAIS



Na SEFAZ existem diversos modelos que norteiam o desenvolvimento das capacidades, mas para incluir a integração entre o modelo de negócios e processos, os sistemas de informação (dados e aplicativos) e a Tecnologia, como a base do alinhamento de todas as capacidades, acrescenta-se ao conjunto de modelos da SEFAZ um **Modelo de Arquitetura Institucional**.

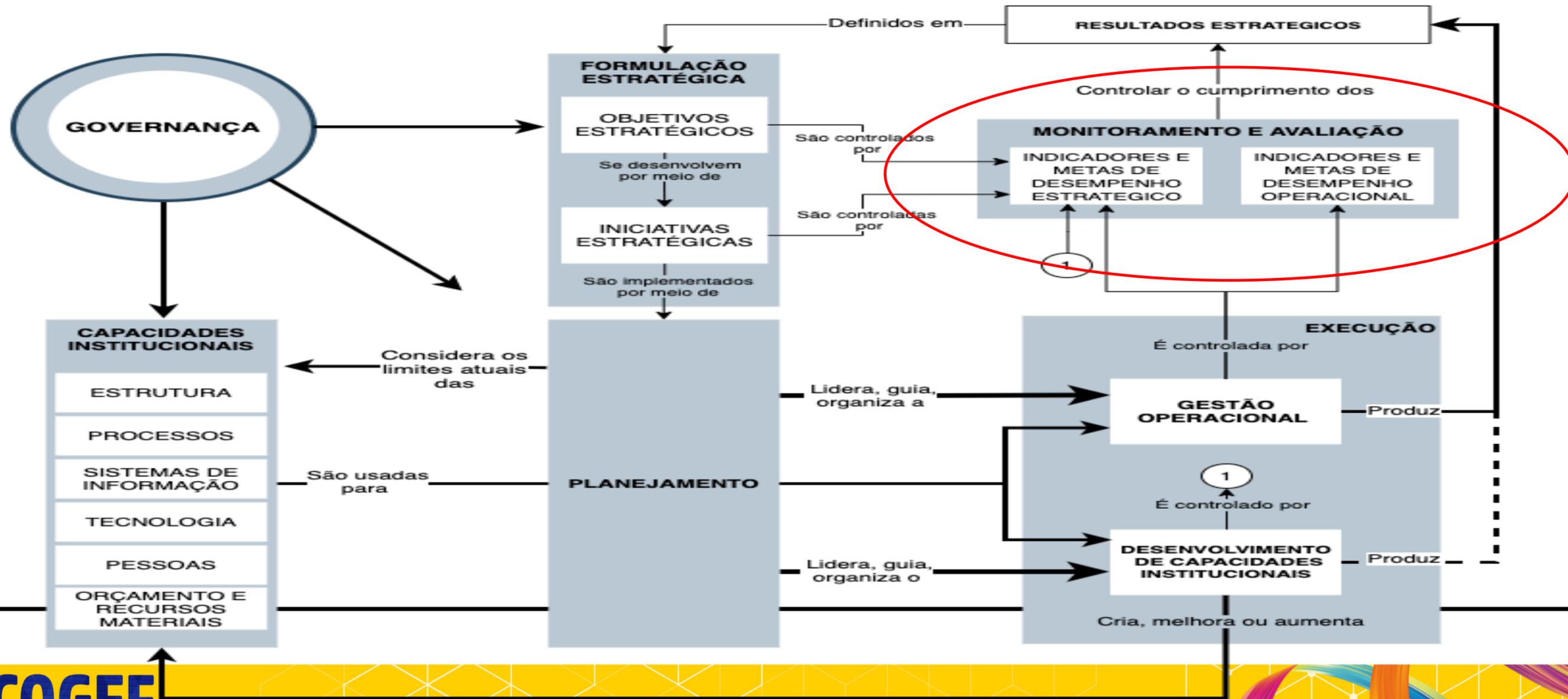
Este permitirá uma definição abrangente de uma arquitetura de negócio que estabeleça de forma integrada os requisitos para uma arquitetura de sistemas de informação (dados e aplicações), o qual deve ser suportado por uma arquitetura tecnológica.

ALINHAMENTO DE CAPACIDADES INSTITUCIONAIS



Indicadores de Desempenho Operacional

INTEGRAÇÃO DO MODELO DE ALINHAMENTO E CONTROLE DA ESTRATÉGIA CORPORATIVA COM O MODELO DE GESTÃO FAZENDÁRIA DO MARANHÃO



Matriz de Controle de Alinhamento - Vista parcial da matriz de alinhamento

ESTÁGIOS	NIVEL	CRITÉRIO	FONTE DE VERIFICAÇÃO
FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA	1	<p>Os OE's estão formulados em perspectivas com as ponderações de acordo com a sua importância, e com os indicadores e metas definidas.</p> <p>Há coerência entre os OE's e a análise dos fatores estratégicos. As Iniciativas Estratégicas estão formuladas para cada objetivo de forma top-down, com as ponderações de acordo com a sua importância e com os indicadores e respectivas metas definidas.</p> <p>Há coerência entre os OE's e as IE's com as perspectivas de formulação e os indicadores estão associados às dimensões correspondentes.</p> <p>As escalas de notas estão formuladas e são consistentes no conjunto de OE e IE.</p> <p>Há um equilíbrio das IE's entre as diferentes unidades. Se não, é justificado.</p> <p>Os acordos de resultados entre a SEFAZ e os líderes das Unidades têm sido assinados.</p>	<p>Relatório da formulação estratégica.</p> <p>Relatório do BSC com metas e ponderações.</p> <p>Documento de análise da AEGPMAI da consistência e coerência da formulação.</p> <p>Cálculo dos pesos das ponderações de objetivos e iniciativas por unidade na Matriz de Contribuição.</p> <p>Acordos de resultados assinados.</p>
PLANEJAMENTO – FORMULAÇÃO PRELIMINAR	2	<p>Os Planos de Ação preliminares para cada área:</p> <p>Foram formulados de forma adequada seguindo as prescrições estabelecidas.</p> <p>Suas atividades são consistentes com a IE que irão implementar.</p>	<p>Documento de análise da AEGPMAI da consistência e coerência da formulação.</p> <p>O Programa de Requerimentos em análise</p>

O Monitoramento e a Avaliação

O Monitoramento e a Avaliação é um processo, definido no MGF-MA, concorrente com a Governança e o Planejamento e a Execução, mediante o qual se realizam as medições e as análises aos indicadores e as metas para fazer seguimento e avaliar os resultados.

Neste processo se compara o desempenho obtido com os resultados esperados e proporciona a retroalimentação necessária para avaliar os resultados e tomar medidas corretivas.

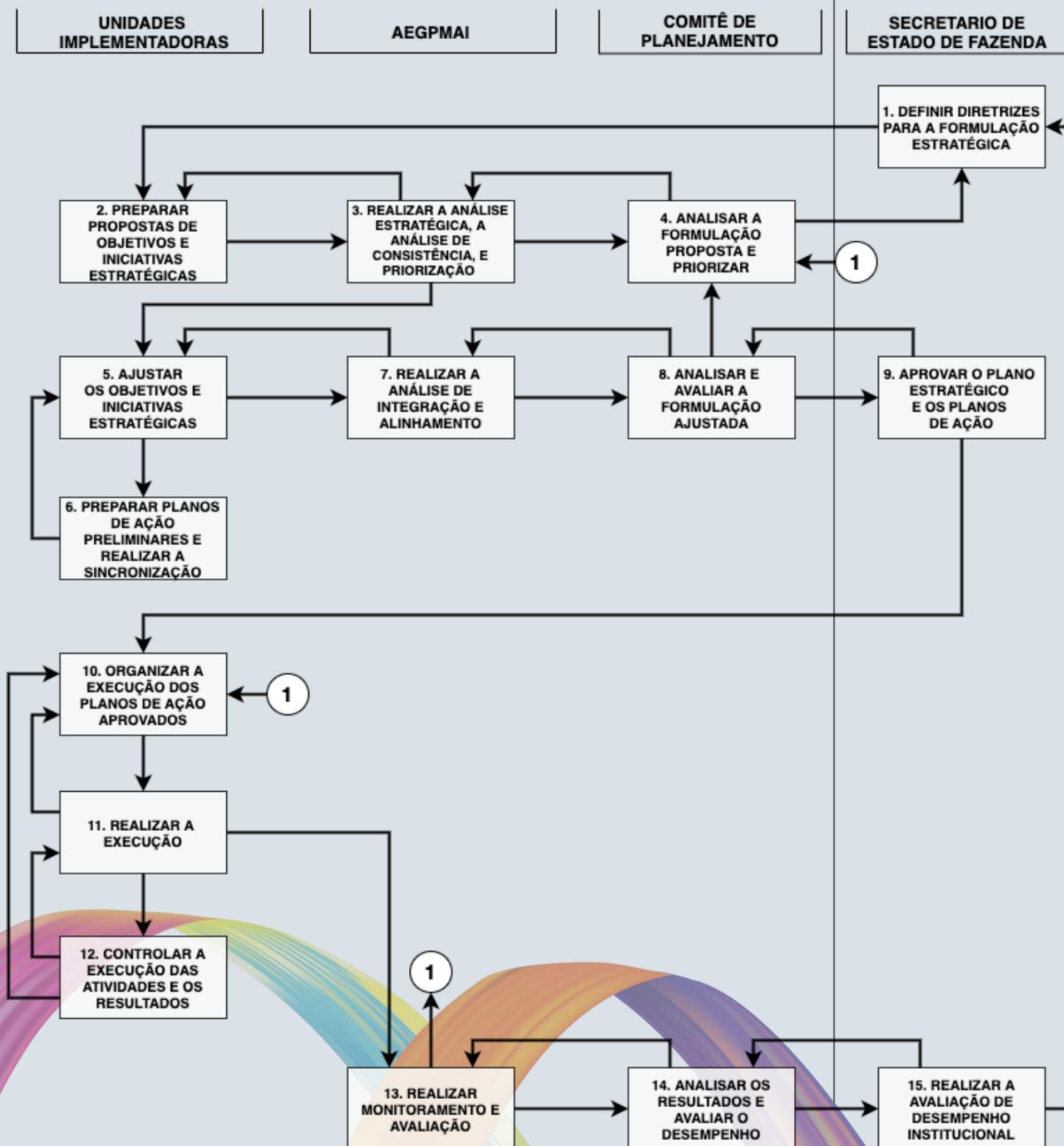
De acordo com o MGF-MA, o monitoramento e a avaliação se realizam mediante uma sequência para determinar o que se quer medir, estabelecer padrões de rendimento, medir o rendimento, comparar o rendimento com o padrão definido e tomar medidas corretivas.

E 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.

O Monitoramento começa quando os objetivos estratégicos e as iniciativas estão formuladas em perspectivas, em esquema top-down, com as respectivas ponderações de acordo com a sua importância, e com as metas definidas. Ou seja, ao mesmo tempo

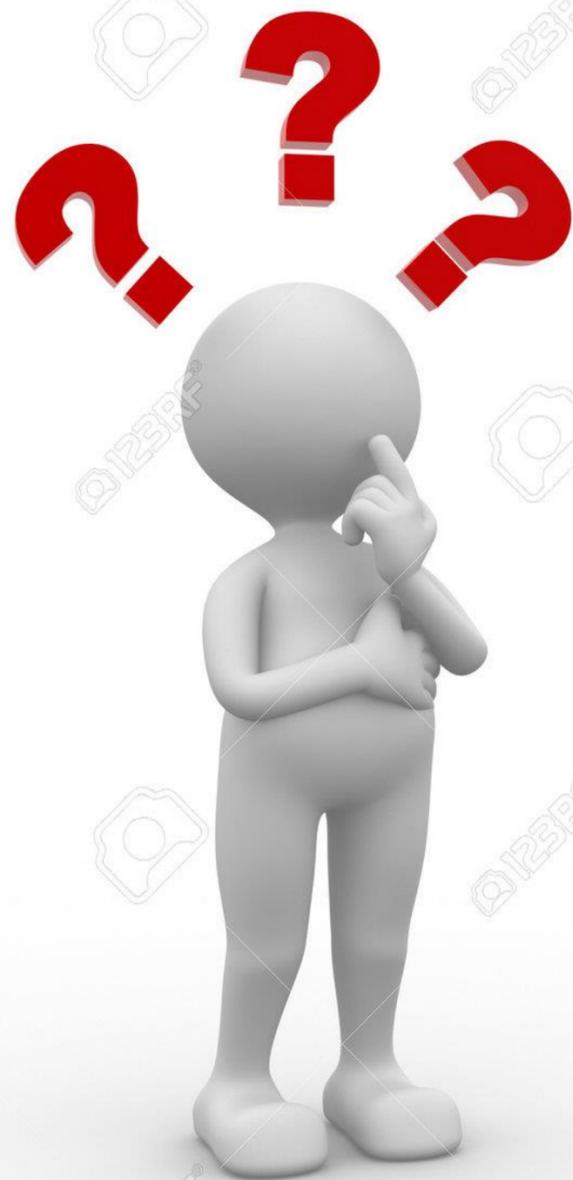
PROCEDIMENTO GERAL DE ALINHAMENTO E CONTROLE DA ESTRATÉGIA CORPORATIVA



Procedimento Geral de Alinhamento e Controle da Estratégia Corporativa

No diagrama se apresentam as principais etapas do procedimento geral pelo qual será realizado o controle do alinhamento da estratégia corporativa, levando em consideração para sua aplicação o que está estabelecido no Modelo de Gestão Fazendária Maranhão e no Modelo de Alinhamento e Controle da Estratégia Corporativa estabelecido neste documento.

Este procedimento deve ser permanentemente ajustado pela SEFAZ para garantir sua adaptação às necessidades de controle e alinhamento.



O que já fizemos e o que estamos fazendo ?



MAPA DE PROCESSOS

CATÁLOGO DE PROCESSOS

MANUAL DE GESTÃO DE PROCEDIMENTOS DE PROCESSOS

18 PROCESSOS MAPEADOS E 20 MODELADOS

FORTALECIMENTO

GESTÃO DE PROJETOS



CAPACITAÇÃO

MANUAL DE PROCEDIMENTO DE GESTÃO DE PROJETOS

MANUAL DO PROCEDIMENTO DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS

CRITÉRIOS DE PRIORIZAÇÃO DE PROJETOS

EQUIPE MULTIDISCIPLINAR

SWOT

MD-GEFIS

TADAT



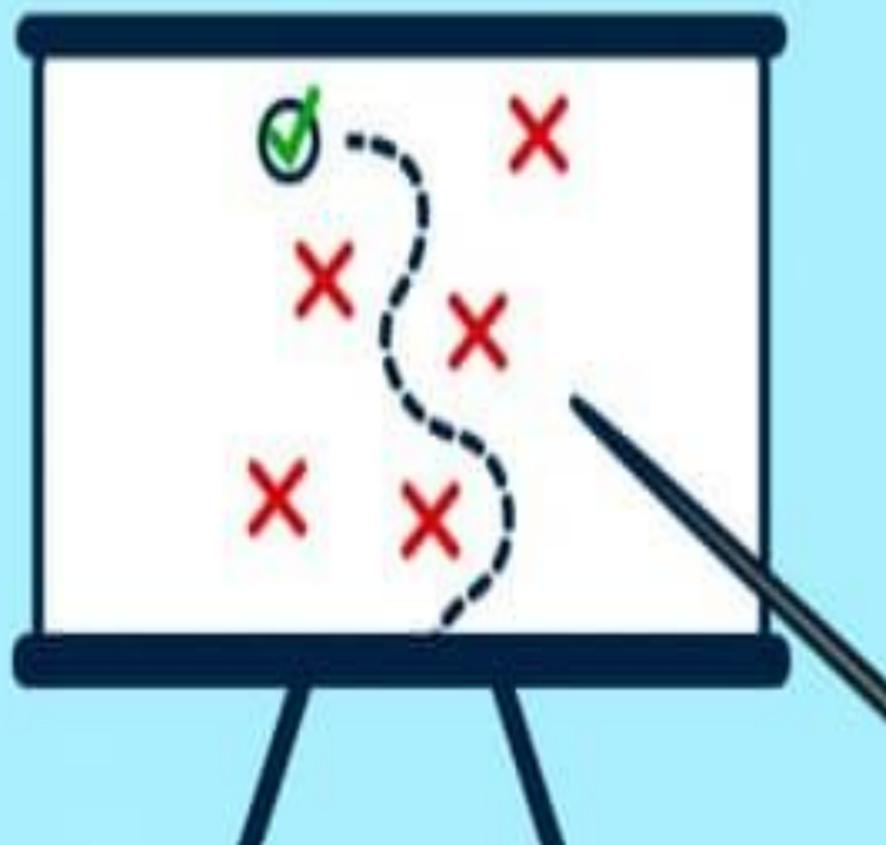
Planejamento
Estratégico

2024/2027

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2024/2027

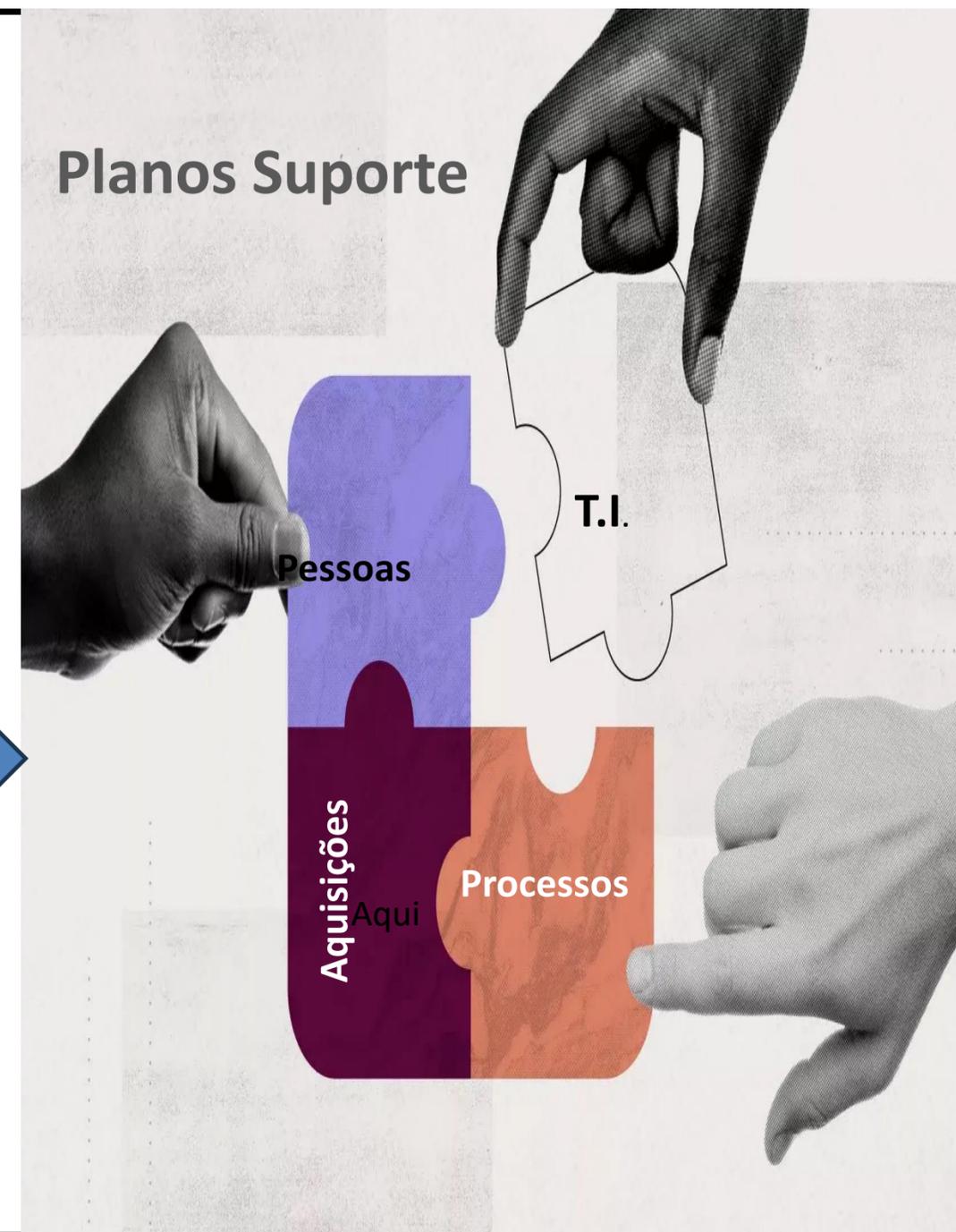


PLANO DE AÇÃO



Requerimentos

Planos Suporte



[5.7] Sistematizar Fiscalização e Monitoramento do Agronegócio (SIFMA)



Plano Suporte de Aquisições



Plano Suporte de T.I.

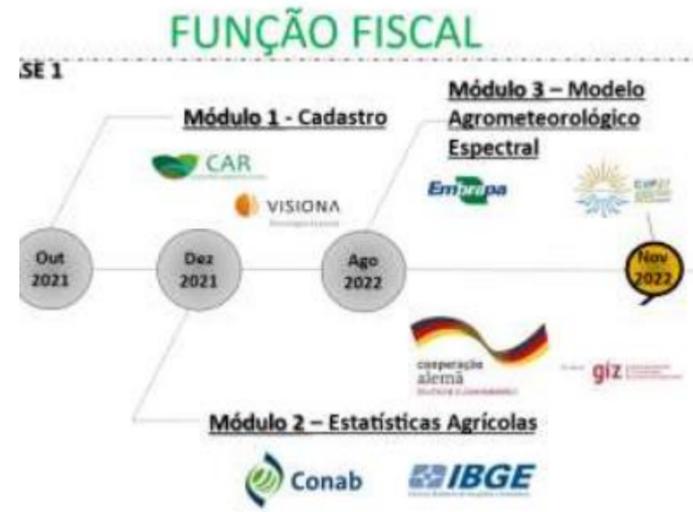


Plano Suporte de Pessoas/Capacitação



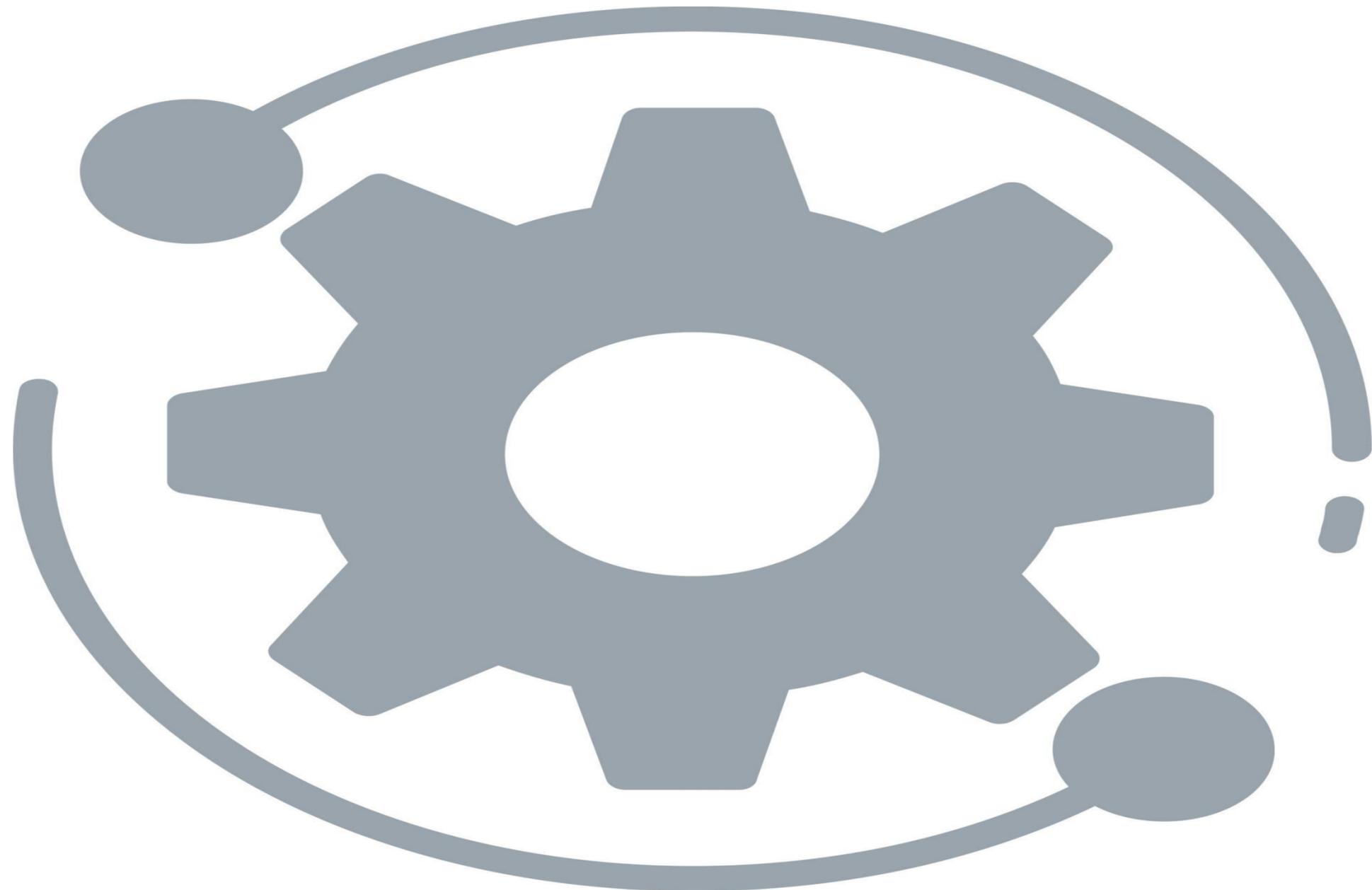
Plano de Suporte de Processos

1. Novos Processos: SIFMA

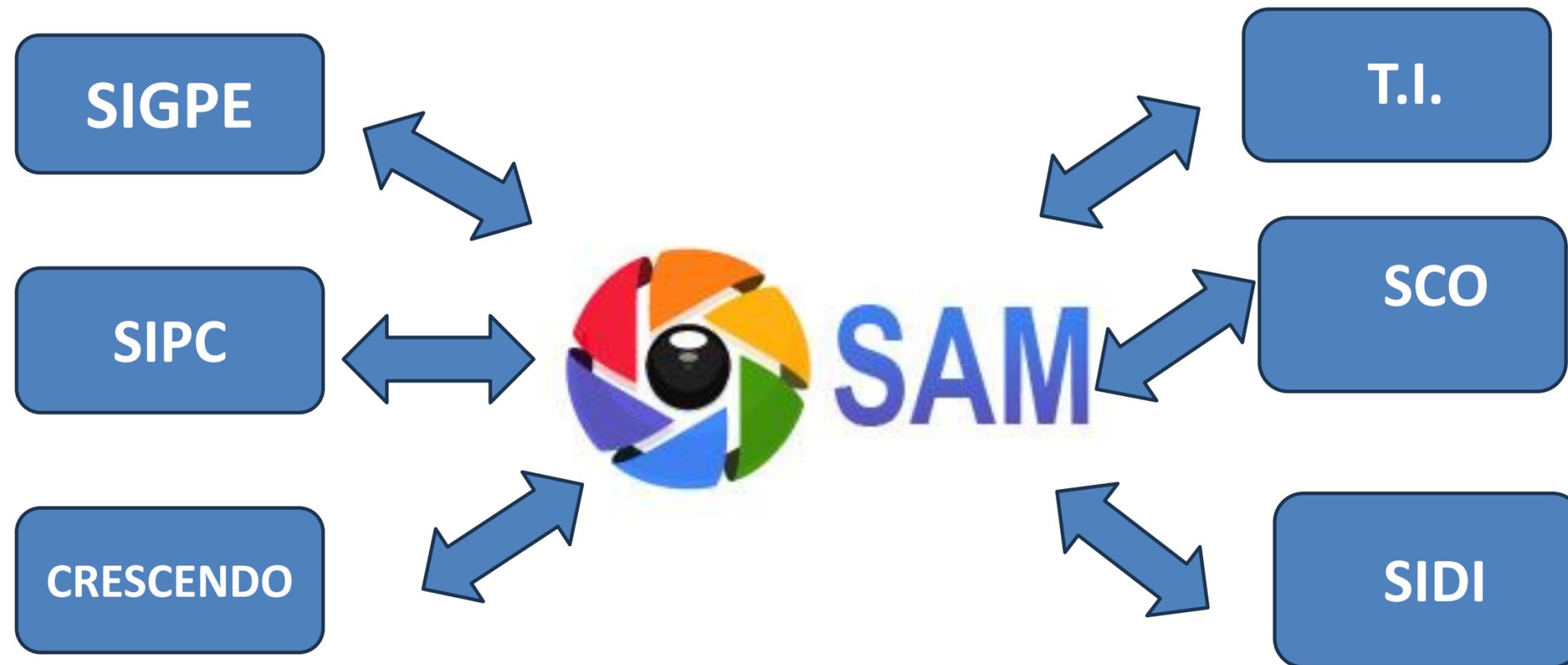


1. Melhoria de Processos: Modelo de Assistência ao Contribuinte – Canais de Assistência.

1 . PLANO DE SUPORTE DE PROCESSOS



INTEGRAÇÕES - SAM





MANUAL DE PROCEDIMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



**Sejam bem vindos à São Luís
e obrigada !**

myrthes@sefaz.ma.gov.br

patricia@sefaz.ma.gov.br