



Secretaria da Fazenda
Governo do Estado do Piauí

PLANO ESTRATÉGICO 2016/2019

TERESINA, Agosto de 2016

SUMÁRIO

1 - APRESENTAÇÃO.....	3
2 - METODOLOGIA	5
3 - INTEGRANTES DO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO PARTICIPATIVA DO PLANO ESTRATÉGICO DA SEFAZ-PI.....	6
4 – FASE I: DIAGNÓSTICO DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO.....	7
4.1 – ANÁLISE HISTÓRICA E SITUACIONAL DA SEFAZ-PI.....	7
4.2 - DEFINIÇÃO DE CENÁRIOS, AVALIAÇÃO DE TENDÊNCIAS E DESAFIOS DA CULTURA INTERNA, DAS COMPETÊNCIAS EXISTENTES, DOS REQUISITOS PARA O ALCANCE DAS EXPECTATIVAS E DEFINIÇÃO DOS FATORES DE GOVERNABILIDADE E IDENTIFICAÇÃO DE DEFICIÊNCIAS E REDUÇÃO DE RISCOS.....	8
5 - FASE II: ELABORAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO DA SEFAZ PARA O QUADRIÊNIO 2016 – 2019.....	11
5.1 LANÇAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2016/2019 COM ELABORAÇÃO DE CONTEÚDO DO LANÇAMENTO E SENSIBILIZAÇÃO DAS PESSOAS.....	12
5.2 CAPACITAÇÃO DOS GESTORES NOS CONCEITOS DE PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA.....	12
5.3 - DEFINIÇÃO DA MISSÃO E VISÃO DE FUTURO.....	12
5.4 DEFINIÇÃO DOS VALORES ESTRATÉGICOS.....	13
5.5 ELABORAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO 2016/2019 DA SEFAZ: LEVANTAMENTO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, MACROATIVIDADES, NEGÓCIO E MACROPROCESSOS DA SEFAZ.....	14
5.6 DEFINIÇÃO DOS INDICADORES ESTRATÉGICOS E METAS ESTRATÉGICAS.....	16
5.7 DEFINIÇÃO DOS PROJETOS ESTRATÉGICOS	20
6 - FASE III: AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO.....	30
6.1 DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DA METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO DE DESEMPENHO DOS OBJETIVOS, INDICADORES, METAS E PROJETOS.....	31
7 - FASE IV: DISSEMINAÇÃO.....	34
7.1 DISSEMINAÇÃO DOS OBJETIVOS, INDICADORES, METAS E PROJETOS AOS GESTORES RESPONSÁVEIS PELO ACOMPANHAMENTO.....	34
7.2 DISSEMINAÇÃO PARA A EQUIPE DE ACOMPANHAMENTO, DO CONHECIMENTO DA METODOLOGIA PARA A REVISÃO, ACOMPANHAMENTO E GESTÃO DOS TRABALHOS, INCLUSIVE QUANTO AO USO DE TODOS OS INSTRUMENTOS DE GESTÃO APLICÁVEIS.....	34

1 – APRESENTAÇÃO

A Secretaria da Fazenda do Estado do Piauí é um órgão cujas ações sempre estiveram intimamente alinhadas com as prioridades do Governo do Estado.

O próprio Governador Wellington Dias estabelece, no Balanço Piauí 2015 ("Cuidar de Pessoas é Construir o Futuro"), a importantíssima diretriz de "fazer mais e melhor".

Também constam do documento acima outros relevantes direcionadores diretamente associados à SEFAZ:

- Contribuir para a ampliação da receita própria do Estado
- Fortalecer o controle da gestão das finanças do Estado
- Prover à sociedade total transparência sobre a utilização dos recursos públicos do Estado

Desta forma, considera-se bastante oportuno o desenvolvimento do planejamento estratégico 2016/2019 da SEFAZ uma vez que haverá a possibilidade de otimizar os esforços da Secretaria no sentido de definir as metas estratégicas e identificar e executar os projetos necessários ao alcance das metas em questão.

De forma análoga ao planejamento estratégico anterior, o planejamento 2016/2019 contou com ampla participação das pessoas, tendo em vista que o sucesso da implementação de um planejamento estratégico robusto requer a contribuição de cada superintendência, unidade, gerência e equipe da SEFAZ.

Ainda, é relevante ressaltar que o planejamento estratégico 2016/2019 também contemplou o mapeamento das expectativas e necessidades das principais partes interessadas da SEFAZ como os contribuintes e órgãos parceiros.

É esta conjunção do levantamento da visão estratégica interna dos gestores da SEFAZ com a visão externa das principais partes interessadas que dá legitimidade e consistência ao plano estratégico elaborado.

Aproveito o ensejo para parabenizar cada um dos envolvidos no belo trabalho de elaboração do nosso planejamento estratégico 2016/2019.

Conto com o empenho e compromisso de cada servidor para fazer da SEFAZ um órgão ainda mais eficiente e orientado ao resultado.

Rafael Tajra Fonteles

Secretário da Fazenda do Estado do Piauí

2 – METODOLOGIA

O presente planejamento estratégico foi baseado na famosa metodologia Balanced Scorecard (BSC), criada pelos professores Robert Kaplan e David Norton da Harvard Business School.

Todas as atividades realizadas ao longo do trabalho foram participativas, aspecto que incrementou o engajamento das pessoas tanto na fase de elaboração do planejamento estratégico quanto na sua fase de implementação.

De maneira geral, o trabalho contemplou 3 fases.

Primeiramente, realizou-se uma fase de levantamento do contexto da SEFAZ, incluindo o mapeamento das expectativas e necessidades das principais partes interessadas da Secretaria.

A seguir, elaborou-se o plano estratégico em si com base no BSC. Assim, definiram-se a missão, a visão de futuro, os valores, o mapa estratégico 2016/2019, os indicadores estratégicos, as metas estratégicas e os projetos estratégicos da SEFAZ.

Em uma terceira fase, desenvolveu-se a implementação da estratégia da SEFAZ, onde o ponto central são as Reuniões de Gestão da Estratégia (RGEs). Este é o fórum onde a Secretaria realiza um balanço do avanço da execução da sua estratégia como um todo, agindo de forma preventiva ou corretiva conforme o caso e observando o alcance das metas estabelecidas e o avanço dos projetos estratégicos.

O processo de elaboração do trabalho foi coordenado pela Superintendência de Gestão e, especificamente, pela Assessoria Técnica do Gabinete.

É importante lembrar que também houve a participação de representantes de todas as unidades e gerências da SEFAZ.

3 - INTEGRANTES DO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO PARTICIPATIVA DO PLANO ESTRATÉGICO DA SEFAZ-PI

Secretário da Fazenda	Rafael Tajra Fonteles
Superintendência da Despesa (SUDESP)	Emilio Joaquim Oliveira Junior
Superintendência da Receita (SUPREC)	Antonio Luiz Soares Santos
Superintendência da Gestão (SUGEST)	Cristovam Colombo dos Santos Cruz
Unidade Administrativo-Financeira (UNAFIN)	Sergio Breuel
Unidade de Administração Tributária (UNATRI)	Maria das Graças Moraes Moreira Ramos
Unidade de Tecnologia e Segurança da Informação (UNITEC)	Ricardo Rezende de Deus Barbosa
Unidade de Fiscalização de Empresas (UNIFIS)	Januário da Ponte Lopes
Unidade de Fiscalização de Mercadorias em Trânsito (UNITRAN)	Danilo Sousa da Silveira
Unidade de Cidadania e Prognóstico	Otávio Augusto Learth Cunha
Unidade de Atendimento (UNICAT)	Paulo Roberto de Holanda Monteiro
Unidade de Gestão Financeira (UNIGEF)	Cristiano Natalício Neves de Oliveira
Unidade de Controle Contábil (UNICON)	Ricjardeson Rocha Dias
Unidade de Gestão da Dívida Pública (UNIGED)	Mauro Gomes de Lima
Conselho de Contribuintes do Estado do Piauí (CCE)	Raimundo Neto de Carvalho

4 – FASE I: DIAGNÓSTICO DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO

Tendo em vista que a elaboração de um planejamento estratégico consistente requer uma análise detalhada do contexto da respectiva organização e do seu entorno como, por exemplo, as condições de interface entre a organização e suas partes interessadas, realizou-se as análises descritas a seguir.

4.1 – ANÁLISE HISTÓRICA E SITUACIONAL DA SEFAZ-PI

A Secretaria da Fazenda do Estado do Piauí, instituição centenária e de grande destaque no contexto piauiense, sempre atuou como parceiro estratégico do Governo do Estado no cumprimento de suas atribuições organizacionais, notadamente as atividades de tributação, fiscalização e arrecadação.

Atualmente estruturada em 3 superintendências, (Superintendência de Receita, Superintendência de Despesa e Superintendência de Gestão), a SEFAZ constitui um órgão fundamental para a sustentação das finanças públicas do Piauí.

A SEFAZ, sabedora do potencial econômico do Estado, vem concentrando, há anos, esforços no fortalecimento do controle dos gastos públicos e também na promoção tanto de uma educação fiscal continuada junto à sociedade piauiense quanto do combate à sonegação.

Aborda-se, a seguir, um dos mais importantes indicadores estratégicos da SEFAZ.

Ao considerarmos o comportamento da receita nos últimos 3 anos, tomando como base o principal imposto do Estado, o ICMS, podemos perceber um crescimento de 20,68% de 2013 a 2015 e um crescimento de 9,82% de 2014 a 2015.

Se analisarmos uma série histórica ainda mais ampla, percebe-se que o ICMS vem crescendo de forma contínua e, mais intensamente, a partir de 2006 quando a SEFAZ iniciou a implantação do Sistema Integrado de Administração Tributária (SIAT), finalizando a implantação em 2008.

Posteriormente, deu-se a implantação de controles e de malhas fiscais, possibilitando uma recuperação mais rápida de créditos.

De forma complementar, implantou-se em âmbito nacional, a Nota Fiscal Eletrônica (NF-e), além de mudanças no formato de seleção de empresas e na auditoria.

Outro aspecto positivo foi o crescimento econômico do Piauí, com aumento no nível de empregos em várias áreas, principalmente na construção civil. O Estado também atraiu várias novas empresas por apresentar uma posição estratégica de conexão com outras regiões do nordeste e norte do Brasil.

Ao considerarmos o contexto nacional mais recente, é importante destacar a forte recessão econômica do país, que se iniciou no segundo trimestre de 2014.

A SEFAZ, como órgão permanentemente comprometido com as finanças públicas do Piauí, vem concentrando as suas ações na busca do aumento da arrecadação, incluindo as receitas não tributárias.

Com base em um corpo técnico qualificado, a Secretaria da Fazenda do Estado do Piauí continuará sendo um parceiro estratégico do Governo Estadual na sua nobre contribuição de promoção da sustentabilidade financeira das contas públicas.

4.2 - DEFINIÇÃO DE CENÁRIOS, AVALIAÇÃO DE TENDÊNCIAS E DESAFIOS DA CULTURA INTERNA, DAS COMPETÊNCIAS EXISTENTES, DOS REQUISITOS PARA O ALCANCE DAS EXPECTATIVAS E DEFINIÇÃO DOS FATORES DE GOVERNABILIDADE E IDENTIFICAÇÃO DE DEFICIÊNCIAS E REDUÇÃO DE RISCOS

Por meio de ferramentas como entrevistas com as partes interessadas da SEFAZ, questionários com questões estratégicas que foram respondidas pelos gestores da SEFAZ, incluindo outras análises como a SWOT (Strength, Weaknesses, Opportunities ad Threats), também conhecida como FOFA (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) levantou-se importantes aspectos organizacionais da SEFAZ.

Principais Expectativas das Partes Interessadas da SEFAZ:

- Garantir atendimento de excelência
- Assegurar transparência das informações
- Promover cidadania fiscal
- Alcançar a receita potencial
- Assegurar excelência na qualidade do gasto público

Para o trabalho de cenarização/tendências utilizou-se a ferramenta SWOT conforme apresentado a seguir:

Principais Oportunidades para a SEFAZ:

- Uso da tecnologia para aumentar o controle da despesa e incremento da arrecadação;
- Empréstimos que o Governo do Estado venha a realizar, possibilitando investimentos na estrutura da SEFAZ;
- Eventual aumento da alíquota modal de 17% para 18%;
- Eventual recriação da CPMF com distribuição de parte da arrecadação para os Estados;
- Eventual aquecimento da economia em 2018 ou em 2019;
- Aumento da consciência social relacionada a deveres e direitos do cidadão;
- Futuros investimentos na área do agronegócio;
- Fortalecimento do processo de Integração SEFAZ/PGE.

Principais Ameaças/Riscos para a SEFAZ:

- A atual crise econômica nacional, reduzindo significativamente a arrecadação;
- Baixa expectativa de crescimento das receitas públicas;
- Eventual aumento da sonegação fiscal;
- Acirramento da Guerra fiscal entre os Estados;
- Instabilidade do Governo Federal;
- Aumento da inflação;
- Possibilidade de revogação de todos os benefícios à revelia do CONFAZ;
- Dificuldade de aprovação de instrumento que faça a convalidação dos benefícios à revelia do CONFAZ;
- Ações do sindicato para dificultar a implantação do novo modelo de gestão da ação de fiscalização;
- Elevação do endividamento estadual, com a consequente elevação no pagamento de juros;
- Eventual troca do secretário da SEFAZ gerando descontinuidade;
- Acirramento da estiagem, reduzindo a produção agropecuária;
- Evasão de servidores qualificados para outros entes.

Principais Pontos Fortes da SEFAZ:

- Corpo técnico e administrativo bem qualificado;
- Boa capacidade de divulgação dos eventos e programas como nota fiscal piauiense, educação fiscal ;
- Uma das Instituições mais organizadas do Estado do Piauí;
- RICMS consolidado;
- Consistência do Sistema de informática, notadamente o Sistema Integrado de Administração Tributária – SIAT;
- Crescimento da Piauí Loterias implantada em 2016;
- Potencial de venda de terras e gerenciamento patrimonial, possibilitando obter rendas com aluguéis ou vendas de imóveis urbanos do Estado;
- Securitização da Dívida Ativa;
- Gestão ágil aprovando os projetos e dando as condições de implantação;
- Forte alinhamento entre o Secretário e o Governador.

Principais Desafios Internos/Pontos de Melhoria/Deficiências da SEFAZ:

- Processos internos ainda muito manuais com baixo grau de automatização;
- Processo de aquisição de bens e serviços muito lento;
- Baixa capacitação dos servidores que atuam na frente de atendimento;
- Fortalecer o acompanhamento e controle da execução do orçamento/ gasto público;
- Melhorar a estrutura e logística e tecnológica da Superintendência do Tesouro;
- Excesso de dependência da receita própria no ICMS de combustíveis e de energia elétrica;
- Fiscalização inadequada de cargos no trânsito de mercadorias (carência de equipamentos e servidores);
- Aperfeiçoar e generalizar a utilização da fiscalização eletrônica;
- Melhorar a integração e comunicação entre os diversos setores;
- Melhorar a integração e comunicação entre SEFAZ e órgãos parceiros;
- Nível precário da segurança dos sistemas de informação;
- Planejar melhor a execução das ações programadas (planejar o que é possível ser executado);
- Fortalecer a cobrança de receitas não tributárias.

Principais fatores de governabilidade da SEFAZ:

Os fatores de governabilidade da SEFAZ foram levantados por meio de questionários e por meio da aplicação da ferramenta “Grau de Maturidade Estratégica”:

- Lideranças engajadas e que apoiem a execução das prioridades da SEFAZ;
- Disponibilidade de recursos para a devida execução das atividades da SEFAZ;
- Estratégia claramente definida e comunicada a todos;
- Atribuições claramente definidas na execução dos projetos e processos;
- Plena integração entre as áreas da SEFAZ;
- Clareza e consistência da comunicação interna (endomarketing);
- Valorização da força de trabalho;
- Gestão Estratégica devidamente implementada.

5 - FASE II: ELABORAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO DA SEFAZ PARA O QUADRIÊNIO 2016 – 2019

Conforme descrito anteriormente, o planejamento estratégico 2016/2019 da SEFAZ foi desenvolvido com base na metodologia Balanced Scorecard.

Assim, os componentes do plano estratégico da SEFAZ contemplam, em um primeiro momento, os fundamentos estratégicos: missão, visão de futuro 2019 e os valores da SEFAZ.

De forma complementar seguiu-se, de forma inédita na SEFAZ, a construção do mapa estratégico 2016/2019, dos indicadores estratégicos, das metas estratégicas e dos projetos estratégicos.

5.1 LANÇAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2016/2019 COM ELABORAÇÃO DE CONTEÚDO DO LANÇAMENTO E SENSIBILIZAÇÃO DAS PESSOAS

Como a comunicação da estratégia e seus componentes é um fator crítico de sucesso para a devida implementação da estratégia da SEFAZ, realizou-se um grande evento de lançamento do trabalho de planejamento estratégico 2016/2019 para todos os servidores. Este evento contou com a presença do Secretário, Superintendentes, Diretores e demais gestores e servidores da instituição.

Nesta oportunidade, apresentou-se a todos a visão geral do trabalho, as principais etapas do projeto e ressaltou-se a importância da participação de cada um tanto no processo de elaboração do planejamento quanto na fase de implementação.

5.2 CAPACITAÇÃO DOS GESTORES NOS CONCEITOS DE PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA

Como a SEFAZ sempre considerou a qualificação dos seus servidores como um fator crítico de sucesso, realizou-se uma capacitação voltada aos temas de planejamento, gestão estratégica, BSC e outros tópicos para todas as áreas da SEFAZ.

A capacitação foi realizada na Escola Fazendária e contou com uma abordagem prática envolvendo várias dinâmicas de grupo e debates técnicos.

5.3 - DEFINIÇÃO DA MISSÃO E VISÃO DE FUTURO

Como pré-requisito à construção do BSC da SEFAZ, elaborou-se à luz das visões estratégicas dos gestores e das necessidades e expectativas das partes interessadas da SEFAZ a nova missão da instituição.

Missão é a razão de existência de uma determinada organização.

Missão da Secretaria da Fazenda do Estado do Piauí:

“Promover com excelência e transparência a administração das receitas e dos gastos públicos, primando pelo atendimento e contribuindo para o desenvolvimento sustentável do Piauí.”

De forma análoga, elaborou-se a visão de futuro 2019 da SEFAZ.

Visão de Futuro é como a organização quer ser reconhecida no longo prazo.

Visão de Futuro da Secretaria da Fazenda do Estado do Piauí:

“Ser reconhecida como referência na gestão das receitas e dos gastos públicos e no atendimento à sociedade.”

5.4 DEFINIÇÃO DOS VALORES ESTRATÉGICOS

Ainda no âmbito da definição dos fundamentos estratégicos da SEFAZ, revisaram-se os valores existentes e definiram-se os seguintes valores:

- **Ética e Transparência**
- **Desenvolvimento e Valorização dos Servidores**
- **Trabalho em Equipe**
- **Inovação e Atualização Tecnológica**
- **Orientação para Resultados**
- **Excelência no Atendimento**
- **Compromisso Institucional e Social**

Valor é aquilo em que a organização acredita e procura praticar no seu dia a dia.

5.5 ELABORAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO 2016/2019 DA SEFAZ: LEVANTAMENTO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, MACRO ATIVIDADES, NEGÓCIO E MACROPROCESSOS DA SEFAZ

O primeiro componente do BSC é o mapa estratégico.

O mapa estratégico constitui uma relação estruturada dos principais desafios estratégicos da organização.

O mapa da SEFAZ apresenta os fundamentos estratégicos (missão, visão de futuro e valores), as relações de causa e efeito entre os objetivos

estratégicos e 3 perspectivas ou dimensões, cada uma com uma natureza específica. São elas:

- **Perspectiva de Resultados para a Sociedade:**

São os principais compromissos que a SEFAZ se compromete a entregar para suas partes interessadas, notadamente os contribuintes e órgãos parceiros.

- **Perspectiva de Processos Internos:**

São os principais processos responsáveis pela sustentação dos resultados que a SEFAZ quer entregar para suas partes interessadas.

O mapa da SEFAZ apresenta 4 temas distintos que abrangem os objetivos desta perspectiva:

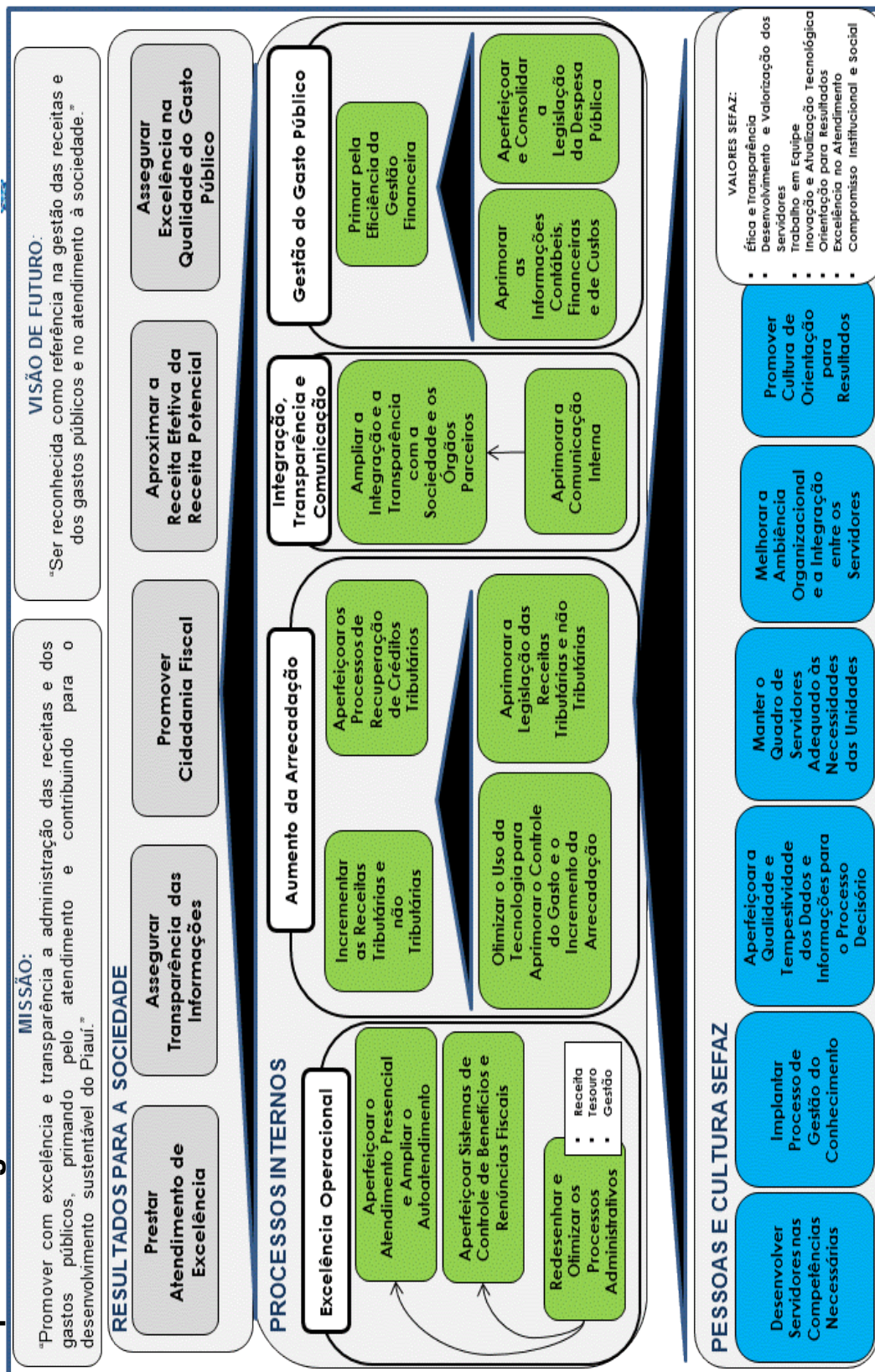
- Aumento da Arrecadação
- Excelência Operacional
- Integração, Transparência e Comunicação
- Gestão do Gasto Público.

- **Perspectiva de Aprendizado e Crescimento:**

São os objetivos associados ao capital humano, capital organizacional e capital de tecnologia da informação da SEFAZ. É importante observar que esta perspectiva sustenta todas as demais perspectivas do mapa estratégico.

A figura a seguir apresenta o mapa estratégico 2016/2019 da SEFAZ:

Mapa Estratégico 2016/2019



5.6 DEFINIÇÃO DOS INDICADORES ESTRATÉGICOS E METAS ESTRATÉGICAS

“Não se pode controlar o que não se pode medir”. Esta frase, dita no século XIX por Lord Kelvin, ilustra bem a importância de se estabelecer formas de medição de desempenho. No âmbito do planejamento estratégico, a forma de medição recebe o nome de indicador estratégico.

Assim, definiu-se para cada objetivo estratégico da SEFAZ ao menos um indicador de desempenho estratégico.

De forma complementar, estabeleceram-se as chamadas metas plurianuais dentro do horizonte de planejamento estratégico da SEFAZ, o quadriênio 2016/2019.

A tabela a seguir apresenta estes componentes:

PERSPECTIVA DE RESULTADOS PARA A SOCIEDADE												
Perspectiva	Objetivo Estratégico	Guardião do Objetivo Estratégico	Nome do Indicador	Fórmula de Cálculo	Unidade de Medida	Fonte de Dados	Responsável pelo Acompanhamento do Indicador	Periodicidade	METAS			
									2016	2017	2018	2019
Resultados para a Sociedade	Prestar Atendimento de Excelência	Antonio Luiz Santos	Satisfação do Atendimento	"Dê a sua nota ao atendimento prestado" Pesquisa de satisfação junto aos clientes Pesquisa Eletrônica nas Agências + Pesquisa Eletrônica na Ouvidoria Satisfeito / Suficiente / Insatisfeito	Conceito (Pesquisa de Satisfação)	Relatório de pesquisa	Antonio Luiz Santos	semestral	70% de satisfeitos	75% de satisfeitos	80% de satisfeitos	85% de satisfeitos
	Assegurar Transparência das Informações	Cristóvam Colombo	Grau de Transparência das Informações	"Dê sua nota de satisfação sobre a informação prestada." Escala: Excelente / Muito Bom / Bom / Regular / Ruim Dêe sua sugestão de melhoria: Pesquisa de Satisfação	Grau de Satisfação	Relatório gerencial	Catiana Márcia Nonato	Mensal	Excelente / Muito Bom / Bom: 70%	Excelente / Muito Bom / Bom: 75%	Excelente / Muito Bom / Bom: 80%	Excelente / Muito Bom / Bom: 85%
	Promover Cidadania Fiscal	Antonio Luiz Santos	% de pessoas que reclamaram notas fiscais (Olavio)	(Número de pessoas que reclamaram notas fiscais / Número de pessoas cadastradas no Nota Paulista) x 100	%	Sistema da Nota Paulista, inclusive contemplando aplicativo celular	Antonio Luiz Santos	mensal	2%	5%	10%	15%
	Aproximar a Receita Efetiva da Receita Potencial	Antonio Luiz Santos	% da receita arrecadada em relação à potencial	(Total da arrecadação realizada/total da receita potencial estimada) x 100	%	NEEFI e SIAT	Antonio Luiz Santos	mensal	60%	65%	70%	80%
	Assegurar Excelência na Qualidade do Gasto Público	Ernilo de Oliveira Junior	Grau de satisfação da qualidade do gasto público	"Como você avalia a atuação da SEFAZ na qualidade do gasto público?" Pesquisa de satisfação junto ao Governador do Estado, Secretários de Estado e Diretores Pesquisa de Satisfação Excelente / Muito Bom / Bom / Regular / Insuficiente "Na sua opinião, como a Secretaria da Fazenda pode melhorar a sua atuação na qualidade do gasto público?" 2016: Outubro 2017 em diante: Abril e Outubro	Conceito (Pesquisa de Satisfação)	Relatório Gerencial	James Lane de Sousa	semestral	50% de concelhos Excelente / Muito Bom / Bom	60% de concelhos Excelente / Muito Bom / Bom	70% de concelhos Excelente / Muito Bom / Bom	80% de concelhos Excelente / Muito Bom / Bom

PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS												
Perspectiva	Objetivo Estratégico	Guardião do Objetivo Estratégico	Nome do Indicador	Fórmula de Cálculo	Unidade de Medida	Fonte de Dados	Responsável pelo Acompanhamento do Indicador	Periodicidade	METAS			
									2016	2017	2018	2019
Processos Internos	Aperfeiçoar o Atendimento Presencial e Ampliar o Atendimento	Paulo Roberto Monteiro	Agilidade de atendimento	$\frac{\text{[Total de atendimentos realizados dentro do prazo de atendimento]}}{\text{Total de atendimentos realizados}} \times 100$	%	SIP e SGA	Paulo Roberto Monteiro	Mensal	90%	90%	90%	90%
	Aperfeiçoar Sistemas de Controle de Benefícios e Remuneração Fiscal	Marta das Graças Ramos	Grau de controle dos benefícios	$\frac{\text{[Total de benefícios controlados pelo SIAT / Total de benefícios]} \times 100}{\text{Benefícios: Geração de Emprego; Alacado de Medicamentos Genéricos e Especializados; Imposto de Renda; IRPF; 6144/2011; Indústria Lei 4859/1996; IPVA; Deficientes Físicos; Benefícios Especiais - Presumido; Benefícios Especiais - Base de Cálculo; Geração de Energia Elétrica.}}$	%	SIAT	Marta das Graças Ramos	semestral	40%	60%	80%	100%
	Redesenhar e Otimizar os Processos Administrativos	Cristóvam Colombo	Percentual de Processos Redesenhados	$\frac{\text{[Quantidade de Processos redesenhados]} \times 100}{\text{[Quantidade de processos a redesenhar]}}$	%	Relatório gerencial	Cristóvam Colombo	Anual	20%	40%	70%	100%
	Incrementar as Receitas Tributárias e não Tributárias	Antonio Luiz Santos	Validação Real na Arrecadação	$\frac{\text{[Total da Arrecadação realizada / Total da Arrecadação contida do ano anterior]} \times 100}{}$	%	SIAT	Antonio Luiz Santos	mensal	2%	6%	12%	15%
	Aperfeiçoar os Processos de Recuperação de Créditos Tributários	Antonio Luiz Santos	Eficácia na recuperação de créditos tributários	$\frac{\text{[Total de Créditos Recuperados em até 6 meses / Total de créditos cobrados]} \times 100}{}$	%	SIAT	Januário Lopes	mensal	50%	55%	60%	65%
	Otimizar o Uso da Tecnologia para Aprimorar o Controle do Gasto e o Incremento da Arrecadação	Cristóvam Colombo	Grau de Integração dos sistemas	$\frac{\text{[Total de Sistemas Integrados / Total de SIAT, SIAFE, NEEI, SIP, e processo, SCF-WEB, INFOGASTOS e Fluxo de Caixa.}}{\text{[Total de sistemas planejados]}} \times 100$	%	Relatório gerencial	Silvânia Ferreira Lima	semestral	20%	40%	60%	80%
	Aprimorar a Legislação das Receitas Tributárias e não Tributárias	Antonio Luiz Santos	Grau de otimização da legislação (Orçamentária)	$\frac{\text{[Total de artigos otimizados de legislação tributária / Total de artigos ineficientes de legislação tributária]} \times 100}{}$	%	Relatório Gerencial	Marta das Graças Ramos	semestral	10%	35%	60%	100%
	Ampliar a Integração e a Transparência com a Sociedade e os Órgãos Parceiros	Luciana Azevedo	Grau de elaboração do Relatório de Gestão	$\frac{\text{[Total de áreas que entregaram seus respectivos conteúdos do Relatório de Gestão à ASCOM até o final de janeiro]}}{\text{[Total de áreas planejadas]}} \times 100$ Prazo Final de apresentação do Relatório de Gestão à Sociedade e aos Órgãos Parceiros: março	%	Controle Pessoal	Luciana Azevedo	Anual	0%	100%	100%	100%
	Aprimorar a Comunicação Interna	Luciana Azevedo	% de Integração entre as Áreas	$\frac{\text{[Total Reuniões de Integração entre as áreas da SEFAZ realizadas / (3 Reuniões de Integração entre as áreas da SEFAZ)]} \times 100}{}$	%	Controle Pessoal	Hérlon Moraes	Quadrimestral (janeiro / maio / setembro)	33%	100%	100%	100%
	Primar pela Eficiência da Gestão Financeira	Ossiano Natalicio de Oliveira	Participação do custeio na receita	$\frac{\text{[Total do custeio / Total da receita corrente líquida]} \times 100}{}$	%	SIATEM	James Lane de Sousa	mensal	25%	25%	24,5%	24%
	Aprimorar as Informações Contábeis, Financeiras e de Custos	Ricardeson Rocha Dias	Evolução do custeio	$\frac{\text{[Total do custeio do ano corrente - Total do custeio do ano anterior]} \times 100}{\text{[Total do custeio do ano anterior]} \times 100} \times \text{Variação da Inflação}$	%	SIATEM	Kátia Patrícia de Araújo	mensal	100%	98%	96%	94%
	Aperfeiçoar e Consolidar a Legislação da Despesa Pública	Kátia Patrícia de Araújo	Grau de implantação do SIAFEPI	$\frac{\text{Total de etapas cumpridas da implantação do SIAFEPI / Total de etapas da implantação do SIAFEPI}}{\text{[Total de etapas planejadas]}} \times 100$	%	JIRA	Ricardeson Rocha Dias	mensal	95%	100% (janeiro de 2017)		
			Grau de atualização e divulgação dos PCFs	$\frac{\text{[Total de PCFs atualizados e divulgados de acordo com o SIAFEPI / Total de PCFs]} \times 100}{}$	%	Relatório Gerencial	Felipe Sampaio Braga	Bimestral	55%	80%	100%	

PERSPECTIVA DE PESSOAS E CULTURA SEFAZ												
Perspectiva	Objetivo Estratégico	Guardião do Objetivo Estratégico	Nome do Indicador	Fórmula de Cálculo	Unidade de Medida	Fonte de Dados	Responsável pelo Acompanhamento do Indicador	Periodicidade	METAS			
									2016	2017	2018	2019
Pessoas e Cultura SEFAZ	Desenvolver Servidores nas Competências Necessárias	Sergio Breuel	Grau de capacitação dos Servidores nas competências necessárias	(Número de servidores capacitados nas competências necessárias / Número de servidores a serem capacitados nas competências necessárias) x 100	%	Relatório Gerencial	Daniel de Souza Ferreira	Anual		30%	50%	70%
	Implantar Processo de Gestão do Conhecimento	Ana Maria de Castro	% de temas de interesse mapeados e formalizados	(Total de temas de interesse formalizados no banco de conhecimento / Total de temas de interesse) x 100	%	Relatório Gerencial	Ana Maria de Castro	Anual		10%	30%	50%
	Aperfeiçoar a Qualidade e Tempestividade dos Dados e Informações para o Processo Decisório	Ricardo Rezende	Índice de Satisfação das informações para o processo decisório	Pesquisa de satisfação (Público-alvo: Secretário, Superintendentes, Diretores) Essa pesquisa tem por objetivo medir a qualidade e tempestividade dos dados e informações para o seu processo decisório.	Conceito (Pesquisa de Satisfação)	Relatório gerencial	Catarina Márcia Norato	semestral	Excelente / Bom: 50%	Excelente / Bom: 75%	Excelente / Bom: 85%	Excelente / Bom: 90%
	Manter o Quadro de Servidores Adequado às Necessidades das Unidades	Cristóvam Colombo	Quadro de Servidores	(Número de servidores ativos/Número de servidores do quadro adequado) x 100	%	Cadastro do Servidor	Ana Maria de Castro	semestral	80%	85%	90%	95%
	Melhorar a Ambiência Organizacional e a Integração entre os Servidores	Antonio Luiz Santos	Clima Organizacional (Cristóvam)	Pesquisa de Clima Organizacional	%	Relatório Gerencial	Cristóvam Colombo	Anual		50%	55%	60%
	Promover Cultura de Orientação para Resultados	Antonio Luiz Santos	% de metas setoriais alcançadas	(Total de metas dos setores alcançadas / Total de metas dos setores) x 100 Painéis de Desempenho do Planejamento Estratégico	%	Relatório Gerencial	Flávio Chab	Trimestral		80%	85%	90%

5.7 DEFINIÇÃO DOS PROJETOS ESTRATÉGICOS

No âmbito do planejamento estratégico, o esforço estratégico organizacional recebe o nome de Projetos Estratégicos.

O projeto estratégico é uma iniciativa com início, meio e fim claramente definidos e que visa possibilitar à SEFAZ o alcance das metas estratégicas estabelecidas.

Apresenta-se, a seguir, o conjunto de 18 Projetos Estratégicos da SEFAZ a serem executados no quadriênio 2016/2019:

NOME DO PROJETO ESTRATÉGICO											
Melhoria do atendimento Presencial e do Autoatendimento											
OBJETIVO ESTRATÉGICO ASSOCIADO											
Aperfeiçoar o Atendimento Presencial e Ampliar o Autoatendimento											
RESPONSÁVEL PELO PROJETO ESTRATÉGICO											
Paulo Roberto Monteiro											
DATA DE INÍCIO DO PROJETO ESTRATÉGICO						DATA DE TÉRMINO DO PROJETO ESTRATÉGICO					
jan/16						dez/17					
DESCRIÇÃO DO PROJETO ESTRATÉGICO											
Visa a melhoria do atendimento da SEFAZ junto aos contribuintes.											
ORÇAMENTO DO PROJETO ESTRATÉGICO											
ETAPAS DO PROJETO ESTRATÉGICO								INÍCIO	TÉRMINO	RESP.	
ETAPA 1: Criação do Piauí Digital								jan/16	ago/16	João Fortunato	
ETAPA 2: Criação da agência virtual								jan/16	jan/17	Januário Lopes	
ETAPA 3: Capacitação em atendimento presencial e no uso dos sistemas operacionais dos servidores que atuam nas agências de atendimento								jan/16	dez/17	Daniel Ferreira	
ETAPA 4: Reforma das agências mais críticas e das gerências regionais mais críticas								jan/16	dez/17	Henrique Castelo Branco	
ETAPA 5: Melhoria do acesso a web								jul/16	dez/16	Ricardo Rezende	

NOME DO PROJETO ESTRATÉGICO											
Inclusão dos Benefícios no SIAT											
OBJETIVO ESTRATÉGICO ASSOCIADO											
Aperfeiçoar Sistemas de Controle de Benefícios e Renúncias Fiscais											
RESPONSÁVEL PELO PROJETO ESTRATÉGICO											
Sergio Carlos Rio Lima											
DATA DE INÍCIO DO PROJETO ESTRATÉGICO						DATA DE TÉRMINO DO PROJETO ESTRATÉGICO					
ago/16						jul/18					
DESCRIÇÃO DO PROJETO ESTRATÉGICO											
Visa informatizar o controle da concessão de benefícios fiscais.											
ORÇAMENTO DO PROJETO ESTRATÉGICO											
ETAPAS DO PROJETO ESTRATÉGICO								INÍCIO	TÉRMINO	RESP.	
ETAPA 1: Priorização dos benefícios que serão incluídos no módulo de controle								ago/16	ago/16	SERGIO RIO LIMA	
ETAPA 2: Definição do modelo do módulo do controle de cada benefício:											
Geração de Emprego:											
Atacado de Medicamentos Genéricos e Similares:											
Atacado Hospitalar:											
Indústria Lei 6146/2011:											
Indústria Lei 4859/1996:											
IPVA:											
Deficientes Físicos/Mental/ICMS:								set/16	jul/17	SERGIO RIO LIMA	
ETAPA 3: Inclusão dos benefícios no módulo de controle:											
Geração de Emprego:											
Atacado de Medicamentos Genéricos e Similares:											
Atacado Hospitalar:											
Indústria Lei 6146/2011:								ago/17	dez/17	SERGIO RIO LIMA	
ETAPA 4: Definição e Elaboração do relatório no SIAT								jan/18	jul/18	SERGIO RIO LIMA	

NOME DO PROJETO ESTRATÉGICO											
Otimização dos macro-processos da SEFAZ											
OBJETIVO ESTRATÉGICO ASSOCIADO											
Redesenhar e Otimizar os Processos Administrativos											
RESPONSÁVEL PELO PROJETO ESTRATÉGICO											
Sergio Breuel											
DATA DE INÍCIO DO PROJETO ESTRATÉGICO						DATA DE TÉRMINO DO PROJETO ESTRATÉGICO					
jun/17						dez/19					
DESCRIÇÃO DO PROJETO ESTRATÉGICO											
Visa otimizar os macro-processos da SEFAZ para obter melhores resultados.											
ORÇAMENTO DO PROJETO ESTRATÉGICO											
ETAPAS DO PROJETO ESTRATÉGICO						INÍCIO TÉRMINO RESP.					
ETAPA 1: Contratação de consultoria para mapeamento, redesenho e automatização dos macro-processos da SEFAZ						jun/17	nov/17	Sergio Breuel			
ETAPA 2: Mapeamento dos macro-processos da SEFAZ						dez/17	fev/18	Sergio Breuel			
ETAPA 3: Priorização dos macro-processos a serem redesenhados						mar/18	mar/18	Cristóvam Colombo			
ETAPA 4: Redesenho dos macro-processos						abr/18	set/18	Sergio Breuel			
ETAPA 5: Automatização dos macro-processos						out/18	nov/18	Ricardo Rezende			
ETAPA 6: Implementação dos novos dos macro-processos						dez/18	abr/19	Sergio Breuel			
ETAPA 7: Sistematização da Gestão dos novos dos macro-processos						mai/19	dez/19	Sergio Breuel			

NOME DO PROJETO ESTRATÉGICO											
Ampliação da receita não tributária											
OBJETIVO ESTRATÉGICO ASSOCIADO											
Incrementar as Receitas Tributárias e não Tributárias											
RESPONSÁVEL PELO PROJETO ESTRATÉGICO											
Antonio Luiz Santos											
DATA DE INÍCIO DO PROJETO ESTRATÉGICO						DATA DE TÉRMINO DO PROJETO ESTRATÉGICO					
jul/16						dez/18					
DESCRIÇÃO DO PROJETO ESTRATÉGICO											
Visa aumentar a arrecadação não-tributária do Piauí.											
ORÇAMENTO DO PROJETO ESTRATÉGICO											
ETAPAS DO PROJETO ESTRATÉGICO								INÍCIO TÉRMINCRESP.			
ETAPA 1: Implantação e divulgação de novos jogos lotéricos								jul/16	jan/17	Otávio Cunha	
ETAPA 2: Venda/Aluguel dos imóveis urbanos de interesse do Estado								jul/16	dez/18	Orisvaldo Mineiro	
ETAPA 3: Venda dos imóveis rurais de interesse do Estado								jul/16	dez/18	Orisvaldo Mineiro	

NOME DO PROJETO ESTRATÉGICO											
Ampliação da receita tributária											
OBJETIVO ESTRATÉGICO ASSOCIADO											
"Incrementar as Receitas Tributárias e não Tributárias" e "Aperfeiçoar os Processos de Recuperação de Créditos Tributários"											
RESPONSÁVEL PELO PROJETO ESTRATÉGICO											
Antonio Luiz Santos											
DATA DE INÍCIO DO PROJETO ESTRATÉGICO						DATA DE TÉRMINO DO PROJETO ESTRATÉGICO					
jun/16						abr/18					
DESCRIÇÃO DO PROJETO ESTRATÉGICO											
Visa aumentar a arrecadação tributária do Piauí.											
ORÇAMENTO DO PROJETO ESTRATÉGICO											
ETAPAS DO PROJETO ESTRATÉGICO								INÍCIO	TÉRMINO	RESP.	
ETAPA 1: Implantar novo modelo de auditoria fiscal de empresas								jun/16	jan/18	Januário Lopes	
ETAPA 2: Implantar novo modelo de cobrança administrativa								set/16	abr/18	Januário Lopes	
ETAPA 3: Remodelagem da fiscalização nos postos fiscais								jan/17	dez/17	Danilo Silveira	

NOME DO PROJETO ESTRATÉGICO											
Otimização da Legislação Estadual Tributária e não Tributária											
OBJETIVO ESTRATÉGICO ASSOCIADO											
Aprimorar a Legislação das Receitas Tributárias e não Tributárias											
RESPONSÁVEL PELO PROJETO ESTRATÉGICO											
Maria das Graças Ramos											
DATA DE INÍCIO DO PROJETO ESTRATÉGICO						DATA DE TÉRMINO DO PROJETO ESTRATÉGICO					
fev/17						dez/17					
DESCRIÇÃO DO PROJETO ESTRATÉGICO											
Visa otimizar a Legislação das Receitas Tributárias e não Tributárias											
ORÇAMENTO DO PROJETO ESTRATÉGICO											
ETAPAS DO PROJETO ESTRATÉGICO								INÍCIO	TÉRMINO	RESP.	
ETAPA 1: Consolidação e otimização da Legislação não tributária								ago/16	dez/17	Orivaldo Mineiro	
ETAPA 2: Elaboração do código tributário estadual								fev/17	dez/17	Maria das Graças Ramos	
ETAPA 3: Otimização do regulamento do ICMS								fev/17	dez/17	Maria das Graças Ramos	

NOME DO PROJETO ESTRATÉGICO											
Integração dos Sistemas Estratégicos											
OBJETIVO ESTRATÉGICO ASSOCIADO											
Otimizar o Uso da Tecnologia para Aprimorar o Controle do Gasto e o Incremento da Arrecadação											
RESPONSÁVEL PELO PROJETO ESTRATÉGICO											
Ricardo Rezende											
DATA DE INÍCIO DO PROJETO ESTRATÉGICO						DATA DE TÉRMINO DO PROJETO ESTRATÉGICO					
ago/16						dez/19					
DESCRIÇÃO DO PROJETO ESTRATÉGICO											
imizar e automatizar os fluxos de informação por meio da integração dos sistemas SIAT, SIAFE, NEEFI, SIP, e-processo, SCF-WEB, INFOGASTOS e Fluxo de											
ORÇAMENTO DO PROJETO ESTRATÉGICO											
ETAPAS DO PROJETO ESTRATÉGICO								INÍCIO	TÉRMINO	RESP.	
ETAPA 1: Levantamento das necessidades de integração dos sistemas junto às áreas								ago/16	dez/16	Ricardo Luiz Ferreira	
ETAPA 2: Priorização das necessidades identificadas								jan/17	fev/17	Ricardo Luiz Ferreira	
ETAPA 3: Análise técnica e desenvolvimento da integração								mar/17	dez/19	Ricardo Luiz Ferreira	
ETAPA 4: Homologação da integração dos sistemas								mar/17	dez/19	Ricardo Luiz Ferreira	
ETAPA 5: Implantação da integração dos sistemas								mar/17	dez/19	Ricardo Luiz Ferreira	

NOME DO PROJETO ESTRATÉGICO											
Consolidação do Relatório de Gestão Anual											
OBJETIVO ESTRATÉGICO ASSOCIADO											
Ampliar a Integração e a Transparência com a Sociedade e os Órgãos Parceiros											
RESPONSÁVEL PELO PROJETO ESTRATÉGICO											
Luciana Azevedo											
DATA DE INÍCIO DO PROJETO ESTRATÉGICO						DATA DE TÉRMINO DO PROJETO ESTRATÉGICO					
10 de janeiro 2017						15 abril de 2017					
DESCRIÇÃO DO PROJETO ESTRATÉGICO											
Visa dar maior transparência das informações da SEFAZ por meio do relatório de gestão anual.											
ORÇAMENTO DO PROJETO ESTRATÉGICO											
ETAPAS DO PROJETO ESTRATÉGICO								INÍCIO	TÉRMINO	RESP.	
ETAPA 1: Solicitação de envio pelas áreas dos conteúdos a comporem o relatório de gestão (ações, indicadores, gráficos)								10 de jan 2017	31 de jan 2017	Hérion Moraes	
ETAPA 2: Análise pela ASCOM dos conteúdos e realização de eventuais ajustes								01/fev/17	15/fev/17	Luciana Azevedo	
ETAPA 3: Diagramação do relatório de gestão anual								15/fev	01/mar/17	Angelo da Silva	
ETAPA 4: Análise e validação do relatório de gestão anual pelo Secretário e Superintendentes								02/mar/17	09/mar/17	Luciana Azevedo	
ETAPA 5: Realização de eventuais ajustes finais								10/mar/17	15 ma 2017	Hérion Moraes	
ETAPA 6: Publicação e confecção do relatório de gestão anual inclusive no site da SEFAZ								16/mar/17	30/mar/17	Hérion Moraes	
ETAPA 7: Envio do relatório para os órgãos externos via portador								01/abr/17	15/abr/17	Luciana Azevedo	

NOME DO PROJETO ESTRATÉGICO											
Seminários de Integração											
OBJETIVO ESTRATÉGICO ASSOCIADO											
Aprimorar a Comunicação Interna											
RESPONSÁVEL PELO PROJETO ESTRATÉGICO											
Hérton Moraes											
DATA DE INÍCIO DO PROJETO ESTRATÉGICO						DATA DE TÉRMINO DO PROJETO ESTRATÉGICO					
15/ago						15/set/19					
DESCRIÇÃO DO PROJETO ESTRATÉGICO											
sa aproximar os servidores de cada setor da SEFAZ por meio do compartilhamento de suas ações, atribuições, avanços, resultados e temas de interesse											
ORÇAMENTO DO PROJETO ESTRATÉGICO											
ETAPAS DO PROJETO ESTRATÉGICO											
						INÍCIO	TÉRMINO	RESP.			
ETAPA 1: Formatação do perfil do Seminário de Integração da SEFAZ, incluindo a definição das áreas geradoras de conteúdos (6 áreas por Seminário de Integração)						30 dias antes da data do Seminário de Integração	21 dias antes da data do Seminário de Integração	Luciana Azevedo			
ETAPA 2: Solicitação de conteúdos junto às áreas geradoras						20 dias antes da data do Seminário de Integração	8 dias antes da data do Seminário de Integração	Hérton Moraes			
ETAPA 3: Consolidação do Seminário de Integração						7 dias antes da data do Seminário de Integração	2 dias antes da data do Seminário de Integração	Hérton Moraes			
ETAPA 4: Realização do Seminário de Integração						15 setembro de 2016 - Anualmente: 19 de janeiro / 16 maio / 15 setembro		Luciana Azevedo			
ETAPA 5: Divulgação do Seminário de Integração						1 dia após o Seminário de Integração	7 dias após o Seminário de Integração	Hérton Moraes			

NOME DO PROJETO ESTRATÉGICO											
Programa de Melhoria do Gasto Público											
OBJETIVO ESTRATÉGICO ASSOCIADO											
Primar pela Eficiência da Gestão Financeira											
RESPONSÁVEL PELO PROJETO ESTRATÉGICO											
Cristiano Natalício de Oliveira											
DATA DE INÍCIO DO PROJETO ESTRATÉGICO						DATA DE TÉRMINO DO PROJETO ESTRATÉGICO					
jun/16						jun/17					
DESCRIÇÃO DO PROJETO ESTRATÉGICO											
Visa aumentar a eficiência da gestão do gasto público e reduzir o custo.											
ORÇAMENTO DO PROJETO ESTRATÉGICO											
ETAPAS DO PROJETO ESTRATÉGICO							INÍCIO	TÉRMINO	RESP.		
ETAPA 1: Criação da estrutura necessária para execução do Programa de Melhoria do Gasto Público							jun/16	jul/16	Cristiano de Oliveira		
ETAPA 2: Padronização dos conceitos referentes às despesas com custeio							jul/16	ago/16	Bruno Cardoso		
ETAPA 3: Mapeamento do custeio do Poder Executivo							ago/16	set/16	James Lane de Sousa		
ETAPA 4: Diagnóstico da situação dos gastos com custeio							set/16	out/16	James Lane de Sousa		
ETAPA 5: Priorização das áreas e definição dos gastos a serem analisados							out/16	out/16	Cristiano de Oliveira		
ETAPA 6: Realização das visitas aos órgãos/Entidades							out/16	mar/17	Marcio Muniz		
ETAPA 7: Apuração dos resultados e elaboração dos relatórios por visita							fev/17	jun/17	Marcio Muniz		
ETAPA 8: Criação de sistemática de monitoramento							mar/17	jun/17	Marcos Milanês		

NOME DO PROJETO ESTRATÉGICO												
Implantação do SIAFEPI												
OBJETIVO ESTRATÉGICO ASSOCIADO												
Aprimorar as Informações Contábeis, Financeiras e de Custos												
RESPONSÁVEL PELO PROJETO ESTRATÉGICO												
Ricjardeson Rocha Dias												
DATA DE INÍCIO DO PROJETO ESTRATÉGICO						DATA DE TÉRMINO DO PROJETO ESTRATÉGICO						
jan/15						dez/19						
DESCRIÇÃO DO PROJETO ESTRATÉGICO												
Visa o aprimoramento da administração financeira e contábil do Estado.												
ORÇAMENTO DO PROJETO ESTRATÉGICO												
ETAPAS DO PROJETO ESTRATÉGICO						INÍCIO	TÉRMINO	RESP.				
ETAPA 1: Pesquisa de Mercado dos SIAFs nos Estados						jan/15	jun/15	Ricjardeson Dias				
ETAPA 2: Contratação de empresa especializada						jul/15	set/15	Ricjardeson Dias				
ETAPA 3: Criação de comissão de implantação						set/15	set/15	Ricjardeson Dias				
ETAPA 4: Implantação do SIAFEPI						out/15	jan/17	Ricjardeson Dias				
ETAPA 5: Capacitação dos usuários do SIAFEPI						out/16	jun/17	Ricjardeson Dias				
ETAPA 6: Implantação de melhorias e ajustes necessários ao pleno funcionamento do SIAFEPI						jan/17	dez/19	Ricjardeson Dias				

NOME DO PROJETO ESTRATÉGICO												
Elaboração e Divulgação de Normas de administração financeira e contábil												
OBJETIVO ESTRATÉGICO ASSOCIADO												
Aperfeiçoar e Consolidar a Legislação da Despesa Pública												
RESPONSÁVEL PELO PROJETO ESTRATÉGICO												
Kátia Patrícia de Araújo												
DATA DE INÍCIO DO PROJETO ESTRATÉGICO						DATA DE TÉRMINO DO PROJETO ESTRATÉGICO						
jun/16						dez/19						
DESCRIÇÃO DO PROJETO ESTRATÉGICO												
Modernização, transparência e conhecimento das normas e rotinas de administração financeira e contábil junto aos gestores/usuários dos órgãos público												
ORÇAMENTO DO PROJETO ESTRATÉGICO												
ETAPAS DO PROJETO ESTRATÉGICO						INÍCIO	TÉRMINO	RESP.				
ETAPA 1: Levantamento de todas as rotinas contábeis.						jun/16	jun/16	Felipe Sampaio				
ETAPA 2: Priorização e mapeamento das rotinas contábeis.						jun/16	dez/16	Ricjardeson Dias				
ETAPA 3: Elaboração e divulgação dos PCPs.						jun/16	dez/18	Felipe Sampaio				
ETAPA 4: Criação do manual e do código de administração financeira e contábil						jun/16	dez/18	Felipe Sampaio				
ETAPA 5: Criação da sistemática de acompanhamento dos PCPs.						jul/16	ago/16	Kátia Patrícia Araujo				
ETAPA 6: Acompanhamento e atualização contínua dos PCPs						jun/16	dez/19	Felipe Sampaio				

NOME DO PROJETO ESTRATÉGICO											
Programa de Capacitação de Servidores											
OBJETIVO ESTRATÉGICO ASSOCIADO											
Desenvolver Servidores nas Competências Necessárias											
RESPONSÁVEL PELO PROJETO ESTRATÉGICO											
Daniel de Souza Ferreira											
DATA DE INÍCIO DO PROJETO ESTRATÉGICO						DATA DE TÉRMINO DO PROJETO ESTRATÉGICO					
set/16						dez/19					
DESCRIÇÃO DO PROJETO ESTRATÉGICO											
Visa mapear as competências faltantes dos servidores e realizar as capacitações necessárias.											
ORÇAMENTO DO PROJETO ESTRATÉGICO											
ETAPAS DO PROJETO ESTRATÉGICO								INÍCIO	TÉRMINO	RESP.	
ETAPA 1: Mapeamento das competências faltantes para cada servidor								set/16	jan/17	Daniel Ferreira	
ETAPA 2: Identificação e priorização das competências que serão efetivamente desenvolvidas								fev/17	mar/17	Patricia de Melo Souza	
ETAPA 3: Contratação de empresas especializadas								mar/17	ago/17	Daniel Ferreira	
ETAPA 4: Realização das capacitações								out/17	dez/19	Daniel Ferreira	
ETAPA 5: Implantação de sistemática de avaliação do grau de absorção do conteúdo da capacitação pelo gestor imediato 6 meses após								mar/18	dez/19	Daniel Ferreira	

NOME DO PROJETO ESTRATÉGICO											
Programa de Gestão do Conhecimento											
OBJETIVO ESTRATÉGICO ASSOCIADO											
Implantar Processo de Gestão do Conhecimento											
RESPONSÁVEL PELO PROJETO ESTRATÉGICO											
Elenice Maria Monteiro											
DATA DE INÍCIO DO PROJETO ESTRATÉGICO						DATA DE TÉRMINO DO PROJETO ESTRATÉGICO					
ago/16						dez/19					
DESCRIÇÃO DO PROJETO ESTRATÉGICO											
Visa implantar a gestão do conhecimento na SEFAZ.											
ORÇAMENTO DO PROJETO ESTRATÉGICO											
ETAPAS DO PROJETO ESTRATÉGICO								INÍCIO	TÉRMINO	RESP.	
ETAPA 1: Definição do escopo do projeto por meio de visitas técnicas e pesquisas técnicas sobre o tema								ago/16	dez/16	Elenice Monteiro	
ETAPA 2: Contratação de consultoria especializada								jan/17	set/17	Cristóvam Colombo	
ETAPA 3: Identificação dos temas de conhecimento junto às áreas								out/17	fev/18	Elenice Monteiro	
ETAPA 4: Incorporação dos temas de conhecimento no sistema de gestão do conhecimento								mar/18	mai/18	Ana Maria de Castro	
ETAPA 5: Apresentação do sistema de gestão do conhecimento junto aos servidores								jun/18	ago/18	Elenice Monteiro	
ETAPA 6: Atualização do sistema de gestão do conhecimento ao longo do tempo								set/18	dez/19	Elenice Monteiro	

NOME DO PROJETO ESTRATÉGICO											
Melhoria da qualidade e tempestividade das informações											
OBJETIVO ESTRATÉGICO ASSOCIADO											
Aperfeiçoar a Qualidade e Tempestividade dos Dados e Informações para o Processo Decisório											
RESPONSÁVEL PELO PROJETO ESTRATÉGICO											
Ricardo Rezende											
DATA DE INÍCIO DO PROJETO ESTRATÉGICO						DATA DE TÉRMINO DO PROJETO ESTRATÉGICO					
ago/16						dez/19					
DESCRIÇÃO DO PROJETO ESTRATÉGICO											
Visa melhorar a qualidade e Tempestividade dos Dados e Informações para o Processo Decisório.											
ORÇAMENTO DO PROJETO ESTRATÉGICO											
ETAPAS DO PROJETO ESTRATÉGICO								INÍCIO TÉRMINO RESP.			
ETAPA 1: Elaboração da Questionáriade de satisfação, divulgação e devolução das respostas								ago/16	ago/16	RICARDO REZENDE	
ETAPA 2: Análise das respostas								set/16	set/16	RICARDO REZENDE	
ETAPA 3: Priorização das ações								out/16	out/16	Melquisedeque Cardoso	
ETAPA 4: Implementação das ações								nov/16	jul/17	Melquisedeque Cardoso	

NOME DO PROJETO ESTRATÉGICO											
Adequação do Quadro de Servidores											
OBJETIVO ESTRATÉGICO ASSOCIADO											
Manter o Quadro de Servidores Adequado às Necessidades das Unidades											
RESPONSÁVEL PELO PROJETO ESTRATÉGICO											
Ana Maria de Castro											
DATA DE INÍCIO DO PROJETO ESTRATÉGICO						DATA DE TÉRMINO DO PROJETO ESTRATÉGICO					
ago/16						dez/19					
DESCRIÇÃO DO PROJETO ESTRATÉGICO											
Visa adequar o quantitativo de servidores às necessidades de cada área.											
ORÇAMENTO DO PROJETO ESTRATÉGICO											
ETAPAS DO PROJETO ESTRATÉGICO								INÍCIO TÉRMINO RESP.			
ETAPA 1: Revisão das atribuições de cada área								ago/16	fev/17	Nírcia Carvalho Nunes	
ETAPA 2: Diagnóstico das necessidades de lotação de servidores por área								mar/17	dez/17	Nírcia Carvalho Nunes	
ETAPA 3: Compatibilizar a quantidade de servidores às necessidades das áreas								jan/18	jul/18	Ana Maria de Castro	
ETAPA 4: Sistematização de atualização da compatibilidade de servidores às necessidades das áreas								ago/18	dez/19	Ana Maria de Castro	

NOME DO PROJETO ESTRATÉGICO												
Melhoria da ambiência organizacional												
OBJETIVO ESTRATÉGICO ASSOCIADO												
Melhorar a Ambiência Organizacional e a Integração entre os Servidores												
RESPONSÁVEL PELO PROJETO ESTRATÉGICO												
Sergio Brevel												
DATA DE INÍCIO DO PROJETO ESTRATÉGICO						DATA DE TÉRMINO DO PROJETO ESTRATÉGICO						
ago/16						dez/18						
DESCRIÇÃO DO PROJETO ESTRATÉGICO												
Melhorar a Ambiência Organizacional e a Integração entre os Servidores												
ORÇAMENTO DO PROJETO ESTRATÉGICO												
ETAPAS DO PROJETO ESTRATÉGICO								INÍCIO	TÉRMINO	RESP.		
ETAPA 1: Elaboração da Pesquisa de Ambiência								ago/16	set/16	Daniel Ferreira		
ETAPA 2: Aplicação da Pesquisa de Ambiência								set/16	nov/16	Daniel Ferreira		
ETAPA 3: Avaliação da Pesquisa de Ambiência								dez/16	dez/16	Daniel Ferreira		
ETAPA 4: Implantação das ações pertinentes oriundas da Pesquisa de Ambiência								fev/17	dez/18	Daniel Ferreira		

NOME DO PROJETO ESTRATÉGICO												
Cultura para Resultados												
OBJETIVO ESTRATÉGICO ASSOCIADO												
Promover Cultura de Orientação para Resultados												
RESPONSÁVEL PELO PROJETO ESTRATÉGICO												
Flavio Chaib												
DATA DE INÍCIO DO PROJETO ESTRATÉGICO						DATA DE TÉRMINO DO PROJETO ESTRATÉGICO						
jun/16						dez/19						
DESCRIÇÃO DO PROJETO ESTRATÉGICO												
Visa promover uma Cultura de Orientação para Resultados junto aos gestores												
ORÇAMENTO DO PROJETO ESTRATÉGICO												
ETAPAS DO PROJETO ESTRATÉGICO								INÍCIO	TÉRMINO	RESP.		
ETAPA 1: Elaborar os painéis de desempenho individuais								jun/16	out/16	Raimunda Bastos		
ETAPA 2: Avaliação do desempenho individual (Superintendentes, Diretores, Gerentes e Coordenadores)								nov/16	dez/16	Raimunda Bastos		
ETAPA 3: Sistematização do processo de desempenho individual								jan/17	dez/19	Juliana Lobão		

6 - FASE III: AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO

O planejamento estratégico 2016/2019 da SEFAZ apresenta uma ampla abrangência, pois ele engloba os níveis de Superintendências, de Unidades e de Gerências.

De forma geral, o modelo de gestão da SEFAZ baseou-se na construção da estratégia corporativa da SEFAZ, cuja síntese é a figura do mapa estratégico e, a partir deste grande direcionador, desenvolveu-se os painéis de desempenho para as 3 superintendências e para Unidades e Gerências selecionadas. Esta é a chamada etapa de construção do modelo de gestão da SEFAZ.

Como etapa final e complementar ao modelo de gestão, realizou-se a Reunião de Gestão da Estratégia da SRAZ (RGE), consolidando a implementação do modelo de gestão.

A pauta da 1ª. RGE da SEFAZ, realizada no dia 04 de agosto de 2016, contemplou os objetivos estratégicos abaixo elencados:

- Prestar Atendimento de Excelência
- Aproximar a Receita Efetiva da Receita Potencial
- Aperfeiçoar o Atendimento Presencial e Ampliar o Autoatendimento
- Incrementar as Receitas Tributárias e não Tributárias
- Aperfeiçoar os Processos de Recuperação de Créditos Tributários
- Aperfeiçoar a Qualidade e Tempestividade dos Dados e Informações para o Processo Decisório

Nesta 1ª. RGE discutiu-se, em um fórum deliberativo, os avanços e dificuldades tanto na consecução dos objetivos estratégicos e alcance das respectivas metas como também o status de cada projeto estratégico associados aos objetivos do mapa.

Estiveram presentes Superintendentes, Diretores e Gerentes da SEFAZ.

Apresenta-se, a seguir, os detalhes de cada fase do modelo de gestão da SEFAZ.

6.1 DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DA METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO DE DESEMPENHO DOS OBJETIVOS, INDICADORES, METAS E PROJETOS

NÍVEL CORPORATIVO:

No nível corporativo, definiram-se o mapa estratégico da SEFAZ e os respectivos indicadores estratégicos, metas estratégicas e projetos estratégicos.

A sistemática de acompanhamento e avaliação da evolução deste conjunto de dados passa a ser realizada de forma quadrimestral. Ou seja, a cada 4 meses, os líderes da SEFAZ irão avaliar se as estratégias, metas e projetos avançaram de acordo com o previsto. Este fórum de acompanhamento e avaliação é chamado de Reunião de Gestão da Estratégia (RGE).

Aqui vale ressaltar que cada objetivo estratégico está sob a responsabilidade de um guardião específico, líder que tem como atribuição assegurar o alcance do seu respectivo objetivo. Para isto, o líder assume o papel de articulador e provedor dos recursos e patrocínio necessários para a consecução do objetivo.

Pauta mínima de cada RGE (Público alvo mínimo: Secretário, Superintendentes e Diretores):

- Visão geral do desempenho do mapa estratégico
- Para os objetivos que não alcançaram suas respectivas metas:
Diagnóstico das causas do não alcance das metas
- Identificação de planos de ação preventivos e/ou corretivos para tratar o não alcance das metas com definição de prazos e responsáveis
- Discussão e Análise de eventuais questões estratégicas adicionais
- Análise final e encerramento

NÍVEL DE SUPERINTENDÊNCIAS, UNIDADES E GERÊNCIAS:

No nível de Superintendências, Unidades e Gerências, definiram-se os painéis de desempenho para cada uma destas áreas. O painel de desempenho é um desdobramento natural da área imediatamente acima na hierarquia da SEFAZ.

Cada painel é composto de indicadores de desempenho, metas e planos de ação.

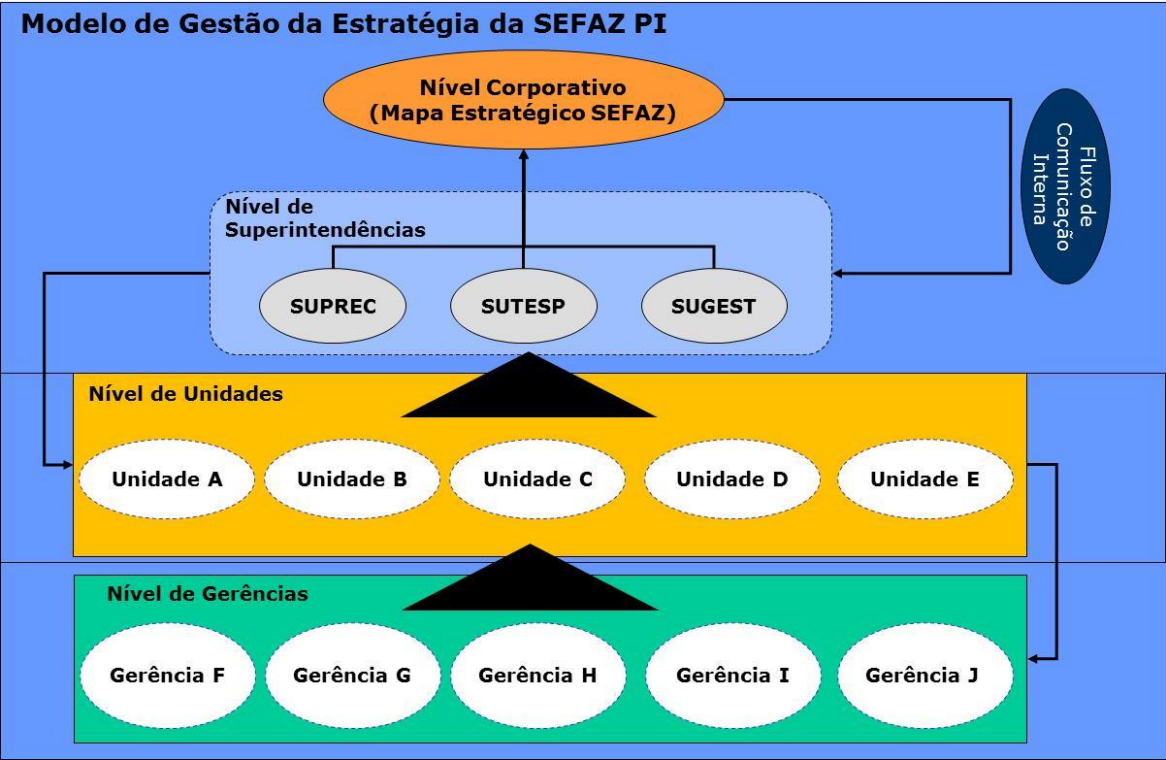
A sistemática de acompanhamento e avaliação de cada um destes painéis é realizada de forma mensal. Ou seja, mensalmente os líderes de cada painel irão avaliar se as estratégias, metas e planos de ação avançaram de acordo com o previsto. Este fórum de acompanhamento e avaliação mensal é chamado de Reunião de Gestão Tática (RGT).

De forma análoga à figura do Guardião dos objetivos estratégicos, destaca-se que, em cada painel, cada indicador, meta e plano de ação vem acompanhado do respectivo responsável.

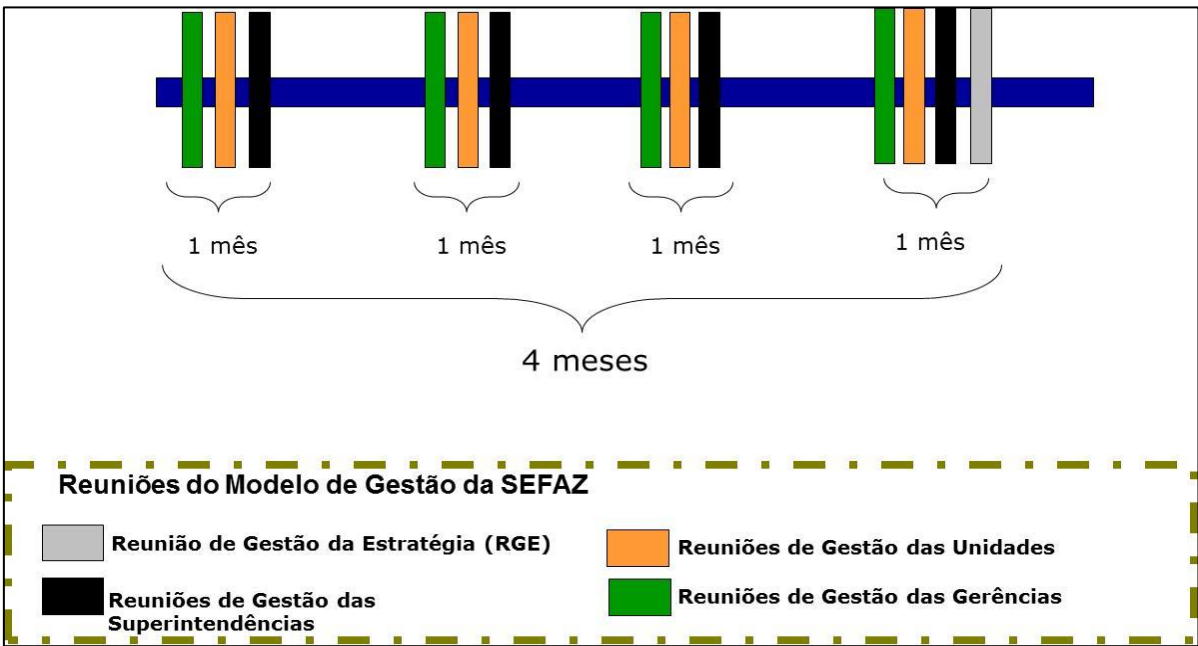
Pauta mínima de cada RGT (Público alvo mínimo: Líderes de cada Área e líder imediatamente acima da respectiva área):

- Análise geral do painel de desempenho
- Para as metas que não foram alcançadas: Diagnóstico das causas do não alcance das metas
- Identificação de ações preventivas e/ou corretivas para tratar o não alcance das metas com definição de prazos e responsáveis
- Discussão e Análise de eventuais questões relevantes adicionais
- Análise final e encerramento

A figura a seguir ilustra como se dá a interrelação entre as diversas áreas da SEFAZ:



Por fim, a próxima figura apresenta o calendário do Modelo de Gestão da SEFAZ:



7 - FASE IV: DISSEMINAÇÃO

7.1 - DISSEMINAÇÃO DOS OBJETIVOS, INDICADORES, METAS E PROJETOS AOS GESTORES RESPONSÁVEIS PELO ACOMPANHAMENTO

A disseminação dos objetivos, indicadores, metas e projetos estratégicos da SEFAZ no quadriênio 2016/2019 foi realizada desde a primeira semana do projeto de elaboração do planejamento estratégico institucional.

Este esforço contou com o importante apoio da Assessoria de Comunicação (ASCOM) e foi realizado por meio de reuniões, seminários, divulgação no site da SEFAZ, entre outros meios.

Embora o foco inicial desta disseminação tenha sido os gestores responsáveis pelo acompanhamento, faz-se mister ressaltar que todo o corpo funcional da SEFAZ, independentemente do nível hierárquico, deve ser continuamente contemplado pelo processo de comunicação da estratégia institucional e de seus diversos componentes.

O grande intuito deste esforço de comunicação é que cada área da SEFAZ e cada servidor compreenda como ele ou ela contribui para o todo. Ou seja, o intuito é deixar claro para todos que cada área e cada servidor é uma parte fundamental para o sucesso da execução da estratégia institucional.

7.2 DISSEMINAÇÃO PARA A EQUIPE DE ACOMPANHAMENTO, DO CONHECIMENTO DA METODOLOGIA PARA A REVISÃO, ACOMPANHAMENTO E GESTÃO DOS TRABALHOS, INCLUSIVE QUANTO AO USO DE TODOS OS INSTRUMENTOS DE GESTÃO APLICÁVEIS

O cerne de todo o modelo de acompanhamento e gestão da estratégia é a Reunião de Gestão da Estratégia (RGE).

É neste fórum que o Secretário da Fazenda, seus Superintendentes, Diretores e Gerentes irão avaliar o avanço dos objetivos estratégicos, incluindo a análise dos indicadores estratégicos, metas e projetos estratégicos.

Assim, foi realizada a disseminação da metodologia de revisão, acompanhamento e gestão dos trabalhos, incluindo o sistema “Portal da Estratégia” para a equipe de acompanhamento.

O foco principal da disseminação foi a preparação dos envolvidos na RGE do dia 04 de agosto de 2016. Considera-se importante destacar aqui o método Fato/Causa/Ação (FCA), ferramenta que também foi apresentada à equipe.

O Fato ("F") é a comparação direta entre o realizado do indicador e a sua respectiva meta. Por exemplo, se a realização de um determinado indicador em um certo período indicou um valor de 75% e se a meta associada a este indicador era de 80% no mesmo período de medição, então temos um "F" de 93,75% ($75\% / 80\%$) da meta estabelecida.

Já a Causa ou Causas ("C") é a identificação da razão ou razões do eventual não alcance da meta estabelecida.

Por fim, a Ação ou Ações ("A") são os planos de ação propostos, com início, meio e fim claramente definidos, para tratar as eventuais não conformidades no que concerne o não alcance das metas.