
**INSTRUMENTO PARA
AVALIAÇÃO DA
GESTÃO PÚBLICA
IAGP 500 PONTOS**

Índice

1 – Nome da Organização	Pág. 03
2 – Cidades/ UF	Pág. 03
3 – Vinculação	Pág. 03
4 – Poder	Pág. 03
5 – Esfera ou nível de Governo	Pág. 03
6 – Natureza Jurídica	Pág. 03
7 – Composição da alta administração	Pág. 03
8 – Competências básicas (missão)	Pág. 03
9 – Principais clientes ou cidadãos-usuários (atividade finalística)	Pág. 03
10 – Principais produtos e serviços da atividade finalística	Pág. 03
11 – Processos finalísticos	Pág. 05
12 – Principais processos de apoio	Pág. 06
13 – Principais insumos e fornecedores da atividade finalística	Pág. 06
14 – Parcerias institucionais relacionadas com os processos finalísticos	Pág. 08
15 – Perfil do quadro de pessoal	Pág. 09
16 – Principais instalações e localidades	Pág. 10
17 – Organograma (estrutura organizacional)	Pág. 10
18 – Histórico da busca da excelência	Pág. 12
Critério Liderança	Pág. 14
1.1 – Governança pública e governabilidade	Pág. 14
1.2 – Sistema de liderança	Pág. 24
1.3 – Análise do desempenho da organização	Pág. 40
Critério Estratégias e Planos	Pág. 47
2.1 – Formulação das estratégias	Pág. 47
2.2 – Implementação das estratégias	Pág. 64
Critério Cidadãos	Pág. 73
3.1 – Imagem e conhecimento mútuo	Pág. 73
3.2 – Relacionamento com os cidadãos usuários	Pág. 85
Critério Sociedade	Pág. 93
4.1 – Atuação socioambiental	Pág. 93
4.2 – Ética e controle social	Pág. 106
4.3 – Políticas públicas	Pág. 114
Critério Informação e Conhecimento	Pág. 122
5.1 – Informações gerenciais	Pág. 122
5.2 – Informações comparativas	Pág. 134
5.3 – Gestão do conhecimento	Pág. 137
Critério Pessoas	Pág. 145
6.1 – Sistemas de trabalho	Pág. 145
6.2 – Capacitação e desenvolvimento	Pág. 159
6.3 – Qualidade de vida	Pág. 172
Critério Processos	Pág. 189
7.1 – Processos finalísticos e processos de apoio	Pág. 189
7.2 – Processos de suprimento	Pág. 204
7.3 – Processos orçamentários e financeiros	Pág. 222

PERFIL DA ORGANIZAÇÃO

1. **Nome da Organização:** Secretaria de Estado de Fazenda de Mato Grosso
2. **Cidade/ UF:** Cuiabá/ MT
3. **Vinculação:** Governo Estadual de Mato Grosso
4. **Poder:** Executivo
5. **Esfera ou nível de Governo:** Estadual
6. **Natureza jurídica:** Administração Direta
7. **Composição da alta administração**

A alta administração é composta pelo Secretário de Estado de Fazenda, Secretários Adjuntos do Tesouro Estadual e da Receita Pública, o Secretário Adjunto Executivo do Núcleo Fazendário – SENF, o titular da Corregedoria Fazendária, o titular do Conselho de Contribuintes e o Chefe de Gabinete.

8. Competências básicas – o que a organização faz (missão)

A Secretaria de Estado de Fazenda de Mato Grosso (SEFAZMT) tem como missão *“Garantir a realização da receita pública e o controle da aplicação do gasto público, com justiça fiscal, contribuindo para a sustentabilidade econômica e social do Estado”*.

A Secretaria de Estado de Fazenda foi criada em 14 de outubro de 1911, através da Lei nº 583. Ao longo de seus quase 100 anos, a Secretaria passou por diversas transformações com ampla reestruturação física e administrativa.

Hoje a SEFAZ se constitui no órgão auxiliar institucional de primeiro nível hierárquico da Administração Direta Estadual, de natureza instrumental. Tem como competência básica garantir a realização da receita pública e o controle da aplicação do gasto público.

9. Principais clientes ou cidadãos-usuários (atividade finalística):

PRINCIPAIS CIDADÃOS-USUÁRIOS(CLIENTES)
Tesouro Estadual: <ul style="list-style-type: none">- Órgãos Estaduais;- Prefeituras do Estado de Mato Grosso;- Secretaria do Tesouro Nacional/ Ministério da Fazenda;- Instituições Financeiras.

Receita Pública:

- Sociedade;
- Gerações Futuras;
- Contribuintes e Responsáveis Tributários;
- Poder Executivo Estadual: Governador; Secretários de Estado da área instrumental do Governo de Mato Grosso e demais instituições públicas estaduais;
- Demais esferas do Poder Executivo, Federal e Municipal;
- Poder Legislativo Estadual;
- Poder Judiciário;
- Procuradoria Geral do Estado, Ministério Público e Delegacia Fazendária.

10. Principais produtos e serviços da atividade finalística:

PRINCIPAIS PRODUTOS/SERVIÇOS
<p>Tesouro Estadual:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Dívida Pública estadual, administrada; – Planejamento Financeiro estadual elaborado; – Administração indireta monitorada; – Prestação de contas Governamental disponibilizada.
<p>Receita Pública:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Base Tributária analisada, avaliada e explorada; – Situações que prejudiquem ou ameacem a realização monetária do tributo coibida; – Crédito de Tributos Estaduais (ICMS, IPVA, ITCD, Taxas, etc) constituído, administrado e realizado e adimplência gerida; – Representação e Creditamento Federativo Fiscal realizado; – Débito registrado, lançado, encaminhado e recuperado; – Inadimplência gerida e reduzida; – Débito inscrito em dívida ativa controlado; – Ingresso de recursos públicos otimizado; – Receita Pública registrada, analisada, conciliada e disponibilizada. <p>Principais Serviços oferecidos pelas Agências Fazendárias:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Análise de Processos - ICMS GARANTIDO, Notificações (Cruzamento de Dados); – Análise de Pedido de Credito Fiscal, Baixa/cancelamento de NFI, IPVA (imunidade/suspensão); – Realização de Verificação Fiscal (PVF);

- Vistorias p/ Cadastramento e para fins de Processo de ITCD;
- Alterações Cadastrais;
- Pedido de Baixa Sumaria;
- Revisão de TAD;
- Diligências/verificações de Ilícitos Tributários;
- Atendimento ao Contribuinte (presencial fiel depositário, telefone);
- Prorrogação/baixa de GTM;
- Homologação de Pedido de Parcelamento CCF;
- Baixa/cancelamento de Comprovante de Notas Fiscais;
- Processamento de Nota Fiscal;
- Solicitação de autenticação de livros fiscais;
- Autorização para Impressão de Documentos Fiscais;
- Cópias de Notas Fiscais;
- Parcelamento de Débito Fiscal;
- Nota Fiscal Eletrônica (NF-e).

11. Processos finalísticos:

PROCESSOS FINALÍSTICOS
Tesouro Estadual: <ul style="list-style-type: none">- Administração da Dívida Pública Estadual;- Elaboração do Planejamento Financeiro Estadual;- Monitoramento da Administração Indireta;- Prestação de Contas Governamental.
Receita Pública: <ul style="list-style-type: none">- Normatização da Receita Pública;- Difusão do Risco Fiscal;- Arrecadação e Lançamento do Crédito Tributário;- Restituição e Creditamento Tributário;- Vigilância do Cumprimento da Obrigação Tributária;- Fiscalização do Cumprimento da Obrigação Tributária;- Recuperação do Crédito Tributário.

12. Principais processos de apoio:

PROCESSOS APOIO
<p>Áreas de Gestão Administrativa(*):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestão de Pessoas • Gestão de Logística • Gestão de Aquisições • Gestão do Planejamento e Orçamento • Gestão de Tecnologia da Informação • Gestão Financeira • Gestão Contábil • Gestão do Controle Interno • Desenvolvimento Profissional <p>Área de Gestão Estratégica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planejamento Estratégico • Comunicação • Jurídico • Correição e Inspeção • Julgamento de Processo Administrativo Tributário • Julgamento de Processo Administrativo Disciplinar

(*) – Os processos de apoio intitulado Áreas de Gestão Administrativa, de acordo com Lei Complementar nº 264 de 28 de dezembro de 2006, são de responsabilidade do Núcleo Fazendário da Secretaria Executiva do Núcleo Fazendário (alterado conforme Portaria n. 002-2010-SEFAZ (06/01/2010)).

13. Principais insumos e fornecedores da atividade finalística:

ATIVIDADE FINALÍSTICA	
TESOURO ESTADUAL	
Insumos	Fornecedores
RECEITA PREVISTA E REALIZADA	SARP/SEFAZ
DESPESA FIXADA E REALIZADA	SARP/SEFAZ
RECEITA PÚBLICA	
Insumos	Fornecedores
LEGISLAÇÃO	SENADO FEDERAL, ASSEMBLÉIAS LEGISLATIVAS, IMPRENSA OFICIAL
INFORMAÇÕES ECONÔMICO-FISCAIS (DECLARAÇÕES, GUIAS, ARQUIVOS ELETRÔNICOS, OBRIGAÇÕES ACESSÓRIAS EM GERAL)	CONTADORES, CONTRIBUINTES, RESPONSÁVEIS TRIBUTÁRIOS

DOCUMENTOS FISCAIS DIVERSOS	CONTADORES, CONTRIBUINTES E RESPONSÁVEIS TRIBUTÁRIOS
INFORMAÇÕES DE OUTROS ÓRGÃOS-EXTERNOS	PARCEIROS (DELEGACIA FAZENDÁRIA, MINISTÉRIO PÚBLICO, ETC); SRFB; BACEN; STN; DETRAN; CARTÓRIOS: ADMINISTRADORAS DE CARTÃO DE CRÉDITO; IPEA; IBGE
SOLICITAÇÕES E DEMANDAS DE SERVIÇOS E INFORMAÇÕES EXTERNAS	PARCEIROS (DELEGACIA FAZENDÁRIA, MINISTÉRIO PÚBLICO, ETC); SRFB; STN
DECISÕES JUDICIAIS	TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MATO GROSSO
TRIBUTOS E ACRÉSCIMOS LEGAIS OBRIGAÇÕES PRINCIPAIS	CONTADORES, CONTRIBUINTES, RESPONSÁVEIS TRIBUTÁRIOS
TRANSFERÊNCIAS E OUTRAS RECEITAS DA UNIÃO	UNIÃO
DOCUMENTO DE ARRECADAÇÃO E GNRE	CONTADORES, CONTRIBUINTES E RESPONSÁVES TRIBUTÁRIOS
CONTRATOS DE PARCELAMENTO E CONFISSÃO DE DÉBITO	CONTADORES, CONTRIBUINTES E RESPONSÁVEIS TRIBUTÁRIOS
DENÚNCIAS, RECLAMAÇÕES, SUGESTÕES E ELOGIOS	SOCIEDADE EM GERAL, CONSELHOS REGIONAIS, SINDICATOS, UNIVERSIDADES E DEMAIS ASSOCIAÇÕES ECONÔMICAS.

14. Parcerias institucionais relacionadas com os processos finalísticos:

PARCERIAS INSTITUCIONAIS	
TESOURO ESTADUAL	
Parceiro	Objetivo da parceria
NÃO TEMOS	-
RECEITA PÚBLICA	
Parceiro	Objetivo da parceria
Secretarias de Estado de Mato Grosso (Termo de Acordo 2/2009)	Cooperação para a conjugação de esforços e recursos para a execução do Projeto de Governo de Modernização da Gestão Pública do Estado de Mato Grosso.
Ministério Público Estadual (Termo de Acordo 144/2009)	Combate aos Crimes contra a Ordem Tributária, Econômica e Contra as Relações de Consumo
Auditoria Geral do Estado (Termo de Acordo 19/2010)	Fortalecimento do Controle Interno
Tribunal de Contas do Estado (Termo de Acordo 2/2008)	Intercâmbio de informações
Secretaria do Meio Ambiente (Termo de Acordo 8/2005)	O controle e o recolhimento de tributos decorrentes da comercialização, industrialização, beneficiamento e transportes de produtos florestais, a fiscalização das atividades utilizadoras dos recursos naturais mediante apoio logístico e tecnológico
Municípios Mato-Grossenses	Integração e troca de informações entre Estado e Municípios

15. Perfil do quadro Pessoal:

Pessoas	Qtde	Escolaridade		Sexo		Área			
		Nível médio	Nível superior completo	M	F	DASA	FIM	MEIO	PESSOAS EM LICENÇAS (+90 DIAS)/ AFASTAMENTO
Servidores de Carreiras	1.502	279	1.058	986	516	39	1.243	177	43
Empregado Público – CEPROMAT	162	43	51	72	90	06	80	72	04
Contratados pela CLT (Terceirizados/ Brasília/ Simetrya)	486	188	101	205	281	10	343	133	-
Ocupante de DAS – Aposentados	04	0	04	03	01	01	0	03	-
Ocupante de DAS – sem vínculo (comissionados)	81	21	24	33	48	18	27	36	-
Total	2235	531	1238	1299	936	74	1693	421	47
Estagiários de nível superior	90	90	0	33	57	03	67	20	-
Total	2.325	621	1.238	1.332	993	77	1.760	441	47

Fonte: GMON/CGP/SENF através de expediente em 10 de março de 2010, retificado por e-mail de 11 de maio de 2010 (Marcelo Severino).

16. Principais instalações e localidades:

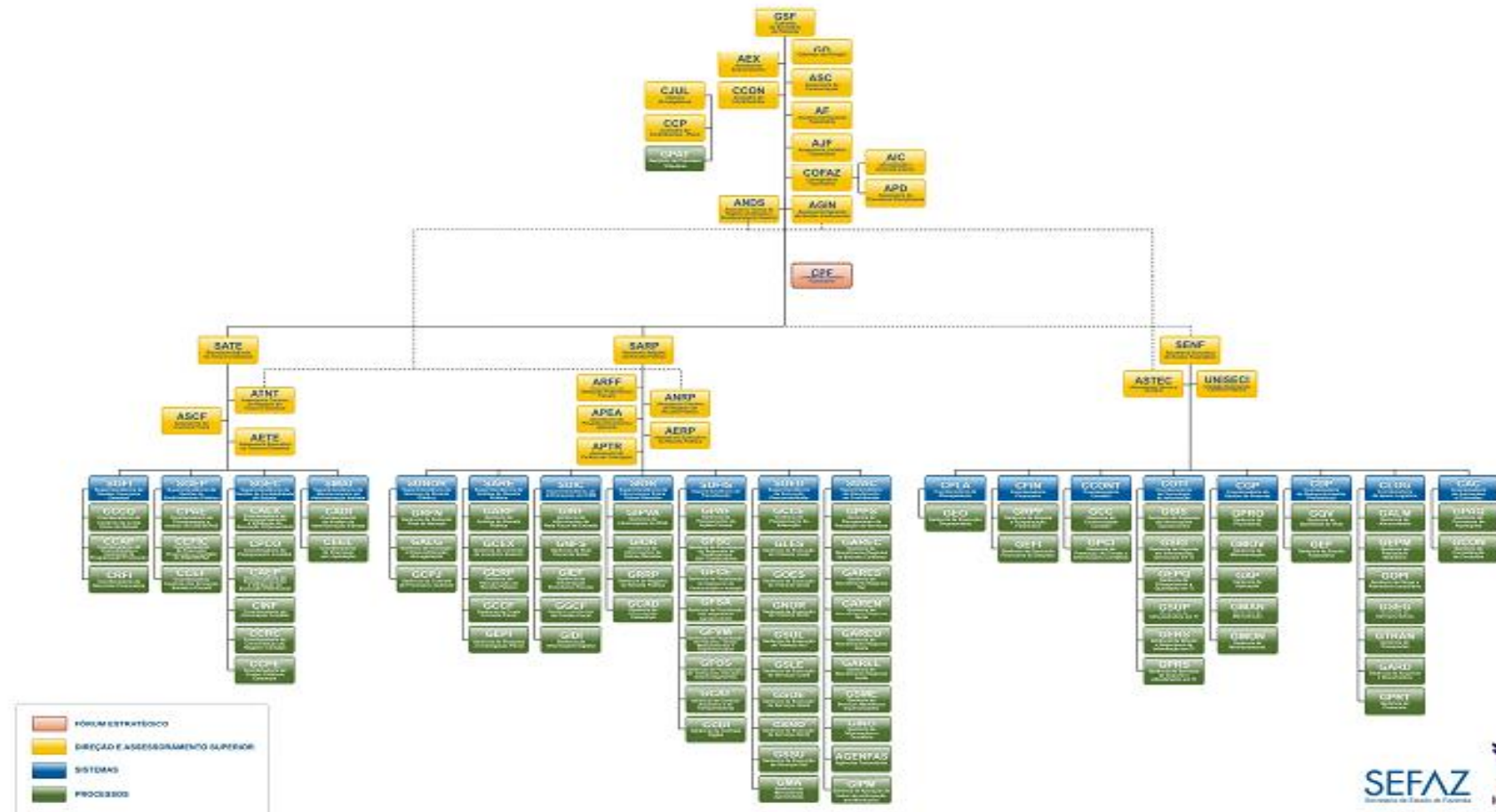
A sede da Secretaria de Estado de Fazenda está localizada à Avenida Rubens de Mendonça, Nº 3145, bairro Centro Político Administrativo em Cuiabá – Mato Grosso. Conta com várias edificações que são intituladas de Complexos I, II, III, IV e V.

Faz parte da Secretaria as unidades desconcentradas:

- Postos Fiscais, totalizando 14 unidades;
- Agências Fazendárias, totalizando 55 unidades.

17. Organograma (estrutura organizacional):

Estrutura Organizacional da SEFAZ-MT Decreto nº 2.288 de 11 de Dezembro de 2009.



18. Histórico da busca da excelência:

O movimento pela qualidade na SEFAZ se deu através do lançamento do Programa QUALIFAZ em setembro de 1997, cujo objetivo proposto foi: “Implantar uma filosofia ou método gerencial que tem como objetivo atender as necessidades do cliente, ou até mesmo superá-las, com a participação de todos, em toda a organização e em todas as dimensões da qualidade que são: Qualidade Intrínseca, Atendimento, Custo, Moral, Segurança e Ética”.

A necessidade de se instituir um programa surgiu a partir da definição de um dos valores da SEFAZ intitulado Qualidade e de sua missão organizacional que diz “prestação de serviços de qualidade”. Nesse momento a Secretaria adotou várias ações estruturantes para que o trabalho do dia a dia com a metodologia da qualidade pudessem acontecer.

Todo o trabalho foi iniciado com a reestruturação organizacional da SEFAZ, que buscou a visão sistêmica do processo e seus resultados, maior flexibilidade no nível operacional e foco no cliente.

Em seguida, como consequência, foi efetivada a reestruturação física para adequação do “layout” à integração das áreas e seus processos, sob o enfoque organizacional.

Assim, a partir desta base de trabalho, foi definido pelas lideranças aquele momento como o mais oportuno para a implantação da qualidade de forma geral e sistematizada.

Foram definidas as seguintes etapas:

- Sensibilização para a Qualidade
- Mobilização para Qualidade
- Capacitação para a Qualidade

Em abril de 1998 o Programa passou por uma reestruturação contando com as seguintes fases: Promoção, Capacitação, Qualidade de Vida no Trabalho, Melhoria do Ambiente de Trabalho, Gerenciamento da Rotina, Gerenciamento pelas Diretrizes, Auto Avaliação do Sistema de Gestão, Certificação e Prêmios.

No segundo semestre de 1998, a equipe responsável pela implantação do Programa de Qualidade sentiu a necessidade de medir o avanço alcançado até

então, e chegaram à conclusão que não tinham instrumentos para avaliar o trabalho executado e nem sua evolução.

A partir de reunião realizada em setembro de 1998 cuja pauta era tratar da Avaliação da Gestão Pública, decidiu-se promover um evento chamado “Marco Zero” com o objetivo de lançar o Sistema de Auto-Avaliação da Gestão Fazendária com base nas orientações da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade - FPNQ.

Esse evento ocorreu no dia 14/12/1998, com a participação da linha hierárquica, no Hotel Fazenda Mato Grosso, onde aconteceu a assinatura da Portaria Nº 081/98 que institucionalizou o Sistema de Avaliação da SEFAZ.

Após esse evento, foi aprovado o Regulamento do Sistema de Avaliação da Gestão Pública Fazendária. O resultado da primeira avaliação foi divulgado em maio de 1999, cuja apuração alcançou um total de 104,05 pontos na referência de 500.

Essa pontuação evidenciou que a SEFAZ-MT encontrava-se nos primeiros estágios (pouco enfoque e quase nenhuma aplicação) de desenvolvimento e implementação de ações para atender aos requisitos dos critérios adotados para essa avaliação.

Em 2001 a SEFAZ aderiu ao Programa da Qualidade no Serviço Público – PQSP (atual GESPÚBLICA), readequando seu programa de qualidade original de acordo com os preceitos desse Programa.

Desde então vem ocorrendo, anualmente, a Avaliação do Sistema da Gestão Fazendária e a implementação de melhorias, com base nos “Critérios de Excelência em Gestão Pública”.

CRITÉRIO: 1 – LIDERANÇA

PONTUAÇÃO: 55

Este critério examina a governança pública e a governabilidade da organização, incluindo aspectos relativos à transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Também examina como é exercida a liderança, incluindo temas como mudança cultural e implementação do sistema de gestão da organização. O critério aborda a análise do desempenho da organização enfatizando a comparação com o desempenho de outras organizações e a avaliação do êxito das estratégias.

ITEM: 1.1 – GOVERNANÇA PÚBLICA E GOVERNABILIDADE

PONTUAÇÃO: 20

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo gerar transparência e aprimorar o nível de confiança entre todas as partes interessadas e que geram impacto no valor, na sustentabilidade financeira e orçamentária, social e ambiental e na governabilidade da organização.

ALÍNEA

ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS

A

Como os princípios e valores da administração pública e as diretrizes de governo são disseminados e internalizados na organização?

Os princípios e valores da Administração Pública estão definidos nas Constituições Federais e Estaduais. As diretrizes de governo estão enunciadas no PPA. Estes princípios e valores bem como as diretrizes de governo norteiam o planejamento e as diretrizes estratégicas da SEFAZ de maneira alinhada com suas metas e ações.

Os valores e diretrizes da Administração Pública foram considerados quando revisado o projeto institucional da SEFAZ: visão, missão e valores, principalmente aqueles referentes aos fundamentos constitucionais – artigo 37 da Constituição, tais como: Impessoalidade, Eficiência, Legalidade, Moralidade e Publicidade. As diretrizes de Governo (Programas) são disseminadas e incorporadas por ocasião da elaboração anual do PTA. Os Programas sob a responsabilidade da SEFAZ são correlacionados aos objetivos estratégicos de governo e suas estratégias, o que permite o alinhamento entre as ações da SEFAZ e os objetivos de governo.

A internalização destes princípios e valores da Administração Pública e diretrizes de governo na SEFAZ pode se dar das seguintes maneiras:

- De forma natural e espontânea, pela assimilação e prática reiterada de comportamentos segundo estes princípios, valores e diretrizes – observada quando do desempenho das funções, da realização das capacitações e a utilização adequada dos meios e instrumentos disponíveis;
- De forma estimulada, pelo aconselhamento e prevenção de desvios de conduta – através das capacitações e palestras, pela atuação informal de gestores e pares, e pela atuação da Comissão de Ética;
- De forma dirigida, pela repressão e combate às condutas ilegais e de alto risco para a organização – no caso a atuação da Corregedoria Fazendária.

Como exemplo da primeira forma de internalização abordada acima, tem-se a atuação da UNISECI/SEJUF. Esta unidade em parceria com a Auditoria Geral do Estado tem o propósito de conscientizar e disseminar os princípios da administração

pública (da legalidade e da eficiência), de forma preventiva e corretiva.

Todo o trabalho da UNISECI segue os padrões legais definidos pela Auditoria Geral do Estado – AGE (Lei Complementar Nº 198, de 17 de dezembro de 2004, que “Reestrutura o Sistema de Avaliação do Controle Interno no âmbito do Poder Executivo Estadual”). Esta unidade passou a exercer suas atribuições a partir de 1º de fevereiro de 2008 na Secretaria.

Sua atuação se dá nos processos de apoio da SEFAZ. Os instrumentos utilizados são os “chek list”, que são aplicados para a verificação da conformidade na execução, uma vez que os principais processos estão padronizados.

A UNISECI elabora um Plano Anual de Acompanhamento dos Controles Internos cujo objetivo é o de checar preventivamente as conformidades junto às unidades. Também atua quando ocorre impropriedades identificadas pelos Órgãos de Controle Interno e Externo.

As não conformidades identificadas pelos Órgãos de Controle Externo (TCE) e Controle Interno (AGE) são tratadas diretamente com a unidade responsável pelo processo de apoio, e sendo o caso, é elaborado plano de providências para solucionar a impropriedade detectada com o objetivo de que não volte a ocorrer, esse plano contém a Providência (o que fazer), Responsável (quem fazer), Procedimento (como fazer), Prazo (quando fazer). Esses planos são encaminhados para a AGE validar e acompanhar.

Outro exemplo a citar sobre a internalização refere-se ao trabalho desenvolvido pela Corregedoria Fazendária – COFAZ. A COFAZ tem entre as suas atribuições regimentais, um papel preventivo e orientativo junto ao servidor fazendário, com intuito de disseminar e promover a internalização dos princípios constitucionais. Este trabalho se dá por meio de palestras preventivas sobre a atividade funcional e a difusão do risco do desvio de conduta do servidor público, o que proporciona um processo constante de reflexão crítica e discussão em torno da própria atitude e prática nas relações individuais e coletivas em cumprimento aos atos administrativos. As palestras tiveram início em 2004 numa iniciativa da COFAZ que seguiu com esta ação atuando quando demandada pelas áreas internas. A partir de 2008 sistematizou-se o ciclo de palestras que passou a ser anual para os servidores fazendários, e desde então a participação destes nas palestras passou a ser registrada no Sistema Informatizado de Capacitação. Estas palestras têm despertado crescente interesse de outros órgãos do governo estadual, associação de classe (contabilista e economista), universidades e parceiros da SEFAZ. A COFAZ atende a este público também conforme a demanda, obedecendo a padrão único.

A SEFAZ possui a infra-estrutura necessária para disseminar e internalizar os valores, princípios e diretrizes constitucionais e de governo e realiza ações permanentes e específicas (atuar em situações mais graves) voltadas para esta finalidade, de forma assistematizada e não integrada. Não há controle ou avaliação das práticas desenvolvidas.

OM (registro do workshop)

- Identificada a necessidade de se instituir mecanismos de disseminação e internalização (compreensão e aderência) dos valores e princípios da administração pública e diretriz de governo na SEFAZ, e avaliá-los;
- Identificada a necessidade de atualizar e publicar o Regimento Interno. Definir a periodicidade para publicação do Regimento Interno;
- Apontada a necessidade de criar uma unidade colegiada para avaliar os instrumentos de institucionalização (Regimento Interno). Reposicionar a AGIN na estrutura transferindo-a para a SEJUF e, simultaneamente, criar um comitê de decisão colegiada, formada por Assessorias de Negócio e Secretários Adjuntos para discutir processos e modelagem organizacional, modelo de gestão;
- Identificada a necessidade de se elaborar o mapa estratégico integrado da SEFAZ.

OM (registro da Comissão)

- -

CRITÉRIO: 1 – LIDERANÇA

PONTUAÇÃO: 55

Este critério examina a governança pública e a governabilidade da organização, incluindo aspectos relativos à transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Também examina como é exercida a liderança, incluindo temas como mudança cultural e implementação do sistema de gestão da organização. O critério aborda a análise do desempenho da organização enfatizando a comparação com o desempenho de outras organizações e a avaliação do êxito das estratégias.

ITEM: 1.1 – GOVERNANÇA PÚBLICA E GOVERNABILIDADE

PONTUAÇÃO: 20

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo gerar transparência e aprimorar o nível de confiança entre todas as partes interessadas e que geram impacto no valor, na sustentabilidade financeira e orçamentária, social e ambiental e na governabilidade da organização.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
B	Como as principais decisões são tomadas, comunicadas e implementadas pela Alta Administração assegurando a transparência e o envolvimento de todas as partes interessadas?

As principais decisões que envolvem a alta administração na SEFAZ acontecem nos seguintes fóruns:

- Reuniões estratégicas semanais entre o Secretário de Estado e Secretário Adjuntos. Cabe a cada Secretário Adjunto encaminhar as medidas sob sua responsabilidade junto à sua equipe, em decorrência das decisões tratadas nessas reuniões;
- Reuniões mensais, previamente definidas, com a participação do Secretário e seus Adjuntos, do Chefe de Gabinete, Assessores do Gabinete, Assessores de Negócio, Conselho de Contribuintes, Corregedoria Fazendária. Por pertinência do tema, são convidados outros atores. O objetivo desta pauta trata do acompanhamento dos indicadores da Receita Pública, do Tesouro Estadual e da Secretaria Executiva do Núcleo Fazendário - SEJUF. As decisões são tomadas por maioria e, eventualmente, por deliberação da maior autoridade e as tarefas são distribuídas aos Secretários Adjuntos. O resultado da reunião é registrado em ata que é encaminhada, por e-mail, aos participantes. As implementações das demandas oriundas desta agenda, fica a cargo de cada Secretário Adjunto com sua respectiva equipe. As deliberações da agenda são transformadas em medidas ou tarefas e são incluídas no PTA ou em plano emergencial, fazendo-se o alinhamento estratégico da decisão ao sistema e modelo de gestão da organização. A comunicação destas ocorre via apresentação dos Secretários Adjuntos (as mais relevantes e impactantes), por meio de atas de reunião ou mensagens via correio eletrônico à(s) Superintendência(s) e Gerência(s) envolvida(s), que as repassa à força de trabalho. Para o público externo, a comunicação ocorre via agendas diversas com a sociedade, treinamentos e seminários e ainda por e-mail (serviço de *clipping* legislativo).

Na implementação, são ouvidas as áreas envolvidas quanto à viabilidade de sua implementação, para definir o COMO FAZER. A(s) Assessoria(s) específica(s) e

gestores responsáveis por projetos-atividade fazem o acompanhamento mensal da implementação das decisões via sistema informatizado denominado SIGPEX.

OM (registro do workshop)

→ Identificada a necessidade de se declarar a extinção do Comitê de Políticas Fazendárias promovendo as alterações estruturais:

- **Colegiado estratégico** (visão, missão, políticas e estratégias da organização). Definir agregação de valor em função das partes interessadas;
- **Colegiado de Planejamento integrado**. Melhor forma de obtenção desses valores e o modelo organizacional e operacional adequado;

Este fórum seria o responsável pela internalização:

- Aprisionamento normativo (SARP portaria nº 127 e legislação tributária);
 - Aprisionamento tecnológico (SARP portaria nº 75/2007);
 - Divisão do trabalho/modelagem organizacional (regimento interno);
 - Estruturação de medidas do plano de trabalho.
- **Colegiado gerencial (acompanhamento de metas e resultados/ análise de consistência)**.

→ Identificada a necessidade de rever a atuação do Comitê de Segurança da Informação.

OM (registro da Comissão)

→ Prática registrada sem sistematização.

Solução: Sistematizar a prática de tomada de decisão na SEFAZ;

→ Identificada a necessidade de atualizar os integrantes do Sub Comitê de Segurança da Informação, segundo a atual estrutura da SEFAZ (sugestão COFAZ).

CRITÉRIO: 1 – LIDERANÇA

PONTUAÇÃO: 55

Este critério examina a governança pública e a governabilidade da organização, incluindo aspectos relativos à transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Também examina como é exercida a liderança, incluindo temas como mudança cultural e implementação do sistema de gestão da organização. O critério aborda a análise do desempenho da organização enfatizando a comparação com o desempenho de outras organizações e a avaliação do êxito das estratégias.

ITEM: 1.1 – GOVERNANÇA PÚBLICA E GOVERNABILIDADE

PONTUAÇÃO: 20

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo gerar transparência e aprimorar o nível de confiança entre todas as partes interessadas e que geram impacto no valor, na sustentabilidade financeira e orçamentária, social e ambiental e na governabilidade da organização.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
C	<p>Como são identificados e tratados os riscos organizacionais mais significativos que possam afetar o desempenho?</p> <p>1. Apresentar os principais riscos organizacionais identificados.</p>

Os riscos organizacionais mais significativos são identificados a partir da análise ambiental das ameaças e oportunidades e das forças e fraquezas organizacionais (matriz SWOT). São mapeadas e monitoradas as principais fontes de oportunidades e ameaças do meio-ambiente, por diversas unidades fazendárias, que se utilizam de técnicas variadas, como construção de cenários, histórico, prospecção, pesquisa e tendência. Não há uma padronização/sistematização quanto ao modo com que cada unidade identifica e trata os riscos organizacionais. São tomadas ações para eliminar ou minimizar os riscos, que vão desde a projeção de impactos e apresentação de informações (principalmente nas reuniões mensais com a cúpula) para subsidiar a tomada de decisão estratégica, até o aperfeiçoamento de marcos normativos estaduais (leis, decretos, regulamentos e instruções de serviços), formação de alianças estratégicas (relações federativo-fiscais e Fóruns do Centro-Oeste), intensificação da comunicação com a sociedade, para esclarecimento de impactos e alternativas legais, inserção de medidas e tarefas no PTA das unidades, etc.

C.1 – Principais riscos identificados

TIPO DE RISCO	IDENTIFICAÇÃO	TRATAMENTO	UNIDADE RESPONSÁVEL
ESTRATÉGICO OU DE NEGÓCIO (ESCOLHAS ESTRATÉGICAS)	Análise dos impactos das iniciativas legislativas	-	ARFF e APTR
	Construção de cenários econômicos	Especificação de riscos na LDO, LOA e Câmara Fiscal	APEA
	Tendências de geração de fluxos de caixa futuro apontadas pelas bases tributárias estaduais	Análise comparada	ANRP
	Tendências de comportamento das principais rubricas das Despesas e Receita	Análise das tendências/fixação de diretrizes financeiras e orçamentárias,	Câmara Fiscal

GOVERNO DO ESTADO DE MATO GROSSO
SECRETARIA DE ESTADO DE FAZENDA
SEFAZ

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - 500 PONTOS

	Pública	despesas de pessoal, equilíbrio fiscal	
	Tendências de comportamento futuro dos fatores estratégicos	Atingimento de metas e demais projetos que geram impactos financeiros, sobretudo de pessoal	SATE/Assessoria (ASCF)
DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO	Análise do conhecimento disponível em contraste com o conhecimento requerido	Recebimento de informações estratégicas; prioridade em treinamentos voltados à formação gerencial; consulta e participação no processo decisório de assuntos afetos a área de atuação do gestor.	Secretaria Executiva do Núcleo Fazendário
OPERACIONAIS (sistemas inadequados, falhas de segurança predial, informações, desastres naturais, processos de trabalho críticos, etc)	Análise de fatos ou eventos pretéritos danosos ocorridos Tecnologia/Logística: a partir das necessidades dos clientes, processos críticos e infra-estrutura que mais impactam à organização. Práticas pontuais, não sistematizadas, em início de estruturação: estudo da definição de parâmetros a serem seguidos.	Redefinição de procedimentos, com formalização em normas, procedimentos operacionais padrões, etc. Foram modificados procedimentos, aplicativos, infra-estrutura de segurança física e patrimonial, gestão de serviços terceirizados (segurança) em função das identificações pontuais feitas - Relatório de ocorrências diagnósticos específicos.	Secretaria Executiva do Núcleo Fazendário

Especificamente com relação a riscos de segurança, podemos relacionar, basicamente, os riscos de segurança da informação em três grupos: Disponibilidade, Integridade e Confidencialidade. Assim temos:

- Disponibilidade da informação - Trata-se de risco de indisponibilidade de sistemas e informações fazendárias quando esses são requeridos. Para o tratamento desse risco, sobretudo com a implantação do projeto da Nota Fiscal Eletrônica, são realizados investimentos para a alta disponibilidade dos serviços, sistemas e equipamentos de TI.

São realizadas continuamente, análises de performance e renovação dos equipamentos e serviços de Infra-estrutura (servidores de aplicação, servidores de banco de dados, serviço de acesso à internet, equipamentos de conectividade, etc), de forma a garantir a redundância dos sistemas disponibilizados para contribuintes, contabilistas e colaboradores da SEFAZ. Está previsto ainda para 2010, um grande projeto de reestruturação da infra-estrutura de rede, com o objetivo (entre outros) de ampliar a disponibilidade dos sistemas fazendários.

- Confidencialidade da informação - Trata-se de risco de acesso das informações fazendárias por pessoas não autorizadas. Para o tratamento desse risco, a SEFAZ possui serviços de autenticação de usuários, com o objetivo de permitir o acesso à

informação apenas a quem de direito e softwares de proteção de redes, como o firewall, com o objetivo de proteger o acesso da rede interna de computadores da SEFAZ de redes públicas, como a Internet.

- Integridade da Informação - Trata-se do risco de alteração não autorizada da informação. Para o tratamento desse risco, a SEFAZ possui softwares gerenciadores que garantem a proteção perante falhas de software. Existe ainda rotina estabelecida de cópia de segurança de todas as informações fazendárias diariamente, de forma a possuir pronta recuperação em caso de incidente grave de perda de informações.

Adicionalmente, o Estado de Mato Grosso, no papel do Conselho Estadual de Informação e Tecnologia da Informação possui Resolução e grupo de trabalho específico tratando da segurança da informação nas Secretarias do Estado. A SEFAZ, ainda em 2010, reativará o grupo de segurança da informação multidisciplinar para rever a Política e Normas Relacionadas em vigor.

OM (registro do workshop)

- **Identificar, tratar e fazer gestão dos principais riscos organizacionais;**
- **Desenvolver gestão (sobretudo quanto ao tratamento de anomalias) voltada para solucionar problemas relacionados aos indicadores de pessoas (rotatividade, sucessão de funções e cargos estratégicos).**

OM (registro da Comissão)

- -

CRITÉRIO: 1 – LIDERANÇA

PONTUAÇÃO: 55

Este critério examina a governança pública e a governabilidade da organização, incluindo aspectos relativos à transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Também examina como é exercida a liderança, incluindo temas como mudança cultural e implementação do sistema de gestão da organização. O critério aborda a análise do desempenho da organização enfatizando a comparação com o desempenho de outras organizações e a avaliação do êxito das estratégias.

ITEM: 1.1 – GOVERNANÇA PÚBLICA E GOVERNABILIDADE

PONTUAÇÃO: 20

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo gerar transparência e aprimorar o nível de confiança entre todas as partes interessadas e que geram impacto no valor, na sustentabilidade financeira e orçamentária, social e ambiental e na governabilidade da organização.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
D	Como a Alta Administração presta conta de seus atos e resultados alcançados para a sociedade e órgãos de controle?

A Alta Administração presta conta de seus atos e resultados alcançados para a sociedade e órgãos de controle das seguintes maneiras:

Para a Sociedade – através de:

- Em Audiências Públicas (LRF);
- Encontros Regionais com entidades de classe, profissionais e categorias econômicas, sociedade;
- Matérias veiculadas nas várias mídias;
- Parceiros: Portal da transparência, MTGOV;
- Diário Oficial do Estado;
- Portal da SEFAZ;
- Campanhas Publicitárias;
- Relatórios de Análise Econômica e de Gestão, disponibilizados na internet/portal da SEFAZ;
- Letreiro luminoso na Agência Fazendária de Cuiabá;
- Sistema de Ouvidoria Geral do Governo (Gabinete da Casa Civil), etc.

Para os Órgãos de Controle – através de:

- Prestação de Contas Anuais (Balanço Geral do Estado);
- Audiência Pública (Assembléia Legislativa- LRF);
- Programa de Ajuste Fiscal - Missão da STN;
- Relatórios Bimestrais e Quadrimestrais publicados no Diário Oficial (LRF);
- Sistema de Geo-obras;
- Acesso ao FIPLAN liberado para o TCE;
- AGE/SEPLAN - Relatórios Bimestrais de acompanhamento de planos de trabalho, RAG – Relatório Anual de Gestão;
- Acesso do MP aos Sistemas Fazendários.

OM (registro do workshop)

- Aperfeiçoamento dos Relatórios e estruturação das informações prestadas no formato de Balanço Social;
- Retomar o envio de e-mail para sociedade da prestação de contas e avaliar o conteúdo a ser enviado (função de Conselho Editorial das Informações Prestadas à Sociedade).

OM (registro da Comissão)

- -

CRITÉRIO: 1 – LIDERANÇA

PONTUAÇÃO: 55

Este critério examina a governança pública e a governabilidade da organização, incluindo aspectos relativos à transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Também examina como é exercida a liderança, incluindo temas como mudança cultural e implementação do sistema de gestão da organização. O critério aborda a análise do desempenho da organização enfatizando a comparação com o desempenho de outras organizações e a avaliação do êxito das estratégias.

ITEM: 1.2 – SISTEMA DE LIDERANÇA

PONTUAÇÃO: 20

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo disseminar os princípios, os valores e as diretrizes da administração pública e da organização; desenvolver as habilidades de liderança; mobilizar a força de trabalho e obter o apoio das demais partes interessadas para o êxito das estratégias.

ALÍNEA

ABORDAR OS SEGUINTES REQUISITOS

A

Como a alta administração, estabelecendo um exemplo a ser seguido, atua pessoalmente para: buscar novas oportunidades para a organização e promover o comprometimento com todas as partes interessadas?

A alta administração, como exemplo a ser seguido, atua pessoalmente buscando a criação do valor público com valor fiscal e extra fiscal. Dedicar parcela considerável de seu tempo às atividades estratégicas e à busca de oportunidades futuras para a organização, delegando responsabilidade pelas atividades operacionais aos demais gerentes e supervisores.

Como cria valor público para promover o comprometimento com as partes interessadas: Interage diretamente com as partes interessadas para identificar expectativas, de forma objetiva, sem filtros, procurando atendê-los de forma harmônica e balanceada, para criar valor público e manter um nível de satisfação adequado desses públicos. O valor público criado é avaliado pelo impacto externo. Se o processo não gera valor público externo, é revisto internamente. Essa interação acontece: em agendas, fóruns de gestão, colegiados de administrações tributárias, encontros regionais. Em todas as parcerias que a SARP faz, há a preocupação de gerar valor público, buscando arrecadar com responsabilidade social e ambiental. Há a preocupação de gerar valor público mediante sinergia com outros organismos de governo (vai além da geração de valor da receita). Exemplos de agregação de valor público:

- Políticas de infra-estrutura, saúde, segurança, meio ambiente e transportes tiveram sensível redução de carga tributária e flexibilidade no cumprimento da obrigação;
- Proibição de trânsito de cargas perigosas em transportes inadequados, pelas parcerias com Polícia Rodoviária Federal, AGER e DNIT;
- Busca da inovação: a SEFAZ busca a inovação pela coleta e crítica da percepção das partes interessadas quanto ao valor agregado e os impactos gerados pelos serviços ofertados.

Para buscar novas oportunidades para a organização, a alta administração efetua diagnósticos para conhecer a realidade da organização, para sair de uma situação

de elaboração de planos emergenciais para planos estruturantes.

Nos últimos anos, registrou-se:

- Aumento dos recursos orçamentários (R\$ de 48 mi para R\$ 140) para aplicação em infra-estrutura e gestão, por ocasião da criação do FUNGEFAZ – Fundo de Gestão Fazendária;
- Implementação de um plano de formação gerencial, técnica e comportamental na SARP;
- Busca de financiamento externo, com adesão ao PMAE/PROFISCO, para melhoria da gestão e expansão de negócio;
- Estabelecimento parcerias, por exemplo, com a Receita Federal e Ministério da Fazenda na busca de infra-estrutura em tecnologia (doação de equipamentos de TI) e intercâmbio de informações para cruzamento de dados;
- Participa de fóruns nacionais e internacionais para discussão das políticas fazendárias. Exemplo: CONFAZ, COTEPE, ENCATE, GEFIN, GDFAZ, FORUM FISCAL. Nessas reuniões são discutidas formas de aperfeiçoamento das políticas de tributação, repartição de receitas e metodologias para melhorar a gestão dos recursos públicos entre outros assuntos de vanguarda nas áreas tributárias e de finanças públicas.

Exemplos de inovação implementadas como evidência de busca de novas oportunidades:

- Incorporação, ao ICMS, de características de tributo sobre o faturamento (Lei 9.226/09);
- Tributação monofásica do etanol, carnes, atacados e águas minerais;
- Automatização de postos fiscais:
 - Utilização de tecnologia de fiscalização regulatória de trânsito como ferramenta de fiscalização de mercadorias, em postos fiscais.
 - Recursos do “pardal” para identificar o contribuinte, direcionamento de fluxo, pesagem na balança de trânsito. Combinação desses recursos para gerar saídas para o sistema. Mato Grosso é referência no quesito “automação de postos fiscais”.
- Desenvolvimento do FIPLAN: O Fiplan, sistema informatizado adotado pelo Estado, foi desenvolvido pelo CEPROMAT em conjunto com a Secretaria de Fazenda e Secretaria de Planejamento. Permite acompanhar, em uma única ferramenta de web, o andamento orçamentário e financeiro da administração, os processos de monitoramento e avaliação da gestão, dados e procedimentos da área de recursos humanos, os convênios realizados e as publicações na imprensa oficial. Enfim, estão reunidas em um só sistema todas as ações que são objeto da prestação de contas do Estado.

OM (registro do workshop)

- ➔ **Identificada a necessidade de consolidar o planejamento estratégico das Secretarias Adjuntas;**
- ➔ **Identificada a necessidade de garantir a participação pessoal do Secretário de Fazenda na elaboração e validação do plano estratégico da organização.**

OM (registro da Comissão)

→ -

Notas:

- O aprendizado organizacional se caracteriza pelo estabelecimento de métodos contínuos para avaliar e melhorar as práticas de gestão e respectivos padrões de trabalho.
- Na alínea B devem ser apresentados os princípios organizacionais – missão, visão e políticas.
- Os municípios devem abordar nas alíneas B e E como são desenvolvidas as políticas públicas e como elas são tratadas nas práticas de gestão.

CRITÉRIO: 1 – LIDERANÇA

PONTUAÇÃO: 55

Este critério examina a governança pública e a governabilidade da organização, incluindo aspectos relativos à transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Também examina como é exercida a liderança, incluindo temas como mudança cultural e implementação do sistema de gestão da organização. O critério aborda a análise do desempenho da organização enfatizando a comparação com o desempenho de outras organizações e a avaliação do êxito das estratégias.

ITEM: 1.2 – SISTEMA DE LIDERANÇA

PONTUAÇÃO: 20

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo disseminar os princípios, os valores e as diretrizes da administração pública e da organização; desenvolver as habilidades de liderança; mobilizar a força de trabalho e obter o apoio das demais partes interessadas para o êxito das estratégias.

ALÍNEA

ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS

B

Como são estabelecidos e atualizados os valores e os princípios organizacionais necessários à criação de valor para todas as partes interessadas?
1. Apresentar os valores e os princípios organizacionais.
2. Apresentar as formas de disseminação e internalização na força de trabalho dos valores e das diretrizes organizacionais.

Os valores e princípios organizacionais são estabelecidos e atualizados por ocasião da elaboração do PPA. São harmonizados com os princípios e valores do Governo do Estado. A última atualização ocorreu em 2007, na elaboração do PPA 2008-2011. Foi conduzida pela AGIN, com a participação dos Assessores de Negócio e CPLA. Na ocasião, foi elaborada uma proposta, a qual foi validada em reunião do Comitê de Políticas Fazendárias.

Os valores e princípios organizacionais são definidos levando-se em conta o ordenamento jurídico (princípios da administração pública e macro políticas da SEFAZ (nortes estratégicos). Esses valores são atualizados para dar suporte às macro políticas.

B.1 - Os valores e princípios organizacionais da SEFAZ são:

VALORES

- Transparência - Oferecer informação confiável, oportuna e compreensível sobre a gestão dos recursos públicos e o direito dos cidadãos de acessar a mesma;
- Responsabilidade: Conduta consciente voltada para maximizar o bem estar social fundada na ética e no direito;
- Ética: Ter uma conduta moral agindo dentro dos princípios legais;
- Qualidade: Desempenhar as atividades institucionais, com presteza, eficiência e eficácia, visando à satisfação plena dos cidadãos/usuários;
- Flexibilidade: Aptidão para trabalhar em diferentes ambientes, com variados processos e tecnologias;
- Criatividade: Estímulo à engenhosidade e ao espírito inventivo para se alcançar efetividade. Possuir a capacidade para construir e implementar praticas inéditas ou incomuns no ramo de atividade ou na área da organização;
- Credibilidade: Coerência entre o discurso e a conduta. Uma organização que

cumprir tempestivamente os compromissos assumidos com todas as partes interessadas.

PRINCÍPIOS ORGANIZACIONAIS

A SEFAZ tem como missão: “Garantir a realização da receita pública e o controle da aplicação do gasto público, com justiça fiscal, contribuindo para a sustentabilidade econômica e social do Estado”.

Sua visão de futuro está assim estabelecida: “Ser uma organização reconhecida pela excelência na gestão pública e indutora do desenvolvimento econômico e social do Estado”.

B.2 - Formas de disseminação: portal, intranet, murais físicos, informativo interno de periodicidade mensal, clipping eletrônico diário, nas matérias publicadas, na tela de descanso dos computadores da organização, nos eventos formais realizados pela organização, nos cursos de formação, nos relatórios de gestão.

Formas de internalização:

- Na SARP, existe o controle eletrônico das medidas/ ações relacionadas aos valores organizacionais;
- Nas palestras promovidas pela Corregedoria Fazendária;
- Na estruturação dos planos de desenvolvimento profissional e qualidade de vida;
- Nos Seminários de Boas Práticas de Gestão, onde há a obrigatoriedade de evidenciar o alinhamento da prática apresentada aos valores da SEFAZ.

OM (registro do workshop)

- **Identificada a necessidade de se evidenciar as situações que demonstrem a ocorrência dos valores na organização;**
- **Identificada a necessidade de se estruturar práticas que definam marcos quando da implementação de mudanças organizacionais que reflitam os valores da SEFAZ;**
- **Identificada a necessidade de se definir mecanismos de avaliar e estabelecer conseqüências para o comportamento contrário aos valores definidos pela organização;**
- **Apontado no evento a necessidade de se repensar as atribuições da Comissão de Ética de modo a contemplar os itens abaixo:**
 - **Valores definidos e conceituados;**
 - **Valores difundidos;**
 - **Definir instrumentos para garantir a aplicação;**
 - **Os agentes envolvidos e os respectivos papéis;**
 - **Fazer a defesa dos valores e encontrar uma forma de conciliação de conflito de valores, e criar um ordenamento jurídico capaz de defender esses valores (existem mecanismos e estes não estão só na LC 04/90. Por exemplo: CRM, OAB, Comissões de Justiça, código de trânsito, decoro parlamentar);**
- **Identificada a necessidade de se sistematizar a forma do tratamento necessário para a efetiva internalização dos valores e promoção da conduta**

adequada.

OM (registro da Comissão)

→ -

CRITÉRIO: 1 – LIDERANÇA

PONTUAÇÃO: 55

Este critério examina a governança pública e a governabilidade da organização, incluindo aspectos relativos à transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Também examina como é exercida a liderança, incluindo temas como mudança cultural e implementação do sistema de gestão da organização. O critério aborda a análise do desempenho da organização enfatizando a comparação com o desempenho de outras organizações e a avaliação do êxito das estratégias.

ITEM: 1.2 – SISTEMA DE LIDERANÇA

PONTUAÇÃO: 20

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo disseminar os princípios, os valores e as diretrizes da administração pública e da organização; desenvolver as habilidades de liderança; mobilizar a força de trabalho e obter o apoio das demais partes interessadas para o êxito das estratégias.

ALÍNEA

ABORDAR OS SEGUINTES REQUISITOS

C

Como é incentivado o comprometimento de todos com a cultura da excelência?
1. Destacar as principais ações empreendidas para promover a excelência na organização.

A SEFAZ adotou o Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP em 2001, modelo este preconizado pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA (antes denominado Programa de Qualidade no Serviço Público – PQSP), ancorado nacionalmente pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. A adesão dos órgãos é voluntária e representa assumir o compromisso, perante sua força de trabalho, de tornar-se uma organização referência na excelência da gestão pública, desafio este que é reforçado na Secretaria pela declaração de sua visão de futuro institucional.

A formalização da adesão da SEFAZ na ocasião se deu através da assinatura do Termo de Adesão pelo Secretário de Estado à época, e renovado em 2009 pelo Secretário Éder de Moraes (exigência do Ministério do Planejamento).

Existe um ato publicado em 2005 (Decreto Nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005) que institucionalizou o Programa a nível nacional.

O Programa se desdobra nos estados através de Núcleos Estaduais que tem como papel sensibilizar e mobilizar organizações públicas (de todas as esferas e poderes) a implementar o MEGP. Em Mato Grosso, o Núcleo foi instalado em 2001 na SEPLAN. Em 2005 a SEFAZ, de comum acordo com a SEPLAN, passou a ancorar esse Núcleo, com o apoio institucional do líder da organização âncora, no caso, o Secretário de Estado de Fazenda da SEFAZ.

Conforme orientação do Programa, a SEFAZ utiliza a Auto-Avaliação da Gestão Fazendária como estratégia de melhoria contínua em sua gestão. Esta prática ocorre desde 1999.

Os conceitos do modelo de excelência vêm sendo utilizado quando da elaboração das políticas e projetos institucionais. Por exemplo, a Política Econômica e Tributária da SARP (Portaria nº 127/05) que buscou ampliar a visão puramente arrecadatária, e o Modelo de Gestão da Secretaria Executiva do Núcleo Fazendário – SEJUF.

O conceito de excelência na SEFAZ foi definido como “Excelência - o atendimento as necessidades de todas as partes interessadas”. Evidenciando a busca desta diretriz, a SARP detalhou medidas em seu plano de trabalho para o atendimento balanceado das necessidades das partes interessadas.

C1. Principais ações empreendidas para promover a excelência na organização:

- Auto-Avaliação da Gestão Fazendária (desde 1999);
- Adesão ao Programa da Gestão Pública e Desburocratização – GESPUBLICA (desde 2001);
- Promoção dos Seminários de Boas Idéias e de Boas Práticas de Gestão;
- Criação de grupos sistêmicos com reuniões mensais do Secretário da SARP, Assessorias e gestores (gerentes, superintendentes) com abordagem do tema “excelência”;
- Oficinas de discussões temáticas, por critérios de excelência, para os gestores (início de 2009).

OM (registro do workshop)

- Identificada a necessidade de se intensificar a disseminação/divulgação da cultura da excelência, inclusive envolvendo mais agentes dentro da organização, estruturar esta prática;
- Identificada a necessidade de se sistematizar/fortalecer as oportunidades de melhoria no planejamento;
- Apontada a necessidade de se definir e medir a forma de agregação de valor do programa junto ao planejamento anual da organização (PTA);
- Identificada a necessidade de fazer um Programa de Capacitação específico voltado para formar quadro gerencial capacitador no modelo de excelência;
- Identificada a necessidade de se intensificar a ação das Assessorias de Negócio quanto ao domínio dos requisitos de excelência, atuando, de modo concreto, nas interdependências relacionadas a PENSAMENTO SISTÊMICO, APRENDIZAGEM, GESTÃO PARA RESULTADOS, MODELAGEM ORGANIZACIONAL E CONSOLIDAÇÃO DE PLANOS;
- Identificada a necessidade de durante a elaboração e acompanhamento da execução dos planos de trabalho assegurar domínio dos fundamentos da cultura de excelência pelo executor em relação aquela tarefa específica.

OM (registro da Comissão)

- -

CRITÉRIO: 1 – LIDERANÇA

PONTUAÇÃO: 55

Este critério examina a governança pública e a governabilidade da organização, incluindo aspectos relativos à transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Também examina como é exercida a liderança, incluindo temas como mudança cultural e implementação do sistema de gestão da organização. O critério aborda a análise do desempenho da organização enfatizando a comparação com o desempenho de outras organizações e a avaliação do êxito das estratégias.

ITEM: 1.2 – SISTEMA DE LIDERANÇA

PONTUAÇÃO: 20

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo disseminar os princípios, os valores e as diretrizes da administração pública e da organização; desenvolver as habilidades de liderança; mobilizar a força de trabalho e obter o apoio das demais partes interessadas para o êxito das estratégias.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTES REQUISITOS
D	<p>Como as habilidades de liderança são definidas, identificadas e desenvolvidas nos líderes?</p> <p>1. Destacar como as pessoas com potencial de liderança são identificadas.</p>

Durante o período de 2003 a 2005, foi construído o Modelo de Gestão de Pessoas, em que foram definidos perfil de competências, com apoio de consultoria externa contratada (Neide Verglangieli). Esse perfil definido trata das competências técnicas, habilidades e atitudes de acordo com as necessidades de cada área da organização. Está em vigor, porém necessita de atualização.

Em 2008 foi elaborado o Modelo de Gestão da SEJUF que trata das competências essenciais para o desempenho dos profissionais que exercem funções ou cargos gerenciais. São chamadas de habilidades de liderança, definidas por área de negócio e requeridas para os gestores em função de liderança ou ocupantes de cargos gerenciais, conforme listadas abaixo:

- Comunicação e interação;
- Capacidade de adaptação e flexibilidade;
- Condutor de equipes e gerenciador de talentos;
- Liderança;
- Planejamento;
- Relacionamento Interpessoal;
- Tomada de Decisão;
- Trabalho em equipe;
- Visão Sistêmica;
- Nível de Consciência Crítica: indivíduo-organização e ambiente (Relatório Amana Kay).

Na SARP:

A definição das habilidades é feita: a partir da postura estratégica necessária à efetividade dos objetivos organizacionais, ao melhor posicionamento no ambiente em que atua, orientado a uma matriz de conhecimento exigida para cada área de negócio. Há ênfase na inovação para posicionamento competitivo mediante maximização de resultados obtidos com descentralização e diferenciação.

A SARP possui uma matriz de conhecimento técnico requerido por produto e requisitos do conhecimento gerencial por área de negócio necessária ao alcance de determinadas variáveis de impacto.

Identificação: É feita a partir da análise crítica e adaptação do conhecimento acumulado da Ciência da Administração quanto aos perfis gerenciais que melhor atende à proposta/estratégia do negócio. Definição a partir da concepção de um sistema aberto de gestão, em constante mutação.

Desenvolvimento: Capacitações são desenvolvidas objetivando desenvolver perfil de competência institucional e, considerando também as especificidades adotadas pela SARP. Estas capacitações são formatadas mediante atuação conjunta da ANRP, das unidades da SARP destinatárias e da Escola Fazendária.

Foi formatado um curso intitulado Teoria Geral da Administração Tributária – TGAT, com abordagem das várias correntes do pensamento da Ciência da Administração quanto aos atributos da liderança. Esse curso foi ministrado a todos os gestores da SARP.

D.1 – Como identifica pessoas com potencial de liderança.

Na SEFAZ procura-se identificar pessoas habilitadas a partir da indicação do titular do cargo gerencial. Este processo é chamado de “Prospecção”, onde o titular do cargo gerencial indica quem seria o seu substituto, se e quando necessário.

Na SARP, há ainda um levantamento das informações junto à Coordenadoria de Gestão de Pessoas - CGP e pesquisas junto a servidores quanto à predisposição em atuar na área considerando a formação e a experiência profissional. Além disso, há ainda a Investigação da Vida Pgressa.

É feita a análise das características individuais - não é feita análise comportamental - a partir das informações quanto à formação e experiência profissional, vida pgressa, e outras informações disponíveis (pesquisa quanto ao nível de conhecimento em áreas de saber). Também é feito o contato pessoal com os servidores ingressantes. Prática desenvolvida pela SARP e está baseada na Gestão do Conhecimento.

OM (registro do workshop)

→ **Identificada a necessidade de definir uma forma de recompensa/remuneração que considere a complexidade/responsabilidade e impacto na agregação de valor em função das exigências e propósitos do negócio;**

→ **Identificada a necessidade de definir uma única prática institucional, considerando as práticas da SARP, da SEJUF e outras técnicas para mapeamento de perfil da liderança;**

→ **Apontada a necessidade de sistematizar e expandir para toda a organização a prática adotada pela SARP referente a identificar pessoas com potencial de liderança, caso seja considerada como referência;**

→ **Identificada a necessidade de se mapear o conhecimento disponível dos servidores da organização;**

→ **Identificada a necessidade de se inserir nas habilidades requeridas para a liderança que consta no Modelo de Gestão da SEJUF, os itens: comprometimento, responsabilidade e inovação.**

OM (registro da Comissão)

→ -

CRITÉRIO: 1 – LIDERANÇA

PONTUAÇÃO: 55

Este critério examina a governança pública e a governabilidade da organização, incluindo aspectos relativos à transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Também examina como é exercida a liderança, incluindo temas como mudança cultural e implementação do sistema de gestão da organização. O critério aborda a análise do desempenho da organização enfatizando a comparação com o desempenho de outras organizações e a avaliação do êxito das estratégias.

ITEM: 1.2 – SISTEMA DE LIDERANÇA

PONTUAÇÃO: 20

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo disseminar os princípios, os valores e as diretrizes da administração pública e da organização; desenvolver as habilidades de liderança; mobilizar a força de trabalho e obter o apoio das demais partes interessadas para o êxito das estratégias.

ALÍNEA

ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS

E

Como são estabelecidos os principais padrões de trabalho que orientam a execução adequada das práticas de gestão da organização e os métodos para verificar o seu cumprimento?
1. Destacar como são garantidos os recursos para melhoria da infraestrutura de trabalho.

Na SARP

A alta administração define os requisitos a serem atendidos e os valores a serem concretizados, considerando a estratégia da organização e sua visão de futuro. Essas diretrizes são repassadas ao nível tático e operacional, por meio de comunicação eletrônica, edição de legislação, agendas de serviço, etc.

No nível tático e operacional, os requisitos são analisados e traduzidos em Procedimentos Operacionais Padrões, normas (instruções de serviço, etc.) e utilizados para concepção e definição de sistemas informatizados, a fim de entregar o produto mais adequado ao valor público a ser criado. Quando envolve mais que uma superintendência, são feitas reuniões entre os setores envolvidos para análise e discussão conjunta dos impactos dos inter-relacionamentos de sistemas e produtos fazendários.

A garantia de que as normativas definidas nos nível tático e operacional se amoldam jurídico e guardam harmonia com outras iniciativas é feita pela Superintendência de Normas da Receita Pública (Portaria nº 43/2009-SEFAZ). O controle das práticas de gestão é feito mediante a definição de item de controle para os principais processos, que são incluídos no Plano de Trabalho Anual e acompanhados periodicamente pela alta direção, através de ferramenta informatizada (SIGPEX/GRD). O cumprimento das normas que orientam os processos de trabalho é feito pela Corregedoria Fazendária, periodicamente, em relatórios que aferem a conformidade do processo em relação ao normatizado e em sua capacidade de produzir o valor pretendido. Esse procedimento é utilizado no âmbito da SARP há mais de três anos.

A SATE controla as práticas de gestão mediante a definição de item de controle para os principais processos, que são incluídos no Plano de Trabalho Anual e acompanhados periodicamente pela alta direção, através de reuniões mensais de

acompanhamento, com a participação dos Superintendentes, Coordenadores e Secretário Adjunto. Esse procedimento é utilizado há mais de três anos.

Os padrões de trabalho são estabelecidos em conformidade com os preceitos legais, as necessidades captadas junto às partes interessadas e a disponibilidade econômica da organização. Os padrões são definidos pelos gestores dos processos em conjunto com as Assessorias de Negócios das áreas, ouvindo-se os executores, e seguindo-se as diretrizes organizacionais. São comunicados através de normas publicadas na imprensa oficial, manuais de procedimentos, documentos disponibilizados na INTERNET. O controle da execução dos padrões é feito pela Corregedoria Fazendária (na área finalística) e por reuniões sistemáticas entre assessorias, superintendências e gerências. Quanto à área meio, por força da criação dos Núcleos Sistêmicos, foi definida uma unidade intitulada “Unidade de Controle Interno – UNISECI”, que tem esta função de promover verificações periódicas nos principais processos (Logística, Aquisições, Financeiro, Contábil e Gestão de Pessoas), desde 1º de fevereiro de 2008. Também os gestores das unidades acompanham o cumprimento dos padrões estabelecidos.

Na área finalística do Tesouro Estadual, com a implantação dos núcleos sistêmicos, foram padronizados os processos das áreas Financeiras e Contábeis. Os principais processos foram mapeados junto às unidades setoriais, redesenhados e padronizados. O cumprimento dos processos é verificado através de avaliações periódicas, pela SAD. Os indicadores de desempenho foram definidos e estão sendo avaliados pelo órgão central do sistema

E.1 – Como são garantidos os recursos para melhoria da infra-estrutura de trabalho

A Alta Administração, anualmente, há mais de três anos, promove, através de suas Assessorias, o levantamento de necessidade de infra-estrutura para a consecução dos objetivos organizacionais (capacitação, TI, obras etc.). A partir deste levantamento são orçados os recursos requeridos e priorizados, segundo o impacto que geram na consecução da estratégia, dos valores organizacionais e na visão de futuro, considerando a disponibilidade financeira do Estado. Os recursos para o financiamento das melhorias de infra-estrutura são garantidos por fontes próprias (FUNGEFAZ) ou através de financiamentos junto a outros organismos (BID, BNDES, etc.). O controle da utilização dos recursos é feito através do Relatório Anual de Gestão, junto a SEPLAN, através do qual o gestor de cada projeto ou atividade presta contas da utilização dos recursos e dos produtos gerados pelos dispêndios efetuados.

OM (registro do workshop)

→ -

OM (registro da Comissão)

→ Implantar prática que garanta que os padrões gerenciais sejam estruturados, controlados e melhorados.

→ No plano tático e operacional (superintendentes e gerentes), o SIGPEX tem um módulo de plano de ação, a ser preenchido pelo superintendente e gerente, visando o desdobramento a menor nível. Este módulo está em desuso porque os Superintendentes e gerentes não cadastraram os planos de ação

desdobrados em conjunto com Assessoria de Negócios.

CRITÉRIO: 1 – LIDERANÇA

PONTUAÇÃO: 55

Este critério examina a governança pública e a governabilidade da organização, incluindo aspectos relativos à transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Também examina como é exercida a liderança, incluindo temas como mudança cultural e implementação do sistema de gestão da organização. O critério aborda a análise do desempenho da organização enfatizando a comparação com o desempenho de outras organizações e a avaliação do êxito das estratégias.

ITEM: 1.2 – SISTEMA DE LIDERANÇA

PONTUAÇÃO: 20

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo disseminar os princípios, os valores e as diretrizes da administração pública e da organização; desenvolver as habilidades de liderança; mobilizar a força de trabalho e obter o apoio das demais partes interessadas para o êxito das estratégias.

ALÍNEA

ABORDAR OS SEGUINTES REQUISITOS

F

Como é estimulado o aprendizado organizacional?

O aprendizado organizacional é estimulado através do compartilhamento de conhecimento, informações e experiências, sobretudo por meio de:

- Discussões conceituais nos grupos sistêmicos da SARP - formalizados desde 2005, na Portaria nº 127/2007-SEFAZ (servidores indicados pelas chefias);
- Disseminação das boas idéias e práticas de gestão e execução – promovido, anualmente, pela AERP/SARP e SEJUF, desde 2005, disciplinado na Portarias nº 102/2005, 131/2009 e 191/2009 (aberto para toda a organização);
- Seminários, eventos e capacitações internos e externos – regulamentado pela Portaria nº 144/2007-SEFAZ (eventos planejados anualmente, programados mensalmente e abertos para toda a organização, público externo ou público-alvo interno selecionado);
- Processo de Auto-Avaliação da Gestão, renovado anualmente pela Assessoria de Gestão Institucional, com base no Modelo de Excelência de Gestão do GÉSPUBLICA. Institucionalizado através da Portaria nº 081/98 publicada no DOE e pelo Regulamento do Sistema de Avaliação e Melhoria da Gestão Fazendária, documento atualizado pela AGIN anualmente e que define o plano de trabalho e as diretrizes para a condução do trabalho no ano. É conduzido com o apoio de comissão constituída, multifuncional, cujo objetivo é cumprir o cronograma estabelecido. Tem como principais fases a elaboração do diagnóstico do sistema de gestão e o plano de melhoria da gestão. Para a coleta de práticas de gestão e propostas de oportunidades de melhorias, são promovidos workshops envolvendo representantes de todas as áreas da Secretaria e a participação da alta administração. A AGIN acompanha os prazos e as ações planejadas a cada auto-avaliação, atuando corretivamente para a concretização do trabalho. Ao término de cada auto-avaliação anual, a Comissão se reúne e avalia esta prática, registrando as oportunidades de melhoria para o próximo ciclo;
- Participação em colegiados de Administrações Tributárias (Confaz, Fórum Fiscal, ENCAT, ENAT etc) - há mais de três anos, conforme agenda definida pela COTEPE para cada grupo de trabalho, cujos representantes estaduais encontram-se relacionados na Portaria nº 109/2009-SEFAZ (divulgação em reunião conjunta com

todos os representantes do Estado e Seminários Institucionais, aberto a toda a organização). O compartilhamento das informações nesses fóruns tem como propósito fornecer referencial, para conhecer a efetividade das práticas de gestão da Secretaria, quando comparadas com as de outras organizações, bem como identificar oportunidades de melhorias e práticas convergentes com a estratégia adotada, que possam ser adotadas para melhorar a qualidade da gestão. As oportunidades de melhoria detectadas são utilizadas, pela alta direção, como suporte para a modelagem de processos e definição de medidas do Plano de Trabalho Anual.

OM (registro do workshop)



OM (registro da Comissão)

→ Implementar um sistema de aprendizado organizacional que reúna os mecanismos que, de forma estruturada, questionem a forma como o trabalho é feito e proponham ações de mudanças.

CRITÉRIO: 1 – LIDERANÇA

PONTUAÇÃO: 55

Este critério examina a governança pública e a governabilidade da organização, incluindo aspectos relativos à transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Também examina como é exercida a liderança, incluindo temas como mudança cultural e implementação do sistema de gestão da organização. O critério aborda a análise do desempenho da organização enfatizando a comparação com o desempenho de outras organizações e a avaliação do êxito das estratégias.

ITEM: 1.3 – ANÁLISE DO DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO

PONTUAÇÃO: 15

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo assegurar o cumprimento do desempenho operacional planejado e o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

ALÍNEA

ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS

A

Como são analisadas as necessidades de informações comparativas para avaliar o desempenho da organização?
Destacar os critérios utilizados para determinar quais são os resultados mais significativos a serem comparados.
Apresentar os tipos de informações utilizadas para comparar o desempenho e avaliar o cumprimento dos níveis de desempenho esperados pelas partes interessadas.

As necessidades de informação comparativa são definidas considerando a estratégia e proposta de agregação de valor da Administração Tributária, de forma a estabelecer os aspectos cuja gestão possa vir a ser aperfeiçoada pela comparação com resultados externos.

Para determinar os resultados mais significativos são considerados a estratégia da organização e os fatores críticos da Política Tributária que são comuns com outras organizações, a exemplo da carga tributária, do potencial de exploração da base e do percentual de realização dos créditos tributários.

As informações mais relevantes utilizadas para a avaliação do desempenho são a carga tributária e o comportamento da Receita Pública.

Não há prática estruturada de análise das necessidades de informações comparativas para toda a organização. Também não há prática estruturada que determine os critérios que se utiliza para determinar quais resultados devam ser comparados.

OM (registro do workshop)

- **Apontada a necessidade de identificar forma, critérios para avaliar o desempenho da organização por meio de informações comparativas;**
- **Identificada a necessidade de se definir indicadores de desempenho que possam ser denominador comum entre fatores críticos compartilhados entre as diferentes Secretarias de Fazenda, bem como comuns aos objetivos do Estado;**
- **Apontada a necessidade de, quando estruturar a prática que atende ao requisito, se considerar a capacidade da Administração Fazendária de gerar**

recursos para financiar políticas públicas, promover ambiente social adequado às necessidades sociais e criar o de ambiente de negócios propício e relação custo x benefício adequado.

OM (registro da Comissão)

→ Não há um processo estruturado de gestão das informações comparativas para uso na análise de desempenho institucional da organização.

Notas:

1. A expressão análise do desempenho da organização refere-se aos métodos utilizados pela organização para avaliar se os resultados alcançados atendem aos objetivos e estratégias estabelecidos. A análise do desempenho da organização está, portanto, fortemente inter-relacionada com o **item 2.2.**
2. Os processos gerenciais para busca das informações comparativas citadas na alínea A devem ser descritos no **item 5.2.**
3. Os municípios devem abordar na alínea B a forma como são internalizadas as recomendações dos órgãos de controle.
4. Os municípios devem abordar na alínea C a avaliação do êxito das políticas públicas.

CRITÉRIO: 1 – LIDERANÇA

PONTUAÇÃO: 55

Este critério examina a governança pública e a governabilidade da organização, incluindo aspectos relativos à transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Também examina como é exercida a liderança, incluindo temas como mudança cultural e implementação do sistema de gestão da organização. O critério aborda a análise do desempenho da organização enfatizando a comparação com o desempenho de outras organizações e a avaliação do êxito das estratégias.

ITEM: 1.3 – ANÁLISE DO DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO

PONTUAÇÃO: 15

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo assegurar o cumprimento do desempenho operacional planejado e o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

ALÍNEA

ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS

B

Como é analisado o desempenho estratégico e operacional, considerando as informações comparativas e do ambiente interno e externo?

Não há prática estruturada para toda a organização. As análises são realizadas de forma sistemática, mas não formal pela Alta Administração e, a partir daí, se definem medidas de acompanhamento e correção de rumos.

SATE

No que tange ao Controle da Dívida Pública, a SATE analisa o desempenho estratégico e operacional, considerando as exigências legais e contratuais assumidas pela SEFAZ.

SARP

O desempenho estratégico e operacional da organização é avaliado considerando a capacidade das medidas desenvolvidas superarem fatores críticos estabelecidos na Política Econômica e Tributária. Essa análise é feita considerando a execução das medidas projetadas para tal fim, bem como o impacto decorrente da execução das medidas.

Considerando que os objetivos da organização podem ser diversos daqueles perseguidos por outras Administrações Tributárias, a utilização de informações comparativas fica limitada a efetividade dos processos básicos.

Via de regra, analisa-se três aspectos fundamentais, a saber:

- A capacidade de a Administração Tributária Matogrossense assegurar recursos suficientes ao financiamento das políticas públicas, que se traduz no acompanhamento da relação entre receita realizada/receita prevista;
- A contribuição da Receita Pública para redução da dependência de captação de recursos de terceiros para pagamento de despesas estaduais, que se traduz no percentual de financiamento das despesas com receita própria;
- A eficiência da Administração Tributária em gerar sustentabilidade de financiamento das políticas públicas via desenvolvimento de ambiente propício ao

investimento e aos negócios (Extrafiscalidade).

OM (registro do workshop)

→ Identificada a necessidade de se estruturar a prática da análise do desempenho estratégico e operacional.

OM (registro da Comissão)

→ -

CRITÉRIO: 1 – LIDERANÇA

PONTUAÇÃO: 55

Este critério examina a governança pública e a governabilidade da organização, incluindo aspectos relativos à transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Também examina como é exercida a liderança, incluindo temas como mudança cultural e implementação do sistema de gestão da organização. O critério aborda a análise do desempenho da organização enfatizando a comparação com o desempenho de outras organizações e a avaliação do êxito das estratégias.

ITEM: 1.3 – ANÁLISE DO DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO

PONTUAÇÃO: 15

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo assegurar o cumprimento do desempenho operacional planejado e o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

ALÍNEA

ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS

C

Como são avaliados o êxito das estratégias e o alcance dos respectivos objetivos da organização a partir das conclusões da análise do seu desempenho?

A organização não tem uma prática sistematizada e integrada de avaliação das estratégias e objetivos com a análise de desempenho global.

Existem práticas setoriais empregadas em secretarias adjuntas, as quais avaliam, no âmbito das assessorias técnicas, o impacto das medidas adotadas em dado período para a superação de fatores críticos identificados, sendo o resultado de tal análise utilizado quando da elaboração do novo plano de trabalho. A SARP possui Mapa Estratégico há quatro anos (desde março de 2006).

Na SEFAZ, há prática sistemática e regular de enunciar as estratégias, acompanhamento de medidas relacionadas às estratégicas, análise de cumprimento dos indicadores de impacto definidos e correção de rumos.

OM (registro do workshop)

→ Identificada a necessidade de elaborar /detalhar/operacionalizar o Mapa Estratégico da SEFAZ (esquema de alocação de recursos) de forma a permitir a avaliação do desempenho global, difundí-lo e promover sua internalização na conduta dos servidores;

→ Apontada a necessidade de definir os valores públicos da organização e a partir daí estruturar seu BSC.

OM (registro da Comissão)

→ Definir prática sistematizada de avaliação do alcance das estratégias e das próprias estratégias (aprendizado).

CRITÉRIO: 1 – LIDERANÇA

PONTUAÇÃO: 55

Este critério examina a governança pública e a governabilidade da organização, incluindo aspectos relativos à transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Também examina como é exercida a liderança, incluindo temas como mudança cultural e implementação do sistema de gestão da organização. O critério aborda a análise do desempenho da organização enfatizando a comparação com o desempenho de outras organizações e a avaliação do êxito das estratégias.

ITEM: 1.3 – ANÁLISE DO DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO

PONTUAÇÃO: 15

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo assegurar o cumprimento do desempenho operacional planejado e o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

ALÍNEA

ABORDAR OS SEGUINTES REQUISITOS

D

Como as decisões decorrentes da análise do desempenho da organização são comunicadas à força de trabalho e a outras partes interessadas, quando pertinente?

As decisões decorrentes da análise do desempenho da organização são comunicadas à força de trabalho e a outras partes interessadas mediante:

- Audiências Públicas;
- Reunião Anual de Avaliação de Resultados da SEFAZ;
- Reuniões de acompanhamento e alinhamento mensais com Superintendentes e Gerentes;
- Intervenções junto às Gerências e Superintendências;
- Seminários de Compartilhamento de Resultados (no final de cada ano, promovido pela AGIN).

OM (registro do workshop)

- Identificada a necessidade de se buscar mecanismos (canal de comunicação, etc) para solucionar problemas de comunicação entre Alta Administração com a força de trabalho, gerências e demais forças internas;
- Apontada a necessidade de se resolver problemas comportamentais das gerências (inadequação ao fomento dos objetivos da organização; desalinhamento entre estratégico e operacional; Gestão de Mudanças e da Cultura Organizacional - não preparação adequada das mudanças e inserção/ implementação de conceitos novos; retenção/filtragem/distorção/equívoco de informações etc);
- Identificada a necessidade de buscar forma de assegurar a compreensão da comunicação pela força de trabalho.

OM (registro da Comissão)

- -

CRITÉRIO: 1 – LIDERANÇA

PONTUAÇÃO: 55

Este critério examina a governança pública e a governabilidade da organização, incluindo aspectos relativos à transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Também examina como é exercida a liderança, incluindo temas como mudança cultural e implementação do sistema de gestão da organização. O critério aborda a análise do desempenho da organização enfatizando a comparação com o desempenho de outras organizações e a avaliação do êxito das estratégias.

ITEM: 1.3 – ANÁLISE DO DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO

PONTUAÇÃO: 15

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo assegurar o cumprimento do desempenho operacional planejado e o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

ALÍNEA

ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS

E

Como é acompanhada a implementação das decisões decorrentes da análise do desempenho da organização?

A implementação das decisões decorrentes da análise do desempenho da organização é acompanhada por meio de reuniões mensais e extraordinárias (conforme as demandas externas de maior urgência) de acompanhamento, que são registradas em atas e analisadas/incorporadas em medidas e metas do plano de trabalho. Para estas decisões são definidos responsáveis, prazo e ações respectivas. Este acompanhamento acontece nos diversos níveis hierárquicos da organização, de baixo para cima, culminando em reunião mensal de acompanhamento dos resultados institucionais das áreas finalísticas, com a participação da alta administração.

A SARP possui um sistema de informação (SIGPEX) que registra as ações implementadas e permite o acompanhamento eletrônico do estágio de implementação das decisões tomadas, desde 2004.

OM (registro do workshop)

→ Identificada a necessidade de inclusão das ações do PTA da SEFAZ e do Orçamento na ferramenta SIGPEX, estruturando-o de tal forma que permita o acompanhamento da análise do desempenho global.

OM (registro da Comissão)

→ -

CRITÉRIO: 2 – ESTRATÉGIAS E PLANOS

PONTUAÇÃO: 30

Este critério examina como a organização, a partir de sua visão de futuro, da análise dos ambientes interno e externo e da sua missão institucional formula suas estratégias, as desdobra em planos de ação de curto e longo prazo e acompanha a sua implementação, com vistas ao atendimento de sua missão e à satisfação das partes interessadas.

ITEM: 2.1 – FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

PONTUAÇÃO: 15

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo a formulação das estratégias, enfatizando a análise do setor de atuação, do macroambiente e do modelo institucional da organização. Também examina o processo de acompanhamento dos ambientes internos e externos.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
A	Como é o processo de formulação das políticas públicas, quando pertinente? Destacar como a organização identifica o universo institucional e os atores envolvidos nas políticas públicas das quais participa como formuladora e/ou executora, quando pertinente.

A SEFAZ formula e executa as Políticas Tributária e Econômica do Estado. Esta é de responsabilidade da Secretaria Adjunta da Receita Pública - SARP. Também responde na condição de executora, juntamente com outros Órgãos Estaduais, no tocante à Política Financeira Estadual.

Política Tributária e Econômica

O processo de formulação destas políticas públicas consiste em traduzir o projeto político do governo eleito; as tendências, tecnologias e técnicas de uma Administração Tributária Contemporânea e o atendimento balanceado das necessidades das partes interessadas em diretrizes de natureza econômica e tributária norteadoras da atuação e decisão dos gestores responsáveis por assegurar a receita pública necessária ao financiamento das atividades do Estado e ao atendimento das necessidades da sociedade.

As referidas políticas encontram-se assim institucionalizadas:

- **Política Econômica** (Lei 7958/03) – responsável pela formulação e execução – desde 2005. Atores: Governo Estadual/ UF's/ segmentos e entidades de classe
- **Política Tributária** (Portaria 127/ 2005) - responsável pela formulação e execução – desde: 2005.

Antes da publicação destas normas, o levantamento do potencial de Receitas Públicas, as projeções do comportamento destas e o grau de realização dessas receitas é apresentado nos fóruns deliberativos e decisórios quanto ao processo de planejamento orçamentário, fiscal, tributário e econômico. Com base nestas informações, são discutidas políticas de tratamento tributário diferenciado e de política fiscal, fixando níveis e percentuais de despesas com as diferentes rubricas do orçamento público.

Política Financeira Estadual

A Política Financeira é de responsabilidade da Secretaria Adjunta do Tesouro

Estadual.

A participação da SATE na elaboração da formulação da política sob sua responsabilidade acontece da seguinte forma: A Política Financeira restringe-se à Publicação do Decreto de Abertura do Exercício e do Decreto de Encerramento do Exercício, do qual participam a SEFAZ e SEPLAN, onde são fixados os procedimentos para a execução do Orçamento, além de observar os mandamentos legais vigentes (Lei 4.320, LRF e outros).

OM (registro do workshop)

→ Política Fiscal desatualizada.

Solução: Atualizar/ Implementar a Política Fiscal (Tributária e Gasto).

→ Processo de formulação de política pública, não sistematizado.

Solução: Desenvolver a capacidade de formulação de políticas e sistematizar o acompanhamento destas políticas.

OM (registro da Comissão)

→ -

Nota:

1. A expressão formulação das estratégias refere-se à abordagem (formal ou informal) da organização para se preparar para o futuro. O processo pode ser desenvolvido utilizando tipos diferenciados de previsões, cenários ou outras metodologias para se criar uma diretriz para o futuro com o propósito de orientar a tomada de decisão, a alocação de recursos e a definição de políticas.
2. Veja as definições de PPA, LDO e LOA no Glossário.

CRITÉRIO: 2 – ESTRATÉGIAS E PLANOS

PONTUAÇÃO: 30

Este critério examina como a organização, a partir de sua visão de futuro, da análise dos ambientes interno e externo e da sua missão institucional formula suas estratégias, as desdobra em planos de ação de curto e longo prazos e acompanha a sua implementação, com vistas ao atendimento de sua missão e à satisfação das partes interessadas.

ITEM: 2.1 – FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

PONTUAÇÃO: 15

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo a formulação das estratégias, enfatizando a análise do setor de atuação, do macroambiente e do modelo institucional da organização. Também examina o processo de acompanhamento dos ambientes internos e externos.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
B	Como é o processo de formulação das estratégias da organização? Apresentar as principais etapas e as áreas envolvidas no processo.

As estratégias foram definidas em 2007 pelo Grupo de Apoio à Gestão Estratégica – GAGE, constituído pelos Assessores de Negócio da Receita Pública e Tesouro Estadual, Assessor de Negócio do DASA, Assessor Técnico da SEJUF, Coordenador de Planejamento/ SEJUF e coordenado pela Assessoria de Gestão Institucional. O grupo se reunia semanalmente, e seguiu os seguintes passos: revisão da identidade organizacional, análise de ambiente (interno e externo), identificação dos objetivos estratégicos e estratégias. Em maio de 2008 foi submetido à validação da alta administração, e não foi aprovado. Mesmo assim, cada Secretaria Adjunta desdobrou seu planejamento, confirmando ou reformando as ações programadas, tomando como base o trabalho desenvolvido. Assim, tem-se processos diferenciados de condução em cada Secretaria Adjunta.

SARP

O processo de formulação das estratégias da organização parte da definição das principais partes interessadas da organização (governo, contribuintes, sociedade e servidores). Identificadas as partes interessadas, busca-se levantar as suas principais expectativas e necessidades. O levantamento das principais expectativas e necessidades das partes interessadas representa a saída final (ou produtos) a ser gerada pelos processos produtivos, organizados com a lógica de atender e agregar valor a estes anseios. Considera-se o estágio atual da organização (identificação de suas forças e fraquezas) em contraste com a visão, a missão e os valores propostos para a organização, bem como as características, peculiaridades e tendências da Administração Tributária, dos principais fatores macro-ambientais (fatores econômicos, políticos, legais, tecnológicos e social – oportunidades e ameaças ambientais), para identificar as principais situações-problema ou desafios a serem enfrentados. A partir do benchmarking de instituições de excelência como a Secretaria da Receita Federal do Brasil e organizações internacionais, como CIAT (Centro Interamericano de Administração Tributária) são escolhidos os meios ou estratégias mais eficazes e eficientes para gerar o valor e impacto público desejado para as partes interessadas. Por fim, são traçados os objetos estratégicos e metas correspondentes.

Principais etapas e áreas envolvidas no processo:

Etapas do processo de formulação de estratégias	Áreas envolvidas no processo de formulação de estratégias
Definição das principais partes interessadas da organização	Alta Administração, com discussões para validação nos grupos sistêmicos e com lideranças
Levantamento das principais expectativas e necessidades das partes interessadas	Alta Administração, com discussões para validação nos grupos sistêmicos e identificações desconcentradas nas unidades fazendárias, sobretudo, GINO/SUAC.
Análise SWOT (oportunidades e ameaças – ambiente externo, forças e fraquezas – ambiente interno)	Alta Administração, com discussões para validação nos grupos sistêmicos e com lideranças
Identificação das principais situações-problema ou desafios a serem enfrentados	Alta Administração
Benchmarking, análise e estudo/embasamento teórico das alternativas possíveis	Alta Administração
Escolha das estratégias e do modelo de negócios	Alta Administração
Definição de objetivos estratégicos e metas correspondentes	Alta Administração

SEJUF

O processo de formulação estratégica da SEJUF se deu pelo alinhamento das políticas, diretrizes, práticas e normas estabelecidas pelo Governo (MT+20 – Objetivo 10, PPA 2008-2011) e Órgãos Centrais, bem como os nortes estratégicos e diagnósticos (pesquisa de satisfação 2001, Valença, PMG e auto-avaliação (2007-2009)) da SEFAZ, levando em consideração os modelos organizacionais e operacionais, através de Workshop (2008) e Oficina (2009) com a participação do Secretário Executivo, Assessoria Técnica, Coordenadores, Gerentes e representantes das equipes operacionais reunidos anualmente, desde 2008, para a formulação e/ou redirecionamento dos objetivos, políticas, metas e indicadores. As etapas para a formulação são:

O QUE?	ÁREAS ENVOLVIDAS	QUANDO?
Realização de workshop/oficina	Secretário Adjunto Executivo, Assessores Técnicos, Coordenadores, Gerentes e representantes de sua equipe operacional	Anualmente
Consolidação das informações levantadas no evento	Secretário Adjunto Executivo, Assessores Técnicos.	Anualmente
Desdobramento das políticas, diretrizes e estratégias em medidas a serem inseridas no PTA	Assessores Técnicos, Coordenadores e Gerentes	Anualmente

Monitoramento do PTA	Secretário Adjunto Executivo, Assessores Técnicos, Coordenadores.	Mensalmente
----------------------	--	-------------

OM (registro do workshop)

➔ **Processo de formulação das estratégias particionado, não sistematizado e disseminado.**

Solução: Definir as etapas e áreas envolvidas no processo de formulação das estratégias globais da SEFAZ.

OM (registro da Comissão)

➔ **Não há um processo estruturado e legitimado de definição ou alinhamento das estratégias globais da SEFAZ.**

CRITÉRIO: 2 – ESTRATÉGIAS E PLANOS

PONTUAÇÃO: 30

Este critério examina como a organização, a partir de sua visão de futuro, da análise dos ambientes interno e externo e da sua missão institucional formula suas estratégias, as desdobra em planos de ação de curto e longo prazos e acompanha a sua implementação, com vistas ao atendimento de sua missão e à satisfação das partes interessadas.

ITEM: 2.1 – FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

PONTUAÇÃO: 15

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo a formulação das estratégias, enfatizando a análise do setor de atuação, do macroambiente e do modelo institucional da organização. Também examina o processo de acompanhamento dos ambientes internos e externos.

ALÍNEA

ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS

C

Como os aspectos relativos ao ambiente externo são considerados no processo de formulação das estratégias?
1. Destacar os aspectos considerados.
2. Destacar como a organização se relaciona com outros órgãos e entidades para estabelecer parcerias com vistas à melhor cumprir sua missão institucional.

Os aspectos relativos ao ambiente externo são considerados segundo o seu potencial de interferir de forma significativa no desempenho global da organização (definição de fator estratégico). Os fatores estratégicos do ambiente externo são insumos ou variáveis que devem ser identificadas, compreendidas (características, dinâmica e repercussões) e monitoradas pela organização, a fim de que esta possa aproveitar as oportunidades resultantes de um cenário favorável que se apresente, bem como eliminar (quando o fator for controlável) ou minimizar impactos e efeitos danosos decorrentes de cenários adversos. Assim, a partir do preenchimento de formulários (que seguem na apresentação abaixo) como de identificação e análise de fatores e sub-fatores estratégicos, a organização pode para planejar ações e implicações para cada situação hipotética considerada durante a elaboração do diagnóstico estratégico da SARP.

Na SARP há o grupo sistêmico de gestão (um representante de cada superintendência – aproximadamente oito pessoas), responsável por identificar os fatores estratégicos existentes no ambiente e construir cenários quanto ao comportamento destes fatores no horizonte temporal do planejamento. Isto ocorre desde 2007.

C.1 – Aspectos considerados

Os aspectos relativos ao ambiente externo considerados pela organização (ou fatores estratégico):

- Orientação política de Governo:
 - Setores incentivados ou privilegiados;
 - Relacionamento com outros poderes.
- Pressões sociais:

- Carga tributária;
- Qualidade na aplicação dos recursos;
- Retorno social do tributo.

- Matriz energética:
 - Disponibilidade de energia para industrialização;
 - Custo da energia.
- Logística:
 - escoamento da produção;
 - Mercado consumidor.
- Economia:
 - Variação cambial;
 - Taxa de crescimento;
 - Índice de preços.
- População:
 - Distribuição etária;
 - Distribuição geográfica.
- Tecnologia:
 - Comunicações;
 - Sensoreamento remoto;
 - Digitalização.
- Gestão:
 - Contabilidade gerencial;
 - Novas ferramentas para acompanhamento.

Através do acompanhamento das ações planejadas pelas áreas finalísticas, a SEJUF monitora os cenários apresentados e redireciona suas ações como forma de atender as necessidades requeridas levando-se em consideração as prioridades institucionais, o planejamento orçamentário e financeiro, a logística os modelos operacionais e organizacionais. Utilizamos também de pesquisas e definições do nosso próprio cenário para nortear ações como vacinação, construção e reformas das unidades, prospecções tecnológicas, capacitações, planos e modelos, etc.

Na SEJUF a análise de cenário externo impacta, também, na definição das prospecções tecnológicas para suporte as áreas finalísticas de negócio. A prospecção de novas tecnologias é operacionalizada na Gerencia de Planejamento e Qualidade em TI - GEPQ, subordinada a Coordenadoria de TI - COTI, onde as soluções pretendentes são avaliadas.

Todo processo de prospecção e possível implantação da solução é operacionalizado sob gestão da GEPQ, que organiza todas as ações necessárias para conhecer a solução, estabelecer ambiente comparativo, sob conceito de benchmarking, e capacitar analista interno para testar a solução sob prospecção.

Em caso de homologação, a GEPQ demanda a COTI a aquisição da solução e operacionaliza a gestão do produto e capacitações necessárias nas Gerências participantes da implantação e operacionalização da solução.

Se necessário, a GEPQ customiza o Processo de Desenvolvimento de Software SEFAZ-MT para suportar a operacionalização da solução, mantendo sistemática de

monitoramento e controle, com objetivo de comprovação da eficiência e eficácia da solução.

C.2 – Parcerias para melhor cumprir sua missão

Tabela das parcerias estratégicas da SEFAZ

Parcerias	Objetivos comuns	Responsabilidades	
		Parceiro	SEFAZ
Agência Nacional de Petróleo (ANP)	Cooperação técnica e operacional, implantação e desenvolvimento de sistemas de intercâmbio de informações e outras atividades de fiscalização do abastecimento nacional de combustíveis no Estado de Mato Grosso (Termo de Acordo 12/2008)	Cooperar tecnicamente com a SEFAZ-MT, prestar informações e apresentar relatórios	Cooperação técnica e operacional com a ANP, inclusive a fiscalização das atividades integrantes do abastecimento nacional de combustíveis
Ministério Público Estadual - MPE MPE/PGJ/GAECO	Combate aos crimes contra a ordem tributária, econômica e contra as relações de consumo	Ações conjuntas definidos em Plano de Trabalho Conjunto com SEFAZ	I - subsidiar tecnicamente o Grupo de Atuação Especial Contra o Crime Organizado, mantendo-o informado acerca das alterações na legislação tributária estadual; II - encaminhar ao GAECO cópia das notificações fiscais e dos documentos, quando se tratar de conduta que possa configurar crime contra ordem tributária; III - informar os fatos, atos ou indícios que caracterizem ilícitos contra a ordem tributária, etc.
Prefeituras/ Municípios	Implementação de mecanismos que propiciem a efetividade da receita pública estadual e municipal, bem como a integração dos entes Signatários, com a garantia de troca constante de informações e mútua colaboração na área administrativa, financeira e tributária	Prestar serviços especificados no Acordo/Convênio/Termos de Acordo Cada município tem seu Termo de Acordo firmado com a SEFAZ	Cadastrar, capacitar e manter informados os cooperados para os serviços a serem prestados, supervisionando os trabalhos
Secretaria de Estado do Meio Ambiente - SEMA	O controle e o recolhimento de tributos decorrentes da comercialização, industrialização, beneficiamento e transportes de produtos florestais, a fiscalização	Propiciar aos técnicos da SEFAZ/MT todos os meios necessários para a execução do Termo de Acordo	I - Disponibilizar o cadastro de contribuintes para consultas da SEMA/MT; II - Fiscalizar e recolher FEMAM; III - Apoio logístico, tecnológico, recursos

	das atividades utilizadoras dos recursos naturais mediante apoio logístico e tecnológico, através de recursos humanos e informações, e a conscientização fiscal (Termo de Acordo 8/2005)		humanos e informações na fiscalização das atividades utilizadoras dos recursos naturais; IV – Programa Consciência Fiscal (inclusão da educação ambiental), etc.
Junta Comercial do Estado de Mato Grosso – JUCEMAT	Atendimento aos cidadãos-usuários da SEFAZ – atualização cadastral, integração e troca de dados entre sistemas (Termo de Acordo 20/2010)	Supervisão e apoio técnico aos trabalhos, prestar informações, expedir relatórios relativos aos serviços prestados referentes à JUCEMAT, etc.	Assegurar os recursos necessários para prestação dos serviços de atualização cadastral

OM (registro do workshop)

➔ **Práticas relatadas não disseminadas para toda a organização, particionada.**

Solução: Considerar na formulação de estratégias globais da SEFAZ, os aspectos referentes ao ambiente externo. Estabelecer os aspectos considerados e identificar o processo de parceria com outros órgãos a fim cumprir sua missão institucional.

➔ **Falta padrão unificado e compatibilizado para a prática da análise do ambiente externo.**

Solução: Necessário constituir um grupo da SEFAZ para construção de cenário externo com representação de todas as áreas interessadas.

OM (registro da Comissão)

➔ -

CRITÉRIO: 2 – ESTRATÉGIAS E PLANOS

PONTUAÇÃO: 30

Este critério examina como a organização, a partir de sua visão de futuro, da análise dos ambientes interno e externo e da sua missão institucional formula suas estratégias, as desdobra em planos de ação de curto e longo prazos e acompanha a sua implementação, com vistas ao atendimento de sua missão e à satisfação das partes interessadas.

ITEM: 2.1 – FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

PONTUAÇÃO: 15

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo a formulação das estratégias, enfatizando a análise do setor de atuação, do macroambiente e do modelo institucional da organização. Também examina o processo de acompanhamento dos ambientes internos e externos.

ALÍNEA

ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS

D

Como é realizada a análise do ambiente interno da organização?

Da mesma forma que respondido na alínea anterior, os aspectos relativos ao ambiente interno são considerados segundo o seu potencial de interferir de forma significativa no desempenho global da organização (definição de fator estratégico). Contudo, os fatores estratégicos do ambiente interno são recursos e ativos intangíveis, que podem ser considerados como pontos fortes e fracos da organização, conforme se tratem de forças impulsionadoras, que facilitam o alcance dos objetivos institucionais, devendo, portanto, serem reforçadas ou representem limitações, restrições, que dificultam e impedem o alcance destes objetivos, devendo, portanto, serem superadas. Assim, a partir do preenchimento de formulários como de identificação e análise de fatores e sub-fatores estratégicos, a organização pode planejar ações e implicações para cada situação hipotética considerada durante a elaboração do diagnóstico estratégico da SARP.

Na SARP, há o grupo sistêmico de gestão (um representante de cada superintendência – aproximadamente oito pessoas), responsável por identificar os fatores estratégicos existentes no ambiente e construir cenários quanto ao comportamento destes fatores no horizonte temporal do planejamento. Isto ocorre desde 2007.

Os aspectos relativos ao ambiente interno considerados pela organização (ou fatores estratégico) são:

- Tecnologia disponível;
- Sistemas de informação;
- Recursos humanos;
- Cultura institucional;
- Comunicação e imagem institucional e
- Estrutura organizacional.

Na SEJUF são consideradas as necessidades advindas das áreas finalísticas da SEFAZ, como também aspectos considerados na área tecnológica, benchmark, demandas legais, resultado da auto-avaliação da gestão, pesquisas de satisfação com o cidadão-usuário realizadas em 2001 e 2005, diagnósticos de consultorias

organizacionais que atuaram na SEFAZ.

Na SEJUF, a análise do ambiente interno foi realizada no 1º Workshop de Alinhamento Estratégico, em 28 de abril de 2008 na AFFEMAT, onde a 1ª palestra proferida foi a do Assessor Nardele da ANRP/SARP com o seguinte tema: Contribuições esperadas da SARP para a SEJUF, que explicitou as necessidades da principal área finalística SARP a serem atendidas pela SEJUF. A 2ª palestra em seu inteiro teor trouxe os insumos: Análise do Campo de Força- Pontos Fortes e Oportunidades de Melhoria da SEFAZ, apontadas por diversos diagnósticos existentes na SEFAZ e analisados durante a elaboração do PPA 2008-2011, para a 1ª produção coletiva do dia: que foi a análise de 50 (cinquenta) Necessidades Organizacionais (Oportunidades de melhoria ou fraquezas) sob o aspecto da SEJUF: o que ela IMPULSIONA e o que RESTRINGE. Os participantes - coordenadores, gerentes e servidores de equipes - foram divididos em 05 grupos que fizeram a análise de 05 necessidades organizacionais, extraindo principalmente as medidas necessárias para solucionar os aspectos restritivos apontados, classificados segundo os Macro-processos da SEJUF (TI, Gestão de Pessoas, Desenvolvimento Profissional, Planejamento, Financeiro, Contábil, Apoio Logístico, Aquisições e Controle Interno).

Cada grupo escolheu um Coordenador do grupo e um Relator, este último responsável por compartilhar o resultado do seu grupo com os demais.

OM (registro do workshop)

➔ **Prática não sistematizada.**

Solução: Sistematizar o processo de análise do ambiente interno da SEFAZ.

OM (registro da Comissão)

➔ -

GOVERNO DO ESTADO DE MATO GROSSO
SECRETARIA DE ESTADO DE FAZENDA
SEFAZ

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública
 INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - 500 PONTOS

CRITÉRIO: 2 – ESTRATÉGIAS E PLANOS

PONTUAÇÃO: 30

Este critério examina como a organização, a partir de sua visão de futuro, da análise dos ambientes interno e externo e da sua missão institucional formula suas estratégias, as desdobra em planos de ação de curto e longo prazos e acompanha a sua implementação, com vistas ao atendimento de sua missão e à satisfação das partes interessadas.

ITEM: 2.1 – FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

PONTUAÇÃO: 15

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo a formulação das estratégias, enfatizando a análise do setor de atuação, do macroambiente e do modelo institucional da organização. Também examina o processo de acompanhamento dos ambientes internos e externos.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
E	Como são avaliadas e selecionadas as estratégias da organização? 1. Destacar as principais estratégias selecionadas. 2. Destacar o alinhamento das estratégias com o PPA, a LDO e a LOA, quando pertinente.

Avaliação e seleção das estratégias

As estratégias da organização são avaliadas e selecionadas considerando os seguintes aspectos:

ASPECTOS	DESCRIÇÃO
CONSISTÊNCIA INTERNA	Consonância com cultura e clima organizacional (para aceitação, apoio e desenvolvimento)
CONSISTÊNCIA EXTERNA	Consonância com as condições e aspectos do ambiente da organização – condições atuais e futuras e processo de mutação contínua.
ADEQUAÇÃO À VISÃO, AOS VALORES, À MISSÃO, AOS OBJETIVOS, DESAFIOS, METAS E POLÍTICAS DA ORGANIZAÇÃO	
ADEQUAÇÃO AOS RECURSOS EXISTENTE E DISPONÍVEIS NA ORGANIZAÇÃO	1 – Definição de recursos críticos para implementação das estratégias; 2 – Cuidado para não subestimar ou superestimar os recursos estratégicos (correta orçamentação de recursos estratégicos)
ADEQUAÇÃO AO GRAU DE RISCO CONSIDERADO ACEITÁVEL PELA ALTA ADMINISTRAÇÃO	1 – Varia de acordo com a quantidade de recursos à disposição (quanto maior a quantidade de recursos, maior o risco que pode aceitar); 2 – Grau de concentração dos recursos numa única micro-estrutura/unidade ou diluído em várias unidades
FLEXIBILIDADE – ADEQUAÇÃO AO HORIZONTE TEMPORAL CONSIDERADO PARA QUE OS OBJETIVOS E DESAFIOS SEJAM ALCANÇADOS	Quanto mais distante no tempo dos objetivos e desafios considerados, maior o número de mudanças (internas e externas) que poderão ocorrer
ADEQUAÇÃO ÀS EXPECTATIVAS E EXIGÊNCIAS DAS PARTES INTERESSADAS	

A SEJUF, a partir do 1º Workshop realizado, consolidou seu Modelo de Gestão do Núcleo Jurídico e Fazendário, finalizado em janeiro de 2009, onde foram selecionadas as Políticas, Estratégias e Indicadores gerenciais da SEJUF organizados por macroprocessos.

As estratégias são avaliadas conforme seu resultado em reuniões de acompanhamento mensais com os coordenadores e Secretário Executivo e replanejadas para o próximo PTA, caso necessite de alterações.

E. 1 - Principais estratégias

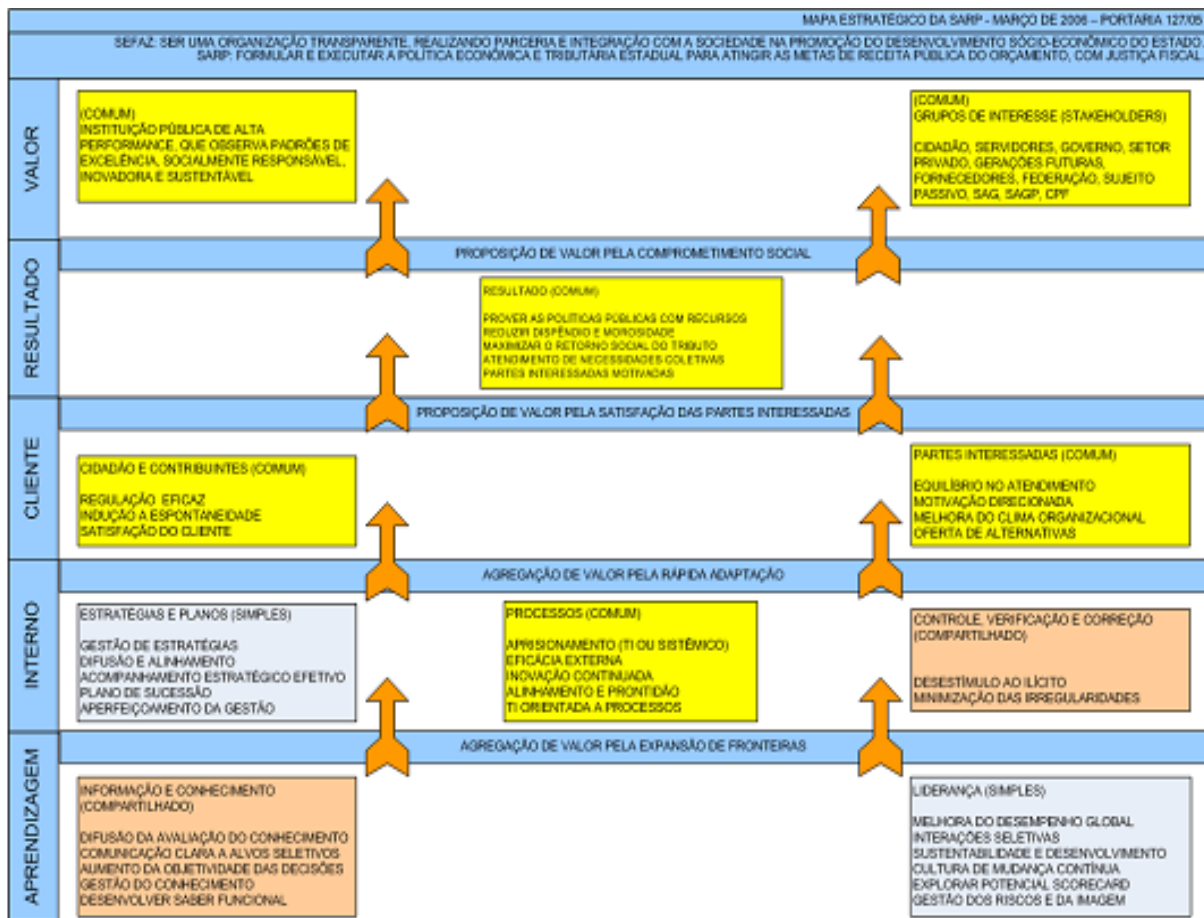
As principais estratégias da SARP são:

- Transformar em pecúnia os direitos tributários que o Estado possui;
- Quantificar e lançar o tributo a ser pago pelo sujeito passivo em larga escala e a custos decrescentes;
- Identificar e corrigir comportamentos anômalos dos sujeitos passivos da obrigação tributária no menor tempo possível;
- Gerar a percepção da presença do fisco junto aos contribuintes, aumentando o recolhimento espontâneo do tributo, de forma a reduzir o custo relativo da administração tributária;
- Reduzir os embaraços para o cumprimento da obrigação tributária;
- Otimizar a utilização dos seus recursos mediante a ação planejada e focada no projeto institucional;
- Entender e considerar as necessidades das partes interessadas, estabelecendo canais efetivos de comunicação com as mesmas;
- Retificar a comportamento de contribuintes renitentes em cumprir com suas obrigações tributárias mediante a imposição de sanções efetivas que o induzam a conduta ética e moral, segundo os anseios da sociedade;
- Contribuir para a política econômica do Estado, criando mecanismos para reduzir externalidades negativas e promover o desenvolvimento econômico;
- Obter e utilizar de forma efetiva um conjunto de informações que permita o correto entendimento do contexto de atuação e a decisão baseada em fatos em todas as instâncias de decisão;
- Prestar atendimento adequado e de qualidade a contribuinte e a sociedade, cumprindo os padrões de serviço estabelecidos e cumprindo os compromissos assumidos.

Segue abaixo o mapa estratégico da SARP criado em março de 2006, após a publicação da Portaria nº 127/2005-SEFAZ:

GOVERNO DO ESTADO DE MATO GROSSO
SECRETARIA DE ESTADO DE FAZENDA
SEFAZ

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - 500 PONTOS



As principais estratégias da SATE, para a consecução da sua missão são:

- Cumprir as metas fiscais (Lei de Responsabilidade Fiscal);
- Desenvolver e manter sistema informatizado corporativo para registro e controle de todas as operações financeiras e contábeis dos Órgãos Estaduais.

A SEJUF adotou o direcionamento estratégico proposto pelo Grupo GAGE em 2008 e o incorporou ao modelo de Gestão da SEJUF e baseou-se principalmente no Objetivo Estratégico - Assegurar o padrão de atendimento dos serviços sistêmicos prestados pelas áreas finalísticas da SEFAZ. Para viabilizar o atendimento ao Objetivo Estratégico e Estratégia, foram desdobradas Políticas, indicadores e estratégias gerenciais (diretrizes) por Macroprocesso.

E.2 - Alinhamento das estratégias com o PPA, a LDO e a LOA

O processo de planejamento da SEFAZ se dá quando da elaboração do PPA – Plano Plurianual para os quatro anos, e há o desdobramento ano a ano, intitulado Plano de Trabalho Anual – PTA. O PTA se inicia no ano que antecede sua execução. É baseado na LDO – Lei de Diretrizes Orçamentárias e é o instrumento para a LOA – Lei Orçamentária Anual.

O planejamento é elaborado a partir das diretrizes básicas divulgadas pela unidade de planejamento (CPLA) no mês de maio. Cabe a cada Assessor de Negócio/ Técnico das Secretarias Adjuntas realinhar as ações com as estratégias definidas para o ano. Após este processos, as áreas levantam suas necessidades com relação à recursos para a execução dos projetos e/ou atividades. Alguns novos projetos/ atividades podem surgir e dependerá de aprovação, primeiro internamente, e depois, junto à SEPLAN. São desdobrados em planos (medidas, tarefas e procedimentos) e levantado o orçamento necessário à sua execução. A responsabilidade pelo levantamento setorial fica a cargo das Assessorias de Negócio da Receita, do Tesouro, e da Direção e Assessoramento Superior e pelas áreas vinculadas à Secretaria Executiva Jurídico-Fazendária. A Coordenadoria de Planejamento – CPLA/ SEJUF, consolida o planejamento/ orçamento da SEFAZ para o ano seguinte, e o submete a aprovação do Comitê de Políticas Fazendárias, para posterior envio à Secretaria de Estado de Planejamento e Coordenação Geral.

OM (registro do workshop)

→ **Prática não sistematizada.**

Solução: Sistematizar o processo de avaliação e seleção das estratégias da SEFAZ, as quais devem estar alinhadas com o PPA, LDO e LOA.

OM (registro da Comissão)

→ -

CRITÉRIO: 2 – ESTRATÉGIAS E PLANOS

PONTUAÇÃO: 30

Este critério examina como a organização, a partir de sua visão de futuro, da análise dos ambientes interno e externo e da sua missão institucional formula suas estratégias, as desdobra em planos de ação de curto e longo prazos e acompanha a sua implementação, com vistas ao atendimento de sua missão e à satisfação das partes interessadas.

ITEM: 2.1 – FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

PONTUAÇÃO: 15

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo a formulação das estratégias, enfatizando a análise do setor de atuação, do macroambiente e do modelo institucional da organização. Também examina o processo de acompanhamento dos ambientes internos e externos.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
F	Como as áreas da organização são envolvidas no processo de formulação das estratégias?

Na SARP, desde 2005, as áreas envolvidas no processo de formulação das estratégias são as Assessorias (AERP/ ANRP/ APTR/APEA/ARFF), com a participação do Secretário Adjunto da Receita Pública. O detalhamento das estratégias é realizado nas Superintendências pertinentes (nível tático).

Estas estratégias são discutidas no Grupo Sistêmico de Gestão da SARP, que apresentam proposições e sugestões. A SEJUF é consultada para verificar a capacidade de suporte as ações definidas.

Na SEJUF, as estratégias foram desdobradas das políticas organizacionais, levando-se em conta a missão, visão de futuro, valores, objetivos e diagnósticos juntamente com os coordenadores e equipe, através de reuniões sistemáticas realizadas anualmente, desde 2008, transformando-as em medidas a serem implementadas no Planejamento para 2010 a 2012.

Na SATE, as estratégias são definidas de quatro em quatro anos, envolvendo os Superintendentes dos Sistemas Financeiros e Contábeis, e demais Superintendências, com a participação efetiva do Secretário Adjunto do Tesouro do Estado. As estratégias são revistas a cada elaboração do PTA, anualmente, por ocasião da elaboração do PTA.

OM (registro do workshop)

→ **Relatado no evento a necessidade de maior envolvimento do nível tático na formulação das estratégias.**

Solução: Promover maior envolvimento do nível tático na formulação das estratégias.

→ **Relatado no evento a necessidade de atuação conjunta do nível estratégico no processo de formulação das estratégias**

Solução: Envolver a atuação conjunta da alta administração da SEFAZ na definição das estratégias.

OM (registro da Comissão)

→ **Definir e implementar prática de formulação das estratégias, considerando o envolvimento das partes interessadas.**

CRITÉRIO: 2 – ESTRATÉGIAS E PLANOS

PONTUAÇÃO: 30

Este critério examina como a organização, a partir de sua visão de futuro, da análise dos ambientes interno e externo e da sua missão institucional formula suas estratégias, as desdobra em planos de ação de curto e longo prazos e acompanha a sua implementação, com vistas ao atendimento de sua missão e à satisfação das partes interessadas.

ITEM: 2.1 – FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

PONTUAÇÃO: 15

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo a formulação das estratégias, enfatizando a análise do setor de atuação, do macroambiente e do modelo institucional da organização. Também examina o processo de acompanhamento dos ambientes internos e externos.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
G	Como as estratégias são comunicadas às partes interessadas pertinentes para o estabelecimento de compromissos mútuos?

Na SEFAZ a comunicação das estratégias é assim sintetizada:

Áreas	Partes interessadas			
	Força de Trabalho	Governo	Sociedade	Contribuintes
SARP	. SIGPEX . Seminário interno . Treinamentos para chefias . Seminário final de ano . Reuniões internas	. PPA	. Artigos nas diversas mídias	. Seminários e agendas com segmentos e categorias econômicas e profissionais
SATE	. Reuniões internas	. PPA . REUNIÕES DO SEC ADJUNTO COM AS UNIDADES DA SATE	-	-
SEJUF	. Reuniões internas . INTRANET	. PPA	-	-

OM (registro do workshop)

→ Não evidenciada a efetividade da prática de comunicação das estratégias.

Solução: Criar a sistemática de efetividade da comunicação das estratégias.

OM (registro da Comissão)

→ Definir e implementar prática e mecanismos de divulgação das estratégias na organização e para as partes interessadas pertinentes.

CRITÉRIO: 2 – ESTRATÉGIAS E PLANOS

PONTUAÇÃO: 30

Este critério examina como a organização, a partir de sua visão de futuro, da análise dos ambientes interno e externo e da sua missão institucional formula suas estratégias, as desdobra em planos de ação de curto e longo prazo e acompanha a sua implementação, com vistas ao atendimento de sua missão e à satisfação das partes interessadas.

ITEM: 2.2 – IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

PONTUAÇÃO: 15

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo assegurar desdobramento, a realização, o acompanhamento e a atualização das estratégias da organização.

ALÍNEA

ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS

A

Como são definidos os indicadores para a avaliação da operacionalização das estratégias, estabelecidas as metas de curto e longo prazo e definidos os respectivos planos de ação?

1. Apresentar os principais indicadores, metas e planos de ação.
2. Destacar o envolvimento da força de trabalho na elaboração dos planos de ação.

Na SARP, os indicadores são definidos em função da capacidade do processo para superação dos fatores críticos dos focos de gestão e das perspectivas (visão organizacional) da política tributária. Os indicadores são colocados em função da capacidade do indicador em demonstrar com a maior proximidade possível o que está ocorrendo no mundo real.

Na SEJUF, a definição dos indicadores decorre do desdobramento das políticas e estratégias, que correspondem aos indicadores gerenciais constantes nos respectivos macroprocessos, priorizados para monitoramento das ações ou resultados agregados pela administração sistêmica, com base nas definições obtidas na análise de cenário e impacto.

Os indicadores foram definidos como estratégicos de acordo com as políticas a serem implementadas, levando em consideração ações que foram priorizadas pela liderança, processos com índice de reclamação elevado e gerando custo, retrabalho e necessidades dos clientes.

Na SATE, os indicadores são definidos com base nos macroprocessos que estão no PPA/PTA. Os indicadores estratégicos são as metas fiscais da LRF.

A.1 – Principais indicadores, metas e planos

GOVERNO DO ESTADO DE MATO GROSSO
SECRETARIA DE ESTADO DE FAZENDA
SEFAZ

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública
 INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - 500 PONTOS

Na SARP:

Projetos/Atividades do Programa da Receita Pública		
Código	<i>Descrição</i>	Metas Físicas
3718	Realização de Ativos	Reduzir, até 2011, em 10% a relação existente entre o estoque dos recebíveis tributários e a receita tributária anual.
3719	Controle da Obrigação Tributária	Controlar, até 2011, 80% das operações e prestações de interesse tributário, através de mecanismos eletrônicos para aferir o cumprimento da obrigação tributária pelo contribuinte.
3720	Lançamento eletrônico do tributo	Efetuar por meio eletrônico, até o final de 2011, o lançamento de 50% da receita tributária estadual.
3721	Aumento da Percepção do Risco Fiscal por Parte do Contribuinte	Alcançar, até 2011, 60% dos contribuintes com pelo menos um tipo de fiscalização, presencial ou eletrônica.
3722	Simplificação do Processo de Cumprimento da Obrigação Tributária	Disponibilizar, até 2011, 80% dos produtos e serviços por meio eletrônico ao contribuinte/usuário.
3723	Aperfeiçoamento da Gestão da Receita Pública	Redesenhar, até 2011, os processos de trabalho de 8 (oito) sistemas da receita pública, visando atender às demandas legítimas das partes interessadas.
3725	Aperfeiçoamento do Sistema de Fiscalização do Cumprimento da Obrigação Tributária	Ampliar, até 2011, em 50% a produtividade do sistema de fiscalização.
3726	Superação dos Fatores Críticos ao Sucesso da Política Tributária	Implementar, até 2011, ações destinadas a superar 80% dos fatores críticos de sucesso à consecução da Política Econômica e Tributária.
3727	Aperfeiçoamento do Processo de Gestão e Análise da Informação de Interesse Fiscal	Elaborar, bimestralmente, a partir de junho de 2008, relatório consolidado com as explicações das variações de parcela correspondente à pelo menos 80% da receita pública estadual.

Estes programas são desdobrados em ações, metas e medidas no SIGPEX.

Na SEJUF:

POLÍTICA/ESTRATÉGIA	INDICADORES
Planejamento participativo e integrado, alinhado e contribuindo com os objetivos organizacionais e com as necessidades dos gestores, equipes e servidores.	Evolução na Execução orçamentária
Manutenção na regularidade dos registros contábeis como forma de favorecer a gestão sistêmica	Prestação de contas realizadas nos prazos regulamentares.
Despesas executadas considerando o orçamento e financeiro disponível, com foco no equilíbrio fiscal.	Receita prevista e despesa realizada comparadas com o resultado do exercício anterior
Processos e procedimentos executados em conformidade com os padrões e normas institucionais	Unidades inspecionadas que apresentaram inconformidades nos processos.
Recomendações, notificações e ações transitadas e julgadas pelos órgãos de controle utilizados como insumos nas melhorias das políticas, práticas e normas institucionais.	Evolução do número de recomendações

Na SATE:

Os principais indicadores da SATE são as metas fiscais da LRF:

Indicadores	Metas fiscais LRF
EQUILÍBRIO FISCAL	$\leq 1,00$
RESULTADO NOMINAL (mi)	-174,19
RESULTADO PRIMÁRIO	754,21
LIMITES DA DÍVIDA CONSOLIDADA (DCL/RCL $\leq 2,00$)	$\leq 2 \times RCL$
LIMITES DAS DESPESAS DE PESSOAL DO ESTADO	$\leq 60,00\%$
LIMITES DOS REPASSES CONSTITUCIONAIS À SAÚDE	Min 12%
LIMITES DOS REPASSES CONSTITUCIONAIS À EDUCAÇÃO	Min 25%

A.2 – Envolvimento força de trabalho na elaboração dos planos de ação

Na SARP o nível tático, responsável pela ação programática, faz o detalhamento dos planos de ação de forma interfuncional (envolvendo diversas unidades), através de diversas agendas (gerenciamento matricial).

Na SEJUF, o desdobramento das estratégias em planos de ação fica a cargo de cada Coordenador e seus gerentes. Acontece em reuniões realizadas anualmente no período de junho a julho, de desdobramento, posteriormente gerente e equipe inserem no Plano de Trabalho Anual – PTA, desde 2000.

Na SATE, o desdobramento das estratégias em planos de ação fica a cargo de cada Superintendente e seus Coordenadores e estes são incluídos no PTA. Esse processo acontece anualmente, na ocasião da elaboração do PTA, sob a coordenação da Assessoria de Negócios da SATE, utilizando-se de metodologia disseminada pela SEPLAN.

OM (registro do workshop)

➔ **Não identificados de forma compatibilizada os indicadores de desempenho global da organização.**

Solução: Definir os indicadores de desempenho global para a organização.

OM (registro da Comissão)

➔ **Não identificado um sistema que traduza a estratégia em indicadores, metas e planos de ação, que possibilite a integração destas estratégias à rotina, e assegure a compreensão e o alinhamento de todos com a estratégia.**

CRITÉRIO: 2 – ESTRATÉGIAS E PLANOS

PONTUAÇÃO: 30

Este critério examina como a organização, a partir de sua visão de futuro, da análise dos ambientes interno e externo e da sua missão institucional formula suas estratégias, as desdobra em planos de ação de curto e longo prazos e acompanha a sua implementação, com vistas ao atendimento de sua missão e à satisfação das partes interessadas.

ITEM: 2.2 – IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

PONTUAÇÃO: 15

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo assegurar desdobramento, a realização, o acompanhamento e a atualização das estratégias da organização.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
B	Como as metas e os planos de ação são desdobrados para as áreas da organização, assegurando a coerência com as estratégias selecionadas e a consistência entre os respectivos planos?

O desdobramento dos objetivos estratégicos do Governo é efetuado em reuniões coordenadas pela SEPLAN, com a participação ativa das organizações envolvidas, através de seus técnicos, dentre elas a SEFAZ. Os desdobramentos são consolidados em Programas. Anualmente, quando necessário, são realizadas revisões nos programas.

Na SEFAZ, os Programas sob a sua responsabilidade são desdobrados em projetos/atividades, objetivos, metas, medidas, planos de ação e respectivos indicadores, que compõem o PPA e PTA.

Os planos estratégicos das diferentes áreas da SEFAZ são inseridos nas ações programáticas do PPA e, por conseguinte, no PTA das unidades. Assim, cada área tem em seu planejamento o plano estratégico embutido.

A consistência e a coerência dos planos de ação com as estratégias são verificadas pelas Assessorias de Negócio.

Na SEFAZ, a consistência e a coerência dos planos desdobrados com as estratégias acontecem através da validação dos desdobramentos realizada entre as unidades nos níveis estratégico, tático e operacional. Há a interação entre a SEJUF e as unidades finalísticas, que estabelecem seus planos de ação para assegurar o atendimento às necessidades das áreas demandantes da SEFAZ.

Na SARP as estratégias são desdobradas considerando a completude do conjunto das ações para superar os fatores críticos de sucesso previamente identificados e o grau de aderência destas ações ao negócio desenvolvido em cada unidade.

Na SEJUF o desdobramento das estratégias em planos de ação fica a cargo de cada Coordenador e seus gerentes. Acontece em reuniões realizadas anualmente no período de junho a julho, de desdobramento, posteriormente gerente e equipe inserem no Plano de Trabalho Anual – PTA, desde 2000.

OM (registro do workshop)

➔ **Não há evidências de um conjunto de indicadores compatibilizados de medição do desempenho global que reflita as estratégias alinhadas na SEFAZ.**

Solução: Encontrar indicadores mais apropriados para refletir a estratégia global da

SEFAZ.

➔ **Não evidenciada prática sistematizada, disseminada para verificar a coerência e consistência das estratégias e planos de ação.**

Definir critérios a serem considerados para assegurar a coerência com as estratégias e a consistência com os respectivos planos.

OM (registro da Comissão)

➔ **Fica evidente a existência de planos estratégicos distintos na organização, elaborados com métodos diferenciados, e um esforço destas áreas de tentar “costurar” para alcançar o bom desempenho.**

CRITÉRIO: 2 – ESTRATÉGIAS E PLANOS

PONTUAÇÃO: 30

Este critério examina como a organização, a partir de sua visão de futuro, da análise dos ambientes interno e externo e da sua missão institucional formula suas estratégias, as desdobra em planos de ação de curto e longo prazos e acompanha a sua implementação, com vistas ao atendimento de sua missão e à satisfação das partes interessadas.

ITEM: 2.2 – IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

PONTUAÇÃO: 15

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo assegurar desdobramento, a realização, o acompanhamento e a atualização das estratégias da organização.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
C	Como os diferentes recursos financeiros e não-financeiros são alocados para assegurar a implementação dos planos de ação?

Os recursos são alocados levando-se em consideração variáveis históricas, projetos previstos, priorização de recursos (despesas obrigatórias, essenciais e discricionárias) e prioridades da organização. Quando necessário, são efetuados ajustes posteriores, considerando o limite orçamentário estabelecido. Os ajustes são, também, validados pela alta administração.

Na SARP – os recursos são alocados segundo a aderência do dispêndio a realização da estratégia.

OM (registro do workshop)

→ **Sistematização da prática de alocação de recursos é localizada, não disseminada em toda a organização.**

Solução: Definir os fatores críticos de sucesso das estratégias, as ações requeridas para a superação destes fatores, e priorizar a alocação dos recursos nas ações de maior impacto.

→ **Vincular o dispêndio orçamentário as ações planejadas.**

OM (registro da Comissão)

→ -

GOVERNO DO ESTADO DE MATO GROSSO
SECRETARIA DE ESTADO DE FAZENDA
SEFAZ

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública
 INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - 500 PONTOS

CRITÉRIO: 2 – ESTRATÉGIAS E PLANOS

PONTUAÇÃO: 30

Este critério examina como a organização, a partir de sua visão de futuro, da análise dos ambientes interno e externo e da sua missão institucional formula suas estratégias, as desdobra em planos de ação de curto e longo prazos e acompanha a sua implementação, com vistas ao atendimento de sua missão e à satisfação das partes interessadas.

ITEM: 2.2 – IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

PONTUAÇÃO: 15

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo assegurar desdobramento, a realização, o acompanhamento e a atualização das estratégias da organização.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
D	Como são comunicadas as metas, os indicadores e os planos de ação para a força de trabalho e, quando pertinente, para as demais partes interessadas?

Os planos de ação constantes do PTA da organização, após a sua elaboração e validação, são comunicados às partes interessadas conforme tabela abaixo:

Mecanismo	Funcionamento
Na SARP – SIGPEX para a força de trabalho	Sistema informatizado, que registra os planos de ação, metas, indicadores e permite o acompanhamento, por parte dos diferentes níveis hierárquicos da SARP, dos resultados. Via de regra, o SIGPEX é acessível apenas aos titulares de cargos gerenciais (podem consultar e inserir dados) e outras lideranças, como os componentes do grupo sistêmico de gestão (podem consultar dados). A alteração de dados é feita somente pela ANRP. O acesso ao SIGPEX permite o conhecimento das metas, indicadores e plano de trabalho de cada unidade. As novas medidas dos PTAs inseridas são comunicadas, geralmente, por e-mail.
Reuniões setoriais específicas	Reuniões mensais com assessorias, superintendências e gerências SARP (Agendas do SARP e ANRP, disponibilizadas via e-mail ou por telefone), nas quais são discutidas pautas como a evolução das medidas dos PTAs, ações estratégicas, entre outras.
Seminário com contribuintes e entidades de classe	Institucionalmente, no PTA, são previstos dois encontros anuais, há três anos. Não há padrões ou programa pré-definido.
Evento de compartilhamento dos resultados que ocorre no final de cada ano.	O evento é anual, coordenado pela AGIN em parceria com a Gerência da Qualidade de Vida. O objetivo é o de compartilhar com representantes de toda a organização, capital e interior, os resultados obtidos e informar as metas para o ano vindouro. As informações são apresentadas pelos Secretários Adjuntos e /ou Assessores de Negócio.

Na SENF as metas, os indicadores e os planos de ação são definidos por macroprocessos, a partir do desdobramento do objetivo estratégico definido para a SENF e a comunicação para a força de trabalho ocorre decorrente da participação dos gerentes, coordenadores e membros de equipe desde a fase de formulação.

OM (registro do workshop)

➔ -

OM (registro da Comissão)

➔ Não evidenciado um plano de comunicação da organização que se proponha a divulgar as estratégias e seus desdobramentos as partes interessadas, de forma sistematizada e disseminada.

CRITÉRIO: 2 – ESTRATÉGIAS E PLANOS

PONTUAÇÃO: 30

Este critério examina como a organização, a partir de sua visão de futuro, da análise dos ambientes interno e externo e da sua missão institucional formula suas estratégias, as desdobra em planos de ação de curto e longo prazos e acompanha a sua implementação, com vistas ao atendimento de sua missão e à satisfação das partes interessadas.

ITEM: 2.2 – IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

PONTUAÇÃO: 15

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo assegurar desdobramento, a realização, o acompanhamento e a atualização das estratégias da organização.

ALÍNEA

ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS

E

Como é realizado o monitoramento da implementação dos planos de ação?

O acompanhamento da implementação dos planos de ação é feita pelos gestores das unidades organizacionais dos níveis estratégico, tático e operacional, em reuniões sistemáticas mensais de acompanhamento dos planos, quando são apresentadas as proposições para a correção de eventuais desalinhamentos.

Na área da receita, existe um sistema intitulado SIGPEX, que apóia o acompanhamento das medidas e tarefas. Os resultados das metas estratégicas são divulgados na forma de gestão à vista, sob a coordenação das Assessorias de Negócio, que ficam no saguão do Complexo I da sede. As demais áreas não contam com ferramenta de apoio a este acompanhamento.

Na SARP – bimestralmente cada responsável por ação programática (projeto/atividade) deve efetuar a avaliação das medidas relacionadas, encaminhando a avaliação a ANRP que as consolida e publica na INTERNET.

OM (registro do workshop)

→ **Ferramenta de apoio ao acompanhamento da execução dos planos de ação de uso restrito a uma área.**

Solução: Expandir a toda organização o uso da ferramenta de apoio ao acompanhamento e avaliação dos planos, intitulada SIGPEX, de uso da SARP.

OM (registro da Comissão)

→ -

CRITÉRIO: 3 – CIDADÃOS	PONTUAÇÃO: 30
-------------------------------	----------------------

Este critério examina como a organização, no cumprimento das suas competências institucionais, identifica os cidadãos-usuários dos seus serviços e produtos, conhece suas necessidades e avalia a sua capacidade de atendê-las, antecipando-se a elas. Aborda também como ocorre a divulgação de seus serviços, produtos e ações para fortalecer sua imagem institucional e como a organização estreita o relacionamento com seus cidadãos-usuários, medindo a sua satisfação e implementando e promovendo ações de melhoria.

ITEM: 3.1 – IMAGEM E CONHECIMENTO MÚTUO	PONTUAÇÃO: 15
--	----------------------

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo divulgar os produtos e serviços, tornar a imagem favorável e conquistar a confiança dos cidadãos.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
A	<p>Como a organização identifica os seus cidadãos-usuários e como eles são classificados por tipos ou grupos?</p> <p>Destacar como são identificados os cidadãos-usuários atuais e potenciais.</p> <p>Destacar os critérios utilizados para agrupar seus cidadãos-usuários.</p>

Identifica

A organização identifica os seus usuários atuais e potenciais com base na competência tributária e financeira que lhe é concedida pelo ordenamento jurídico e pela análise das atividades econômicas desenvolvidas no Estado.

Os cidadãos-usuários são identificados por todas as unidades da SARP, de forma estratégica pelas Assessorias, de forma direta por aquelas que lidam diretamente com o público externo (SUAC, SUED, SUFIS) ou de forma indireta por aqueles que praticam atos relacionados aos contribuintes (SUNOR, SARE, SIOR, SUIC).

Na SATE - Considera como seus cidadãos-usuários os órgãos estaduais da administração direta e indireta.

Classifica

A SEFAZ classifica/ segmenta seus usuários, segundo os critérios:

1. Em um primeiro nível: contribuintes, não contribuintes e contadores, outros órgãos públicos, sociedade em geral etc.

2. Em um segundo nível:

Na categoria “contribuintes” – processo Receita Pública - classifica de acordo com critérios:

- Por segmento de atividades econômicas desenvolvidas (cadeia produtiva). Trata-se da segmentação econômica da receita pública. O artifício permite um melhor acompanhamento do grau de realização da receita pública frente o potencial de um dado segmento econômico. São exemplos os segmentos econômicos da pecuária, do comércio atacadista, do varejo, da soja. Ao todo são 16 segmentos econômicos trabalhados pela Receita Pública;
- Por tipo de contribuinte: produtor rural e comércio e indústria;
- Por regime de tributação ou tipo de incentivo;
- Por localização geográfica do contribuinte (regiões do estado, municípios);
- Por tipo de tributo recolhido (ITCD, ICMS, IPVA, etc);
- Pelo tipo de relacionamento com a SEFAZ (contribuinte direto, sociedade);
- Pela situação cadastral frente regularidade fiscal, os contribuintes são classificados em ativos, suspensos ou baixados. São ainda classificados em

adimplentes ou inadimplentes no pagamento do tributo;

- Pela omissão ou não na prestação de informações econômico-fiscais;
- Pelo canal ou faixa de risco para a receita pública: contribuintes com risco alto (vermelho), risco médio (amarelo) e risco baixo (verde). Essa classificação é utilizada para orientar a ação fiscal e melhorar o percentual de acerto ao alvo para eliminar o comportamento anômalo ou irregular;
- Pelo volume de arrecadação/ representatividade: grandes contribuintes e demais.

Na categoria “não contribuintes” – processo Tesouro do Estado – classifica de acordo com critérios:

- Pelo tipo de personalidade jurídica de órgãos: administração direta e indireta.

OM (registro do workshop)

→ -

OM (registro da Comissão)

→ **Sistematizar a prática de segmentação e definição de clientes-alvo.**

CRITÉRIO: 3 – CIDADÃOS	PONTUAÇÃO: 30
<p>Este critério examina como a organização, no cumprimento das suas competências institucionais, identifica os cidadãos-usuários dos seus serviços e produtos, conhece suas necessidades e avalia a sua capacidade de atendê-las, antecipando-se a elas. Aborda também como ocorre a divulgação de seus serviços, produtos e ações para fortalecer sua imagem institucional e como a organização estreita o relacionamento com seus cidadãos-usuários, medindo a sua satisfação e implementando e promovendo ações de melhoria.</p>	

ITEM: 3.1 – IMAGEM E CONHECIMENTO MÚTUO	PONTUAÇÃO: 15
--	----------------------

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo divulgar os produtos e serviços, tornar a imagem favorável e conquistar a confiança dos cidadãos.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
B	<p>Como as necessidades e expectativas dos cidadãos-usuários, atuais e potenciais, são identificadas, analisadas e compreendidas e utilizadas para definição e melhoria dos produtos, serviços e processos da organização?</p> <p>Descrever as metodologias utilizadas para determinar a importância relativa das necessidades e expectativas identificadas.</p>

A SEFAZ identifica, analisa, compreende e utiliza as necessidades e expectativas dos cidadãos-usuários, a partir da representação política destas vontades nos projetos e programas de governo e do conhecimento e habilidade das principais lideranças (Secretários Adjuntos e seus Assessores) que fazem a tradução dos legítimos interesses dos cidadãos-usuários, manifestos e também implícitos, em requisitos de serviços e produtos fazendários (antecipação de tendências, posturas e comportamentos). Assim, temos uma definição inicial de cima para baixo, a partir da visão estratégica e sistêmica de governo, baseada na expertise em ciência política e gestão das lideranças.

Contribuindo neste processo, há a participação de técnicos, que participam da construção de sistemas, e promovem o monitoramento permanente, ainda não estruturado, das demandas e reivindicações internas (GINO/SUAC, Ouvidoria) e externas (Legislações Estaduais aprovadas, pautas de reuniões entre contribuintes e SEFAZ, etc.) dos cidadãos-usuários (chamada de Tratamento de Incidentes Críticos). Bimestralmente, a GINO elabora relatório com a apresentação dos dados colhidos; tabulados, na forma de gráficos, e breve análise das situações. A análise, compreensão e utilização destas informações para melhoria é permanente e decorre das variadas formas de interações entre cidadãos-usuários e a SEFAZ. Geralmente, os requisitos dos processos, produtos e serviços são ditados pela alta administração por meio de normas diversas, comunicações internas e eletrônicas, sendo especificados e detalhados pelos níveis táticos e operacionais (Formalização baseada no Método ZOOP).

A organização identifica as necessidades dos clientes atuais e potenciais mediante tabulação e análise de informações obtidas através dos seguintes canais de comunicação:

- Ouvidoria – Responsável: SUAC. A Ouvidoria classifica, registra e acompanha diariamente as demandas e faz a análise bimestralmente, das necessidades dos clientes atuais e potenciais por meio de relatório;
- Faça sua Denúncia – 0800 65 1528;
- Fale com os Superintendentes da SARP (e-mail) – cada superintendente;

- E-mails institucionais diversos, por produtos (sazonal);
- E-mails institucionais com as unidades diversas;
- Call Center/Plantão Fiscal do SUAC – 3617-2900. Identifica as chamadas telefônicas recebidas, abandonadas, atendidas, transferidas, o tempo médio de resposta, o tipo de atendimento;
- Atendimento técnico presencial existente nas áreas da SATE, agências fazendárias;
- Agendas com entidades representativas;
- Encontros da administração da SEFAZ com a sociedade na capital e nos municípios, sistematizando as demandas dos cidadãos-usuário, distribuindo para as áreas executoras e dando retorno aos demandantes;
- Pesquisa de Satisfação dos clientes SEFAZ – GINO/SUAC;
- Participação nos encontros nacionais (ENCAT, CONFAZ, GEFIN, COTEPE);
- SATE – malote eletrônico do FIPLAN, telefone.

SATE

As necessidades dos usuários do Tesouro Estadual, que são os órgãos públicos, são monitoradas pela CPCO - que faz o controle dos atendimentos aos órgãos. Estas necessidades geram alterações no sistema FIPLAN. A prática existe desde a implantação do sistema. O controle é pelo prazo de atendimento. O padrão é atender até 48 horas, após a análise da necessidade da alteração.

Metodologias para determinar a importância das necessidades e expectativas

São utilizadas na análise e compreensão das necessidades e expectativas dos cidadãos-usuários várias metodologias preconizadas pela ciência da administração, ainda de forma empírica e não-estruturada, baseando-se no conhecimento das principais lideranças (Secretários, assessores e algumas lideranças) que as aplicam. Prevalece a utilização de técnicas de raciocínio lógico. São criadas oportunidades para oitiva das considerações e reivindicações dos diversos segmentos e contribuintes de tributos estaduais. A partir destes *inputs*, é feita a análise técnica e política da situação, levantadas alternativas de solução e a alta administração faz a opção política e priorização daquela que possa trazer maior agregação de valor ao atendimento das variáveis estratégicas. São utilizados alguns critérios como: a) melhoria de controle; b) custo a ser incorrido; c) volume de contribuintes atingidos; d) representatividade financeira do segmento-alvo; e) expectativa de montante de receita a ser obtido; f) geração de fluxo de caixa ao Erário Estadual, etc. Contudo, não está disseminada a utilização destas metodologias pelos titulares de cargos gerenciais, substitutos e corpo técnico da organização.

OM (registro do workshop)

→ **Relatado no evento que o resultado das enquetes promovidas no site pela Assessoria de Comunicação – ASC, não são informadas a SUAC.**

Solução: Avaliar e ajustar esta prática conjuntamente, considerando agregação de valor.

→ **Apontada a necessidade de aperfeiçoar no portal da SEFAZ as informações referentes ao relacionamento com o cliente (telefones e outros canais de relacionamento, atualizar informações responsáveis pelos órgãos, finalidade de cada canal de interação). O produto deve indicar o canal de relacionamento.**

→ **Apontado no evento a falta de um sistema de comunicação voltado para o Portal da SEFAZ.**

Solução: Implantar o sistema de comunicação para o Portal.

→ **Identificada no evento a necessidade de analisar os múltiplos canais de comunicação existentes, identificar anomalias e melhorar a eficiência do fluxo de entrada de necessidades dos clientes, e promover a gestão destes canais (monitoramento com indicadores).**

OM (registro da Comissão)

→ **Sistematizar a prática para identificar e tratar as necessidades e expectativas dos cidadãos-usuários, observando a relação direta destas com as estratégias da organização e a segmentação definida.**

CRITÉRIO: 3 – CIDADÃOS	PONTUAÇÃO: 30
<p>Este critério examina como a organização, no cumprimento das suas competências institucionais, identifica os cidadãos-usuários dos seus serviços e produtos, conhece suas necessidades e avalia a sua capacidade de atendê-las, antecipando-se a elas. Aborda também como ocorre a divulgação de seus serviços, produtos e ações para fortalecer sua imagem institucional e como a organização estreita o relacionamento com seus cidadãos-usuários, medindo a sua satisfação e implementando e promovendo ações de melhoria.</p>	

ITEM: 3.1 – IMAGEM E CONHECIMENTO MÚTUO	PONTUAÇÃO: 15
--	----------------------

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo divulgar os produtos e serviços, tornar a imagem favorável e conquistar a confiança dos cidadãos.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
C	<p>Como os produtos e serviços, padrões de atendimento e as ações de melhoria da organização são divulgados aos cidadãos e à sociedade de forma a criar credibilidade, confiança e imagem positiva? Destacar os métodos utilizados para assegurar a clareza, a autenticidade e o conteúdo adequado das mensagens divulgadas.</p>

A SARP não possui plano de comunicação sistematizado, com estratégias definidas de acordo com a segmentação dos cidadãos-usuários. De forma assistemática, o estudo e análise de estratégias e seleção de informações a serem divulgadas, conforme o perfil dos destinatários da divulgação é feito pelos servidores responsáveis pela veiculação das informações, com apoio e orientação das assessorias e do núcleo fazendário.

Na SEFAZ a divulgação de seus produtos e serviços acontece por meio de:

- Cartilha de orientações para fiscalização de mercadoria em trânsito. Elaborada no ano de 2009. Foram distribuídas nos postos fiscais e agências fazendárias. Quantidade publicações: 1. Responsável: SUED e SUAC;
- Envio de e-mail para os contribuintes quando há o lançamento de novos produtos – SUAC;
- Folhetos de orientação/ divulgação de novos produtos da SARP. Disponibilizadas para as Agências Fazendárias para a distribuição aos cidadãos;
- Realização de eventos na capital e interior, para integração com os contribuintes/ contadores;
- No portal da SEFAZ e INTRANET (SEFAZNET);
- Diário Oficial Estadual;
- Matérias “Releases” feitos pela Assessoria de Comunicação, enviados para a imprensa em geral;
- Reuniões sistemáticas com CRC e entidades representativas;
- Disponibilização dos produtos/serviços da SEFAZ junto a outros órgãos e municípios (Junta Comercial, Ganha Tempo etc.);
- Veiculação de campanhas institucionais (outdoor, TV, rádio, jornais, internet e front light), ressaltando as ações da Gestão com relação à redução de impostos, combate à evasão fiscal, justiça tributária social, modernização institucional e canal aberto ao contribuinte;
- Sistema Portal da Legislação - SPL – desde 2009. Gestor: SUNOR;
- Programa Consciência Cidadã – responsável: SUAC. Desde 2009. Objetivo: visa

desenvolver nas pessoas a imagem da Secretaria como órgão responsável não somente como arrecadador. Através de palestras inseridas nos eventos, versam sobre diversos conteúdos pertinentes.

Para assegurar a clareza, autenticidade e conteúdo:

- Portal da SEFAZ, INTRANET, releases, folhetos: as informações são formuladas pelo gestor da unidade responsável, e esta é encaminhado para a ASC para a divulgação. Em outras ocasiões, a própria ASC elabora matérias sobre serviços e ações da SEFAZ, e estas são encaminhadas para o gestor competente para validação;
- Cartilha de orientações para fiscalização de mercadoria em trânsito - impressa, é feita em linguagem acessível com conteúdo validado pelo gestor responsável;
- E- mail para os contribuintes quando há o lançamento de novos produtos: a elaboração dos textos é de responsabilidade da SUAC, que os encaminha ao público interessado;
- Realização de eventos na capital e interior, para integração com os contribuintes/ contadores – SUAC promove reunião interna para definir pauta, ajusta, levanta informação adicional;
- Diário Oficial – a SUNOR dispõe de uma gerência de redação de normas voltada para dar a redação final à norma, conforme a técnica legislativa. Existe a comunicação via SPL, entre outros meios, com as diversas partes envolvidas e a validação da alta administração.

OM (registro do workshop)

→ Apontado no evento a necessidade de atualização da Cartilha de Serviços ao Cidadão.

OM (registro da Comissão)

- Sistematizar gerencialmente cada prática de divulgação;
- Definir métodos para assegurar a clareza, autenticidade e conteúdo das mensagens divulgadas;
- Implantar (definir, divulgar, monitorar, dar feedback) efetivamente os padrões de atendimento ao cidadão-usuário.

CRITÉRIO: 3 – CIDADÃOS	PONTUAÇÃO: 30
-------------------------------	----------------------

Este critério examina como a organização, no cumprimento das suas competências institucionais, identifica os cidadãos-usuários dos seus serviços e produtos, conhece suas necessidades e avalia a sua capacidade de atendê-las, antecipando-se a elas. Aborda também como ocorre a divulgação de seus serviços, produtos e ações para fortalecer sua imagem institucional e como a organização estreita o relacionamento com seus cidadãos-usuários, medindo a sua satisfação e implementando e promovendo ações de melhoria.

ITEM: 3.1 – IMAGEM E CONHECIMENTO MÚTUO	PONTUAÇÃO: 15
--	----------------------

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo divulgar os produtos e serviços, tornar a imagem favorável e conquistar a confiança dos cidadãos.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
D	Como são identificados e avaliados os níveis de conhecimento do universo potencial de cidadãos-usuários sobre a organização, seus serviços, produtos e ações?

O perfil da organização – natureza pública instrumental de governo pressupõe dois tipos de conhecimento do usuário em relação à organização:

- a) compulsória para os cidadãos-usuários que se enquadram nas hipóteses legais de tributação;
- b) vinculada à legislação e aos Princípios de Administração Pública, como o da Legalidade e Publicidade.

Destacando-se quanto a este último requisito legal, a ampla e permanente difusão de suas atividades e normas nos diversos meios de comunicação, oficiais e não oficiais permitem que o universo potencial de cidadãos-usuários conheça a organização, serviços, produtos e ações, ainda que de forma geral.

A prática para identificar e avaliar o nível de conhecimento do usuário sobre a organização, seus serviços, produtos e ações está amparada no Direito de Petição, assegurado pela Carta Magna e assegura a todo cidadão-usuário o direito de protocolizar pedidos e obter a respectiva resposta de informações, de tratamentos tributários específicos em processos administrativos (APTR/SARP), de consultas (SUNOR/SARP) e obter agenda para reunião entre a alta administração e empresas que buscam informações sobre a legislação e incentivos fiscais para investir no Estado (GABINETE).

Estas petições são recepcionadas, na forma escrita junto ao Protocolo Geral/SUAC e na forma digital, via e-process. Existem ações desconcentradas em algumas unidades de registro e tratamento destes pedidos e demandas, como:

- O monitoramento permanente das obrigações acessórias e principais, em que se identifica o número de erros e a partir daí são definidas medidas voltada à orientação do usuário, feito pela SUIC/SARP;
- O registro diário todas as demandas dos cidadãos-usuários (Call Center). A partir destes registros, identifica-se a necessidade de maior divulgação e orientação ao cidadão-usuário;
- O sistema de senhas de atendimento na prestação de serviços diários da Agência Fazendária de Cuiabá, que possibilita identificar as demandas de serviços e promover ações específicas para sanar deficiências identificadas;
- As enquetes realizadas pelas Agências Fazendárias/SUAC, etc.

OM (registro do workshop)

→ **Não identificada prática que atenda aos requisitos da alínea.**

Solução: Implantar pesquisa de opinião para identificar se o cidadão-usuário conhece os produtos/ serviços, e ações da organização.

OM (registro da Comissão)

→ -

CRITÉRIO: 3 – CIDADÃOS	PONTUAÇÃO: 30
<p>Este critério examina como a organização, no cumprimento das suas competências institucionais, identifica os cidadãos-usuários dos seus serviços e produtos, conhece suas necessidades e avalia a sua capacidade de atendê-las, antecipando-se a elas. Aborda também como ocorre a divulgação de seus serviços, produtos e ações para fortalecer sua imagem institucional e como a organização estreita o relacionamento com seus cidadãos-usuários, medindo a sua satisfação e implementando e promovendo ações de melhoria.</p>	

ITEM: 3.1 – IMAGEM E CONHECIMENTO MÚTUO	PONTUAÇÃO: 15
--	----------------------

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo divulgar os produtos e serviços, tornar a imagem favorável e conquistar a confiança dos cidadãos.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
E	<p>Como é avaliada a imagem da organização perante os cidadãos-usuários? Apresentar os atributos definidos pela organização para caracterizar sua imagem. Destacar os principais indicadores utilizados para medir a imagem da organização e o conhecimento dos seus serviços, produtos e ações perante os seus usuários.</p>

Prática inexistente.

OM (registro do workshop)

→ **Não relatada prática sistematizada e disseminada que apure a imagem institucional**

Solução: Definir os atributos e implantar mecanismo de apuração da imagem da SEFAZMT perante o cidadão e sociedade.

OM (registro da Comissão)

→ **Buscar referencial metodológico para definir atributos e implantar mecanismo para apurar a imagem institucional (Kotler, 1994 – recomendação da Fundação Nacional da Qualidade – FNQ)**

CRITÉRIO: 3 – CIDADÃOS	PONTUAÇÃO: 30
-------------------------------	----------------------

Este critério examina como a organização, no cumprimento das suas competências institucionais, identifica os cidadãos-usuários dos seus serviços e produtos, conhece suas necessidades e avalia a sua capacidade de atendê-las, antecipando-se a elas. Aborda também como ocorre a divulgação de seus serviços, produtos e ações para fortalecer sua imagem institucional e como a organização estreita o relacionamento com seus cidadãos-usuários, medindo a sua satisfação e implementando e promovendo ações de melhoria.

ITEM: 3.1 – IMAGEM E CONHECIMENTO MÚTUO	PONTUAÇÃO: 15
--	----------------------

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo divulgar os produtos e serviços, tornar a imagem favorável e conquistar a confiança dos cidadãos.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
F	Como é avaliado o atendimento ao universo potencial dos cidadãos-usuários identificados? Destacar os principais indicadores utilizados e as ações decorrentes.

A avaliação do atendimento ao universo potencial dos cidadãos-usuários identificados pode ser feita por meio da manifestação dos demandantes no home Page da Ouvidoria Geral do Estado: <http://www.ouvidoria.mt.gov.br/mensagem.php>. Existe o *feedback* de alguns dos cidadãos-usuários por meio de e-mail, após o atendimento das suas demandas e a avaliação do gestor por meio de alguns critérios como: a) conclusividade objetiva do atendimento; b) tempo de resposta; c) satisfação do cidadão-usuário.

As demandas são classificadas em: a) elogio; b) reclamação; c) solicitação; d) informação; e) sugestão; f) denúncia e inventariadas por tema, subtema e especificação. O atendimento das demandas são tabuladas e classificadas conforme quatro status: a) falta de informações – contribuinte não indica dados suficientes para análise; b) pendente – demanda não analisada em definitivo pela SEFAZ; c) parcial – demanda não respondida na íntegra, por falta de informação dos canais ou encaminhada à unidade, sem retorno do resultado à GINO; d) conclusiva – demanda respondida na íntegra, que não necessite de outra(s) intervenção(ões) do cidadão-usuário junto à SEFAZ.

Nos encontros promovidos pela SUAC de interação com a sociedade, é aplicado um questionário com o objetivo de avaliar se o objetivo do encontro foi atendido. E são também colhidas propostas, sugestões e dúvidas sobre os serviços e produtos apresentados, que são encaminhadas a GINO/SUAC, para registro, resposta e tratamento.

Existem eventos, canais institucionais e medidas do PTA voltadas para captar para avaliar a reação do cidadão-usuário em relação as suas necessidades.

OM (registro do workshop)

→ -

OM (registro da Comissão)

→ Não identificada prática que atenda ao requisito.

Solução: Definir mecanismo e sistematizar prática para avaliar o atendimento ao universo potencial do cidadão-usuário, seus indicadores e registrar as melhorias implementadas decorrentes da avaliação.

CRITÉRIO: 3 – CIDADÃOS	PONTUAÇÃO: 30
<p>Este critério examina como a organização, no cumprimento das suas competências institucionais, identifica os cidadãos-usuários dos seus serviços e produtos, conhece suas necessidades e avalia a sua capacidade de atendê-las, antecipando-se a elas. Aborda também como ocorre a divulgação de seus serviços, produtos e ações para fortalecer sua imagem institucional e como a organização estreita o relacionamento com seus cidadãos-usuários, medindo a sua satisfação e implementando e promovendo ações de melhoria.</p>	

ITEM: 3.2 – RELACIONAMENTO COM OS CIDADÃOS-USUÁRIOS	PONTUAÇÃO: 15
--	----------------------

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo a implementação de canais de acesso para solicitar assistência, reclamar ou sugerir; a gerência das reclamações; a avaliação da satisfação e da insatisfação e o acompanhamento dos serviços/produtos recentemente entregues.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
A	<p>Como são definidos e divulgados aos cidadãos-usuários os principais canais de acesso para solicitarem informações ou esclarecimentos sobre os serviços e produtos ou comunicarem suas sugestões ou reclamações? Destacar os principais canais de acesso disponibilizados aos cidadãos-usuários.</p>

Definição dos canais de acesso ao cidadão-usuário

Os principais canais de acesso disponibilizados pela SEFAZ para solicitação de informações, esclarecimentos sobre os serviços e produtos ou comunicação de sugestões ou reclamações são definidos de acordo com as estratégias adotadas pela organização, pelo exercício das competências das unidades fazendárias e pela utilização da infra-estrutura existente, para cumprir os objetivos institucionais.

Divulgação dos canais de acesso

A divulgação destes canais aos cidadãos-usuários se dá pelos diversos mecanismos à disposição da organização, seja para cumprir determinações legais, seja também como meio de aperfeiçoar a gestão do conhecimento necessária a consecução dos fins sociais da organização. A seleção e priorização dos canais de acesso para divulgação seguem critérios como: relevância das informações, abrangência do alcance a que se quer dar à informação, atualidade, nível de conhecimento e dúvidas conhecidas dos cidadãos-usuários sobre produtos e serviços, reforço do comportamento positivo e conforme a legalidade tributária, ou a neutralização e supressão de comportamento nocivo à Administração Tributária, etc.

São divulgados:

- Em Atos normativos, como no caso da Instrução Normativa nº 01/2007-SUIC (item 5: que torna público aos cidadãos-usuários os canais para contato com a equipe técnica da SEFAZ, para esclarecimentos sobre Nota Fiscal Eletrônica);
- Site da SEFAZ;
- Panfletos;
- Matérias jornalísticas;
- Cartaz/banner/painel eletrônico nas agências fazendárias (informação visual);
- Pelo telefone: 317-2900

Principais canais de acesso:

- Ouvidoria – SUAC;
- Fale com os Superintendentes da SARP (e-mail de cada superintendente);
- E-mails institucionais diversos, por produtos (sazonal);
- E-mails institucionais com as unidades diversas;
- Site da SEFAZ e Call Center – 3617-2340 (a verificar) - Dúvidas no site e operações dos sistemas;
- Call Center/Plantão Fiscal do SUAC – 3617-2900;
- Portal da Sefaz – ASC: Enquetes;
- Unidades fazendárias: Atendimento técnico-presencial existente nas áreas da SATE, agências fazendárias, etc;
- SATE: malote eletrônico do FIPLAN, telefone;
- Agendas com entidades representativas;
- Encontros da administração da SEFAZ com a sociedade na capital e nos municípios, que sistematizam as demandas dos cidadãos-usuário, distribuindo-as para as áreas executoras e dando retorno aos demandantes;
- GINO/SUAC: Pesquisa de Satisfação dos clientes SEFAZ;
- ENCAT, CONFAZ, GEFIN, COTEPE: Participação nos encontros nacionais.

OM (registro do workshop)

→ **Apontado no evento a necessidade de definir sistemática de retorno das informações advindas de enquetes no portal da SEFAZ para a SUAC.**

OM (registro da Comissão)

→ -

CRITÉRIO: 3 – CIDADÃOS	PONTUAÇÃO: 30
<p>Este critério examina como a organização, no cumprimento das suas competências institucionais, identifica os cidadãos-usuários dos seus serviços e produtos, conhece suas necessidades e avalia a sua capacidade de atendê-las, antecipando-se a elas. Aborda também como ocorre a divulgação de seus serviços, produtos e ações para fortalecer sua imagem institucional e como a organização estreita o relacionamento com seus cidadãos-usuários, medindo a sua satisfação e implementando e promovendo ações de melhoria.</p>	

ITEM: 3.2 – RELACIONAMENTO COM OS CIDADÃOS-USUÁRIOS	PONTUAÇÃO: 15
--	----------------------

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo a implementação de canais de acesso para solicitar assistência, reclamar ou sugerir; a gerência das reclamações; a avaliação da satisfação e da insatisfação e o acompanhamento dos serviços/produtos recentemente entregues.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
B	<p>Como são tratadas as reclamações e sugestões, formais e informais dos cidadãos-usuários, visando assegurar a resposta rápida e eficaz e o seu aproveitamento por toda a organização?</p> <p>Destacar as principais ações decorrentes e como elas são informadas aos cidadãos-usuários e repassadas às demais áreas da organização.</p>

As reclamações e sugestões são recebidas nos diversos canais e seu tratamento resume-se ao acompanhamento das reclamações e sugestões pela GINO/SUAC. Compete à SUAC receber e encaminhar para as áreas institucionais competentes as demandas recebidas, acompanhar o atendimento e dar retorno ao cidadão-usuário interessado. A GINO/SUAC tem o prazo de até 10 dias úteis para dar retorno ao usuário concluindo o processo. Para apoio a esse acompanhamento às demandas, conta com o Sistema da Ouvidoria Geral do Estado. Em algumas situações a resposta é imediata, e em outras ainda, dependendo da complexidade da demanda, há a necessidade de se negociar outro prazo e dar outro encaminhamento. No tocante à comunicação para o cidadão-usuário as sugestões e reclamações são analisadas e, quando possível, aproveitadas e difundidas entre os diversos setores da SEFAZ. A GINO/SUAC promove ainda o monitoramento dos dados captados, tabulando as informações e gerando relatórios bimestrais, para subsidiar a alta administração na tomada de decisões e implementação de soluções de melhoria.

PRINCIPAIS AÇÕES (MELHORIAS/ ENCAMINHAMENTOS) DECORRENTES em 2009:

- Ações implementadas em decorrência das reclamações e sugestões recebidas:
 - Problema apontado: o cidadão não era comunicado do resultado do julgamento.
Solução adotada: Implementada rotina de envio de e-mails que posiciona os contadores e contribuintes sobre a decisão da análise do processo. Em 2009. Gestão: SUAC;
 - Problema: reclamação da exigência do débito que era registrado imediatamente no Sistema Conta Corrente, gerando apreensão de mercadorias.
Solução adotada: Alterou-se o sistema NADA CONSTA, para que o débito fosse registrado após 15 dias da reativação do débito;
 - Problema: o contribuinte não sabia da existência das pendências.
Solução adotada: a GIOR/SARP tem uma rotina mensal de envio, via email, de relatório elencando as pendências registradas nos sistemas fazendários aos

contadores (habilitados a receber as informações de seus clientes), assim como ao contribuinte.

A SUAC/SARP desenvolveu uma *homepage*, centralizando as principais soluções e procedimentos operacionais padrão, decorrentes da implementação de melhorias e soluções de demandas e problemas, que se encontram no seguinte endereço eletrônico: <http://sefaznet/suac>.

AÇÕES IMPLEMENTADAS EM ANOS ANTERIORES DECORRENTES DE TRATAMENTO DAS RECLAMAÇÕES E SUGESTÕES:

- Inserção das respostas às perguntas mais frequentes, no link “Perguntas Frequentes” no portal da SEFAZ;
- Disponibilização do Manual do Cadastro;
- Revisão de portarias, modificação de processos na área da Receita Pública;
- Criação do tutorial da legislação “Como Achar Legislação”, no portal da SEFAZ, visando facilitar a consulta;
- Reorganização das informações do link “Downloads” do portal da SEFAZ.

OM (registro do workshop)

- **Apontada a necessidade de traduzir o modelo de atendimento ao cidadão-usuário em linguagem acessível a ele num único documento;**
- **Atualizar Manual do Cadastro disponibilizado no Portal.**

OM (registro da Comissão)

- **Não identificado um processo estruturado de gestão das reclamações e sugestões, que considere a análise das causas e determinação de prioridades, com base no impacto das demandas nos custos e imagem da organização.**

CRITÉRIO: 3 – CIDADÃOS	PONTUAÇÃO: 30
<p>Este critério examina como a organização, no cumprimento das suas competências institucionais, identifica os cidadãos-usuários dos seus serviços e produtos, conhece suas necessidades e avalia a sua capacidade de atendê-las, antecipando-se a elas. Aborda também como ocorre a divulgação de seus serviços, produtos e ações para fortalecer sua imagem institucional e como a organização estreita o relacionamento com seus cidadãos-usuários, medindo a sua satisfação e implementando e promovendo ações de melhoria.</p>	

ITEM: 3.2 – RELACIONAMENTO COM OS CIDADÃOS-USUÁRIOS	PONTUAÇÃO: 15
--	----------------------

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo a implementação de canais de acesso para solicitar assistência, reclamar ou sugerir; a gerência das reclamações; a avaliação da satisfação e da insatisfação e o acompanhamento dos serviços/produtos recentemente entregues.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
C	<p>Como os serviços e os produtos, recentemente prestados ou entregues, são acompanhados junto aos cidadãos-usuários para permitir à organização gerar soluções rápidas e eficazes, evitar problemas de relacionamento e atender as expectativas dos cidadãos-usuários?</p>

A cada novo produto/ serviço lançado é criado um canal de interação e orientação (e-mail, telefone, cartilha) que possibilite o contribuinte esclarecer suas dúvidas, fazer suas reclamações e solicitar informações. Esta prática é regular há mais de três anos e as áreas responsáveis pelos produtos/serviços é que geralmente são envolvidas na solução destas demandas, bem como as unidades da SUAC (esta unidade foi criada em 2009).

São realizadas capacitações, na capital e no interior, para servidores e contribuintes, orientando os mesmos sobre os novos produtos e serviços lançados. Esta prática é regular há mais de três anos e as áreas responsáveis pelos produtos/serviços é que geralmente são envolvidas na solução destas demandas, bem como, desde 2009, as unidades da SUAC.

Há a prática de elaboração de projetos piloto para novos serviços lançados.
Exemplos:

- 1) e-process (sistema de processos eletrônicos), operando com contadores em um primeiro momento, ocasião em que são efetuados ajustes para colocá-lo em execução;
- 2) NF-e;
- 3) CT-e;
- 4) EFD – Escrituração Fiscal Digital;
- 5) Estimativa Antecipada por Operação;
- 6) Estimativa Segmentada. Há a participação de representantes dos contribuintes dando sugestão de ajustes e melhorias na concepção e implementação de sistemas, objetivando sua validação. Também a inadimplência dos contribuintes é acompanhada, identificando as dificuldades no cumprimento da obrigação tributária e adotando medidas preventivas para saneamento.

OM (registro do workshop)

→ Apontada a necessidade de catalogar as propostas/ melhorias colhidas junto ao acompanhamento com o usuário, com o objetivo de manter um histórico na organização, visando verificar o resultado da medida adotada para solucionar o problema.

OM (registro da Comissão)

→ Necessário sistematizar e disseminar prática gerencial que verifique o desempenho dos produtos/ serviços após sua entrega ao cidadão-usuário, ou seja, assim que é coloca em operação/ disponibilização.

CRITÉRIO: 3 – CIDADÃOS	PONTUAÇÃO: 30
<p>Este critério examina como a organização, no cumprimento das suas competências institucionais, identifica os cidadãos-usuários dos seus serviços e produtos, conhece suas necessidades e avalia a sua capacidade de atendê-las, antecipando-se a elas. Aborda também como ocorre a divulgação de seus serviços, produtos e ações para fortalecer sua imagem institucional e como a organização estreita o relacionamento com seus cidadãos-usuários, medindo a sua satisfação e implementando e promovendo ações de melhoria.</p>	

ITEM: 3.2 – RELACIONAMENTO COM OS CIDADÃOS-USUÁRIOS	PONTUAÇÃO: 15
--	----------------------

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo a implementação de canais de acesso para solicitar assistência, reclamar ou sugerir; a gerência das reclamações; a avaliação da satisfação e da insatisfação e o acompanhamento dos serviços/produtos recentemente entregues.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
D	Como a organização avalia a satisfação e a insatisfação dos cidadãos-usuários em relação aos seus produtos ou serviços e aos da concorrência, quando pertinente?

A avaliação da satisfação e a insatisfação dos cidadãos-usuários em relação aos produtos e serviços da organização é medida pelo grau de pressão social, política e jurídica exercida pelos principais cidadãos-usuários. Nas reuniões pontuais com entidades de classes e contribuintes, pode-se observar o nível de satisfação dos cidadãos-usuários de forma presencial, e posteriormente deliberam-se encaminhamentos necessários, a partir do registro em atas. As pressões social e política são avaliadas, via de regra, pela alta administração e sentidas nos níveis táticos e operacionais, sobretudo nas unidades em que há o contato direto com os cidadãos-usuários, como a SUAC. Os pontos de satisfação e insatisfação são expostos pelos cidadãos-usuários e as divergências e conflitos são moderados e dialogados, empregando-se técnicas de negociação, em reuniões entre a alta administração, gestores e entidades organizadas. Nas reuniões na capital e no interior, são coletadas fichas de avaliação sobre o produto apresentado. Também existem caixas de sugestões implementadas na Agência Fazendária de Cuiabá, desde maio de 2009. Em 2009, A SUAC elaborou internamente e realizou pesquisa de satisfação em relação aos produtos/serviços prestados pelas AGENFAS, com os resultados parcialmente apurados até abril de 2010. O questionário foi aplicado por servidores nas Agências Fazendárias, na capital e no interior.

OM (registro do workshop)

→ **Não identificada prática sistematizada de avaliação da satisfação e insatisfação do cidadão-usuário com relação aos produtos/ serviços prestados.**

Solução: Implantar a pesquisa de satisfação de cidadão-usuário, sistematizando-a.

OM (registro da Comissão)

→ -

CRITÉRIO: 3 – CIDADÃOS

PONTUAÇÃO: 30

Este critério examina como a organização, no cumprimento das suas competências institucionais, identifica os cidadãos-usuários dos seus serviços e produtos, conhece suas necessidades e avalia a sua capacidade de atendê-las, antecipando-se a elas. Aborda também como ocorre a divulgação de seus serviços, produtos e ações para fortalecer sua imagem institucional e como a organização estreita o relacionamento com seus cidadãos-usuários, medindo a sua satisfação e implementando e promovendo ações de melhoria.

ITEM: 3.2 – RELACIONAMENTO COM OS CIDADÃOS-USUÁRIOS

PONTUAÇÃO: 15

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo a implementação de canais de acesso para solicitar assistência, reclamar ou sugerir; a gerência das reclamações; a avaliação da satisfação e da insatisfação e o acompanhamento dos serviços/produtos recentemente entregues.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
E	Como as informações obtidas dos cidadãos-usuários são utilizadas para melhorar o seu nível de satisfação? Destacar as principais ações implementadas.

As informações (demandas/necessidades) obtidas dos cidadãos -usuários são recebidas por canais específicos e sua gestão é realizada pela SUAC, por meio do monitoramento e controle de indicadores, extraídos da tabulação das informações, gerando relatórios bimestrais. Compete a SUAC receber e encaminhar para as áreas institucionais competentes as demandas recebidas, acompanhar o atendimento, e dar retorno ao cidadão-usuário interessado. A Ouvidoria tem o prazo de até 10 dias para dar retorno ao usuário concluindo o processo. Em algumas situações a resposta é imediata, e em outras ainda, dependendo da complexidade da demanda, há a necessidade de se negociar outro prazo e dar outro encaminhamento.

PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS

Conforme relatado no item 3.2-B deste critério.

OM (registro do workshop)

→ -

OM (registro da Comissão)

→ **Sistematizar todo o processo de análise da satisfação e insatisfação do cidadão-usuário contemplando a etapa de retroalimentação para a melhoria no nível de satisfação.**

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - 500 PONTOS

CRITÉRIO: 4 - SOCIEDADE	PONTUAÇÃO: 30
--------------------------------	----------------------

Este critério examina como a organização aborda suas responsabilidades perante a sociedade e as comunidades diretamente afetadas pelos seus processos, serviços e produtos e como estimula a cidadania. Examina, também, como a organização atua em relação às políticas públicas do seu setor e como estimula o controle social de suas atividades pela sociedade e o comportamento ético.

ITEM: 4.1 – ATUAÇÃO SOCIOAMBIENTAL	PONTUAÇÃO: 10
---	----------------------

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo assegurar que seus produtos, serviços, processos e instalações sejam seguros aos usuários e à população e estimulem o desenvolvimento sustentável.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
A	<p>Como a organização identifica os aspectos e trata os impactos sociais e ambientais de seus produtos, serviços, processos e instalações, desde o projeto até a disposição final, sobre os quais tenha influência?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Descrever as principais ações e metas para eliminar, minimizar ou compensar os impactos sociais e ambientais negativos, incluindo o tratamento de passivos sociais e ambientais. 2. Citar os planos existentes para enfrentar eventuais situações de emergência visando à redução das conseqüências negativas.

A SEFAZ mantém algumas práticas há mais de três anos, tais como:

- Desde 2005 a reciclagem de papel é coordenada pela Gerência de Serviços Gerais/ CLOG/SENF. Acontece na sede da SEFAZ. Não há um item de controle estruturado, sendo que o acompanhamento é feito mediante o controle dos recibos de entrega do papel. Os recursos da reciclagem do papel são aplicados em melhorias de ambiente das áreas da organização na sede (compra de vasos e plantas) e em jardinagem;
- Lixeiras específicas para copos descartáveis (café e água) foram colocadas desde 2005 nas unidades da sede, nas Agenfas e nos principais postos fiscais (os de maior fluxo), mas a prática não está estruturada para a destinação dos copos (falta de um triturador). O recolhimento, na sede, é feito pela GSEG que, por falta de recursos, ainda não dá a correta destinação para os copos descartáveis. Não há um item de controle definido;
- Controle de fotocópias - gera uma série quantitativa de utilização, por unidade da organização, identificando o comportamento e possibilitando um acompanhamento qualitativo do serviço, visando à racionalização do uso de fotocópias. A prática vem sendo estruturada desde 2007 e no ano de 2009 iniciou-se o processo específico de controle com a divulgação, via intranet, informando aos servidores que o controle estava sendo operacionalizado. O controle é feito com o registro do quantitativo de fotocópias, por unidade, mensalmente. A racionalização da utilização busca uma redução de custos, em relação aos recursos envolvidos, bem como contribuir para um uso racional do serviço e para uma melhora na cultura de utilização de bem público;
- Nas obras desenvolvidas na SEFAZ há a especificação para o uso de material ecologicamente correto, como por exemplo, as instalações hidráulicas (por exemplo, substituição gradativa de torneiras com controle de fluxo, visando à redução do consumo de água), sistemas de ar condicionado (estudos continuados para a melhoria dos ambientes, por exemplo, troca do sistema de ar condicionado central

por sistema de ar split, ocasionando a diminuição de gases poluentes). Tal prática vem ocorrendo desde 2008/2009. Há uma preocupação sócio-ambiental, mas ainda não segue uma norma específica. Os materiais e equipamentos utilizados nas obras atendem aos requisitos estabelecidos pela ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas). Além disso, as obras atendem as legislações específicas de construção de edificações em cada um dos municípios onde as mesmas são realizadas.

Na área da Receita, os aspectos e impactos sociais e ambientais a serem considerados na geração de produtos e serviços da SARP ainda não foram sistematicamente levantados e descritos. Na tabela abaixo citamos alguns destes aspectos e impactos sociais e ambientais, bem como as metas constantes do PTA.

A atuação socioambiental atual está focada:

- Na disponibilização de facilidades aos contribuintes para conhecimento e cumprimento da obrigação tributária (Simplificação da obrigação tributária);
- Na identificação dos comportamentos de maior potencial lesivo ao conjunto da sociedade (controle social de práticas ilícitas e contrárias a livre concorrência);
- No desenvolvimento de medidas institucionais no plano de trabalho da SUAC, que minimizem os danos decorrentes do descumprimento da obrigação tributária por contribuintes, sobretudo os que possuam expressivas participações econômicas.

Prática implementada na SARP, por categoria econômica e profissional, de forma regionalizada. Desde 2004, no tocante à execução de incentivos fiscais. E a partir de 2006, no SUAC e SUED, no que se refere ao programa de estímulo ao cumprimento voluntário.

Atividade contínua com acompanhamento bimestral. Gerenciada pelos gerentes regionais e assessores da SARP.

O padrão da prática é o PTA da SARP. O ciclo de controle acontece via reuniões mensais de acompanhamento de Plano de Trabalho – SIGPEX. O aprendizado ocorre anualmente através do Relatório de Gestão e Relatório de Análise da Receita Pública, ambos disponíveis na WEB na página da SEFAZ.

O aperfeiçoamento mais recente: Incorporação e reestruturação do atendimento pertinente à Receita, visando a intensificar medidas relativas ao programa de estímulo ao cumprimento voluntário, através das gerências de serviços e de atendimento regional.

A integração/coerência com as estratégias revela-se através da Resolução n. 04-2009-SARP e da gestão estratégica de alinhamento operacional executada pela ANRP, no que se refere ao plano de trabalho e pela AERP, quanto ao Gerenciamento da Rotina Diária (GRD).

O inter-relacionamento destas práticas com outras, observa-se na integração com o:

- a) Programa Consciência Fiscal;
- b) Política de Desenvolvimento Econômico do Estado e
- c) Programa de Simplificação da Obrigação Tributária.

A cooperação entre áreas e organização é observada pelos instrumentos normativos, pelas reuniões de acompanhamento e pela gestão de indicadores.

Tabela Impacto sócio-ambiental

PRODUTOS/ SERVIÇOS	Aspectos		Impactos	Meta
	Social (S)	Ambiental (A)		
SARP	Eletrônica dos Serviços Fazendários	-	Facilidade de acesso à informação e auto-atendimento (estímulo ao conhecimento e controle da situação fiscal pelos interessados)	-
	Otimização do Sistema de Atendimento	-	Melhoria no atendimento e especialização do serviço	-
	Estudo técnico da viabilidade jurídico-tributária de projetos econômicos (incentivos para instalação de empresas no Estado)	-	Geração de renda na economia, aumento das vagas de emprego na atividade incentivada, etc.	-
	-	Retenção de veículos para fiscalização de mercadorias em trânsito	. Pressão política e jurídica para liberação de carga; . Eventual congestionamento de veículos nas proximidades do Posto Fiscal.	1) Notificar contribuintes e representantes legais sobre irregularidades e ilegalidades detectadas, para minimizar possíveis danos à atividade econômica dos contribuintes; 2) Reduzir o tempo entre detecção do descumprimento de obrigação tributária e seu saneamento e lançamento eletronicamente o tributo, etc.

No modelo de gestão da SENF, no macro processo n. 8 – Administração da logística institucional existe uma estratégia n. 3 – Criar sistemática de vistoria diária no ambiente da sede central dos órgãos, checando todos os itens que garantam a estética, limpeza, organização, segurança, correta utilização dos recursos, problemas de infra-estrutura, etc., atuando de imediato sobre as anomalias.

OM (registro do workshop)

→ **Não existe uma prática sistematizada para identificar os aspectos e impactos sociais e ambientais dos serviços, processos e instalações da SEFAZ. Existem ações isoladas e a maioria com a preocupação de redução de gastos, como o exemplo das fotocópias mencionadas acima. Práticas não estruturadas e disseminadas, sem padrão, sem controle, sem ciclo de aprendizado, sem registro de melhorias implementadas nos últimos anos.**

Sugestões: 1) Elaborar padrão e estender a todas as unidades fazendárias a reciclagem de papéis e copos. Promover a disseminação, conscientização e sensibilização dos funcionários em relação a utilização de bens públicos e os impactos que tais ações trazem para o meio ambiente e social (implementar esta prática gerencial); 2) Instalar nos banheiros secadores térmicos para secar as mãos (verificar a viabilidade econômica), a fim de economizar papel toalha; 3) Iniciar um programa de 5"5"; 4) Promover fórum de discussão para levantamento de todas as OM e sistematização deste processo.

OM (registro da Comissão)

→ -

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - 500 PONTOS

CRITÉRIO: 4 - SOCIEDADE	PONTUAÇÃO: 30
--------------------------------	----------------------

Este critério examina como a organização aborda suas responsabilidades perante a sociedade e as comunidades diretamente afetadas pelos seus processos, serviços e produtos e como estimula a cidadania. Examina, também, como a organização atua em relação às políticas públicas do seu setor e como estimula o controle social de suas atividades pela sociedade e o comportamento ético.

ITEM: 4.1 – ATUAÇÃO SOCIOAMBIENTAL	PONTUAÇÃO: 10
---	----------------------

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo assegurar que seus produtos, serviços, processos e instalações sejam seguros aos usuários e à população e estimulem o desenvolvimento sustentável.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
B	<p>Como os impactos sociais e ambientais dos serviços, produtos, processos e instalações assim como as respectivas políticas, ações e resultados são comunicados à sociedade?</p> <p style="margin-left: 40px;">1. Destacar os critérios adotados para selecionar e priorizar as informações divulgadas e os canais adotados.</p>

As práticas relatadas na alínea A, no âmbito da SARP, são divulgadas:

- Nos eventos de interação com a sociedade realizada de forma regionalizada;
- Portal da SEFAZ – disseminação das informações produzidas pela organização por meio da ASC;
- Eventos voltados para público alvo específico (contadores, entidades de classe, prefeituras);
- Agendas de atendimento especializado pela SUAC;
- Comunicadas através das várias mídias;
- Coleta, tratamento e resposta das reclamações/necessidades pela Ouvidoria;
- Comunicadas através das várias mídias, conforme público de interesse.

Para identificar e selecionar as informações a serem divulgadas, é feito o mapeamento da reação das práticas que geram impactos sociais (positivos ou negativos) mediante a análise das demandas junto a Ouvidoria, matérias em jornais e meios de comunicação, informações obtidas em encontros com contribuintes e segmentos da sociedade.

São ainda analisadas as causas da percepção, identificadas as situações para esclarecimento dos valores que condicionaram a ação decisória, a fim de mostrar que o valor perseguido pela Secretaria de Estado de Fazenda e consoante com o valor social e estudadas as alternativas para resolver as conseqüências não esperadas do produto ou serviço ofertado.

OM (registro do workshop)

→ **Não existe uma prática sistematizada para comunicar a sociedade sobre os impactos sociais e ambientais, suas políticas, ações e resultados.**

Sugestões: 1) Implementar a prática gerencial relacionada aos aspectos e impactos sócio-ambientais, contemplando a comunicação à sociedade; 2) Aprimoramento dos canais de interação e comunicação com o público alvo e 3) Divulgar os impactos das ações à sociedade.

OM (registro da Comissão)

→ -

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - 500 PONTOS

CRITÉRIO: 4 - SOCIEDADE

PONTUAÇÃO: 30

Este critério examina como a organização aborda suas responsabilidades perante a sociedade e as comunidades diretamente afetadas pelos seus processos, serviços e produtos e como estimula a cidadania. Examina, também, como a organização atua em relação às políticas públicas do seu setor e como estimula o controle social de suas atividades pela sociedade e o comportamento ético.

ITEM: 4.1 – ATUAÇÃO SOCIOAMBIENTAL

PONTUAÇÃO: 10

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo assegurar que seus produtos, serviços, processos e instalações sejam seguros aos usuários e à população e estimulem o desenvolvimento sustentável.

ALÍNEA

ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS

C

Como são tratadas as pendências ou eventuais sanções referentes aos requisitos legais, regulamentares, éticos ou contratuais, relatando as atualmente existentes?

A SEFAZ não tem registro de nenhuma pendência ou sanção sofrida nos últimos anos com relação a impactos socioambientais. A unidade que recebe este tipo de notificação é a Coordenadoria de Logística. Recebe as notificações, solicitações de correções e/ou adequações oriundas dos órgãos de controle ambiental e/ou sanitário e efetua as avaliações em loco, em conjunto com o órgão demandante, verificando a real procedência do problema, para posterior encaminhamento da solução técnica.

OM (registro do workshop)

→ Não há registro de prática gerencial sistematizada que atenda ao requisito.

Sugestão: Implementar a prática gerencial de tratamento de pendências e/ou sanções com relação aos requisitos legais, regulamentares, éticos ou contratuais.

OM (registro da Comissão)

→ -

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - 500 PONTOS

CRITÉRIO: 4 - SOCIEDADE	PONTUAÇÃO: 30
--------------------------------	----------------------

Este critério examina como a organização aborda suas responsabilidades perante a sociedade e as comunidades diretamente afetadas pelos seus processos, serviços e produtos e como estimula a cidadania. Examina, também, como a organização atua em relação às políticas públicas do seu setor e como estimula o controle social de suas atividades pela sociedade e o comportamento ético.

ITEM: 4.1 – ATUAÇÃO SOCIOAMBIENTAL	PONTUAÇÃO: 10
---	----------------------

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo assegurar que seus produtos, serviços, processos e instalações sejam seguros aos usuários e à população e estimulem o desenvolvimento sustentável.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
D	Como a organização promove ações que envolvam a conservação de recursos não-renováveis, a preservação dos ecossistemas e otimização do uso de recursos renováveis?

A SEFAZ cumpre a Lei 9.275, de 17 de dezembro de 2009 – D.O.E. 17/12/2009, que dispõe sobre a obrigatoriedade da utilização de materiais originários de madeira com certificação ambiental por parte dos órgãos públicos estaduais. Além disso, temos a exigência da certificação PROCEL (Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica) para alguns equipamentos elétricos e também medidas de adequação de sua infra-estrutura.

Há a priorização do uso de álcool combustível no abastecimento dos veículos da organização, regulamentada através de ofício circular da SAD aos órgãos do estado. Além disso, há uma política de renovação de frota, possibilitando assim, ganhos com relação ao consumo, bem como em relação à diminuição da emissão de poluentes. Apesar da relativa limitação dos impactos do negócio da Administração Fazendária sobre o meio ambiente, o cuidado com a preservação dos ecossistemas pode ser evidenciado através das diversas medidas de adequação de instalações sanitárias, de esgoto, de providências em relação à coleta de lixo, em locais desprovidos desse serviço público, e no cumprimento das orientações e determinações exaradas pelos órgãos de controle sanitário e ambiental.

A SEFAZ, desde 1999, dá isenção de ICMS nas operações e prestações de serviço de transporte nas saídas do estabelecimento produtor agropecuário com destino às Centrais ou Postos de Coletas e Recebimento de embalagens de agrotóxicos usadas e lavadas, bem como o transporte das embalagens já prensadas destas Centrais com destino a estabelecimentos recicladores. E condiciona o benefício à adequação da destinação das embalagens de agrotóxicos às normas relativas à política de preservação ambiental. O padrão exigido é o respeito à política de preservação ambiental (condição da isenção). Trata-se de norma geral, aplicada a todos os agentes desta cadeia (produtores – Postos/Centrais de Coleta e Recebimento de embalagens de agrotóxicos – estabelecimentos recicladores) que atendam à política de preservação ambiental. (art. 72, Anexo VII, RICMS).

Existe também, desde 2005, isenção de ICMS nas saídas de pilhas e baterias usadas do Estado, após seu esgotamento energético, que contenham em sua composição chumbo, cádmio, mercúrio e seus compostos e que tenham como objetivo sua reutilização, reciclagem, tratamento ou disposição final ambientalmente

adequada. Trata-se de outra isenção condicionada a objetivo sócio-ambiental, que visa incentivar atividades de reciclagem. (art. 93, Anexo VII, RICMS).

OM (registro do workshop)

→ **Não foram identificadas ações sistematizadas que promovam a conservação de recursos renováveis, não-renováveis e ecossistema.**

Sugestões:

- 1) Institucionalizar somente a contratação de fornecedores que atendam, obrigatoriamente, a requisitos legais e éticos relativos à responsabilidade sócio-ambiental;
- 2) Instalar um posto de coleta de pilhas e baterias usadas na SEFAZ.

OM (registro da Comissão)

→ **Sistematizar a prática de promover ações de conservação dos recursos renováveis, não-renováveis, preservação dos ecossistemas e otimização do uso de recursos renováveis.**

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - 500 PONTOS

CRITÉRIO: 4 - SOCIEDADE	PONTUAÇÃO: 30
--------------------------------	----------------------

Este critério examina como a organização aborda suas responsabilidades perante a sociedade e as comunidades diretamente afetadas pelos seus processos, serviços e produtos e como estimula a cidadania. Examina, também, como a organização atua em relação às políticas públicas do seu setor e como estimula o controle social de suas atividades pela sociedade e o comportamento ético.

ITEM: 4.1 – ATUAÇÃO SOCIOAMBIENTAL	PONTUAÇÃO: 10
---	----------------------

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo assegurar que seus produtos, serviços, processos e instalações sejam seguros aos usuários e à população e estimulem o desenvolvimento sustentável.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
E	Como a força de trabalho, fornecedores e demais partes interessadas são conscientizadas e envolvidas nas questões relativas à responsabilidade socioambiental?

Não há relato desta prática.

OM (registro do workshop)

→ **Não identificada prática sistematizada para conscientizar e envolver a força de trabalho, os fornecedores e demais partes interessadas nas questões relativas à responsabilidade socioambiental.**

Sugestões: 1) Realização de campanhas internas de educação para o consumo consciente e a reciclagem de materiais; 2) Estímulo ao voluntariado; 3) Participação da força de trabalho nas atividades de identificação das necessidades da comunidade; 4) Cessão de horas dos funcionários e equipamentos para o desenvolvimento de projetos e atividades da comunidade; 5) Desenvolvimento de atividades de educação para a cidadania; 6) Cláusulas em contratos com fornecedores requerendo a adesão a compromissos sociais e ambientais (certificações de sistemas de gestão ambiental ISO 14.001 e responsabilidade social SA8000).

→ **Sistematizar uma prática em conjunto com a SAD para descarte e posterior destino de equipamentos de informática obsoletos;**

→ **Desenvolver e implantar o projeto de responsabilidade social e cidadã atribuído a GQV.**

OM (registro da Comissão)

→ **Sistematizar prática de conscientizar e envolver as partes interessadas no assunto responsabilidade social.**

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - 500 PONTOS

CRITÉRIO: 4 - SOCIEDADE	PONTUAÇÃO: 30
--------------------------------	----------------------

Este critério examina como a organização aborda suas responsabilidades perante a sociedade e as comunidades diretamente afetadas pelos seus processos, serviços e produtos e como estimula a cidadania. Examina, também, como a organização atua em relação às políticas públicas do seu setor e como estimula o controle social de suas atividades pela sociedade e o comportamento ético.

ITEM: 4.1 – ATUAÇÃO SOCIOAMBIENTAL	PONTUAÇÃO: 10
---	----------------------

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo assegurar que seus produtos, serviços, processos e instalações sejam seguros aos usuários e à população e estimulem o desenvolvimento sustentável.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
F	<p>Como a organização direciona esforços para o fortalecimento da sociedade executando ou apoiando projetos sociais ou projetos voltados para o desenvolvimento nacional, regional, local ou setorial, quando pertinente?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apresentar os critérios estabelecidos para a seleção dos projetos a serem implementados ou apoiados e citar os principais projetos em execução e implementados. 2. Apresentar os principais indicadores de controle da execução e de impactos dos projetos sociais.

Projetos sociais

A SEFAZ, dada a sua natureza jurídica e o seu perfil organizacional – sua finalidade pública, não executa ou apóia diretamente projetos sociais, mas, ao cumprir sua missão institucional, contribui, de forma reflexa, assegurando receita pública para o financiamento das políticas públicas do governo do Estado e proporcionando melhores condições de vida à população mato-grossense, quando garante o equilíbrio e responsabilidade fiscal das contas públicas.

Exemplo disso é o trabalho que a SEFAZ faz no sentido de assegurar recursos para fundos estaduais criados com a finalidade de atender demandas sociais, como segurança pública (FESP – Lei Complementar Estadual 296/2007), melhoria da infra-estrutura de transporte e habitação (FETHAB – Lei Estadual 7263/2000); trabalho, assistência social, emprego e cidadania (FUPIS – Lei Estadual 8.059/2003). A SARP, por meio do controle específico da Gerência de Informações sobre Outras Receitas (GIOR) e controle difuso das demais unidades da Receita Pública, acompanha e fiscaliza a obrigação de recolhimento de recursos a estes fundos, notificando e autuando contribuintes omissos. O item de controle é a receita de fundos realizada.

Projetos de desenvolvimento nacional, regional e setorial

Quanto à execução e apoio a projetos de desenvolvimento nacional, regional, local e setorial, a atuação da SEFAZ se dá por meio de apoio e adesão a estes projetos, como no caso da adesão ao Projeto Nacional da Nota Fiscal Eletrônica, Conhecimento de Transporte Eletrônico, Escrituração Contábil e Fiscal Digital, Refinanciamento das Dívidas dos Governos Estaduais, Combate à Corrupção e à Sonegação Fiscal, etc.

Outra ação a ser registrada é o apoio da Secretaria ao Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, coordenado pelo Ministério do

Planejamento. Este apoio se configura na condição voluntária de organização âncora do programa, sediando o Núcleo Estadual do GESPÚBLICA em Mato Grosso, cedendo espaço físico, servidor e recurso para que o mesmo possa cumprir sua missão, quer seja: sensibilizar e mobilizar organizações públicas, dos três poderes e das três esferas administrativas, a assumir o compromisso de conduzir a gestão no caminho da excelência.

F.1 – Critérios estabelecidos para selecionar projetos (implementação ou apoio)

Prática não existente.

F.2 – Principais indicadores de controle da execução e de impacto dos projetos sociais

A SEFAZ apóia o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, coordenado nacionalmente pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão desde 2005 quando assumiu a Coordenação Estadual do Núcleo do GESPÚBLICA em Mato Grosso.

Parceria	Projeto que apóia/ implementa	Objetivo do projeto	Responsabilidade		Resultados/ indicadores
			Parceiro	SEFAZ	
Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MPOG	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA	Desenvolvimento Regional, por meio da adesão de órgãos públicos que assumem o compromisso de buscar a excelência da gestão pública.	Apoiar o Núcleo na disseminação e apoio a implementação do MEGP	Coordenação Estadual do Núcleo em MT	Adesões de órgãos da administração pública de Mato Grosso (diretas e indiretas)

OM (registro do workshop)

➔ **Práticas não sistematizadas e disseminadas.**

Soluções: 1) Promover campanhas de conscientização sobre responsabilidade social; 2) Programa de incentivo de voluntários; 3) Divulgação interna dos projetos apoiados e desenvolvidos pela organização e geração de oportunidades de trabalho voluntário; 4) Autorização de uso de horas de trabalho para a realização de trabalho voluntário; 5) Desenvolvimento de projetos alinhados com as competências técnicas da força de trabalho; 6) Envolvimento das lideranças na execução de ações sociais.

➔ **Promover ações de apoio ao combate a dengue;**

➔ **Ensinar a comunidade a elaborar projetos para captação de recursos;**

➔ **Rever as normas que geram revisão de processo envolvendo impacto no consumo de papel por parte da sociedade, privilegiando as informações que já estão na base de dados da SEFAZ.**

OM (registro da Comissão)

➔ **Levantar possibilidade de apoio a projetos sociais do Governo Estadual,**

inserindo suas ações no Plano de Trabalho Anual, se for o caso, sistematizando esta prática gerencial.

Notas:

1. Os projetos solicitados na alínea F devem estar de acordo com a missão institucional da organização, não caracterizando desvio da atividade fim.

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - 500 PONTOS

CRITÉRIO: 4 - SOCIEDADE	PONTUAÇÃO: 30
--------------------------------	----------------------

Este critério examina como a organização aborda suas responsabilidades perante a sociedade e as comunidades diretamente afetadas pelos seus processos, serviços e produtos e como estimula a cidadania. Examina, também, como a organização atua em relação às políticas públicas do seu setor e como estimula o controle social de suas atividades pela sociedade e o comportamento ético.

ITEM: 4.2 – ÉTICA E CONTROLE SOCIAL	PONTUAÇÃO: 10
--	----------------------

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo o incentivo à participação da sociedade no controle das atividades da organização, estimulando a transparência e o comportamento ético.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
A	<p>Como a organização divulga oficialmente os seus atos e informações sobre seus planos, programas e projetos?</p> <p>1. Destacar os métodos utilizados para assegurar que as informações sejam entendidas e interpretadas.</p>

Na SEFAZ a divulgação de informações sobre planos, programas e projetos ocorrem há mais de três anos por meio de:

- Realização de eventos na capital e interior, para integração com a sociedade. Sua periodicidade destes eventos varia conforme a necessidade ambiental verificada. Na capital, há um ritmo mais intenso de sua realização, sobretudo dos eventos promovidos pela Superintendência de Atendimento aos Contribuintes. Os eventos institucionais permanentes são trimestrais e semestrais no Plano de Trabalho Anual;
- No portal da SEFAZ e INTRANET (SEFAZNET);
- Matérias feitas pela ASC, enviados para a imprensa;
- Reuniões sistemáticas com o Conselho Regional de Contabilidade - CRC e outros;
- Disponibilização dos produtos/serviços da SEFAZ em conjunto com outros órgãos e municípios (Junta comercial, Ganha Tempo);
- Realização de Audiências Públicas para a apresentação de metas fiscais.

A.1 – Método que assegura entendimento e interpretação

Uma forma de assegurar que as informações sejam entendidas e interpretadas consiste em franquear a oportunidade do público de fazer questionamento aos técnicos da Fazenda Estadual e aplicação de formulários quanto à clareza e objetividade, nos eventos externos.

OM (registro do workshop)

→ **Apontadas as soluções abaixo:**

Soluções: 1) Criação de 0800 para atender demandas dos contabilistas no estado. Pode funcionar com sistema de cota mensal para cada contador; 2) Produção e distribuição de DVDs para divulgação dos produtos da SEFAZ e produção de campanhas publicitárias de seus programas, planos e projetos.

OM (registro da Comissão)

→ **Sistematizar prática que atenda ao requisito.**

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - 500 PONTOS

CRITÉRIO: 4 - SOCIEDADE

PONTUAÇÃO: 30

Este critério examina como a organização aborda suas responsabilidades perante a sociedade e as comunidades diretamente afetadas pelos seus processos, serviços e produtos e como estimula a cidadania. Examina, também, como a organização atua em relação às políticas públicas do seu setor e como estimula o controle social de suas atividades pela sociedade e o comportamento ético.

ITEM: 4.2 – ÉTICA E CONTROLE SOCIAL

PONTUAÇÃO: 10

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo o incentivo à participação da sociedade no controle das atividades da organização, estimulando a transparência e o comportamento ético.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
B	Como a organização torna público e democratiza o acesso às suas informações relativas à execução física, orçamentária, financeira e à gestão?

A SEFAZ disponibiliza informações para o público geral com relação à execução física, orçamentária, financeira e gestão nos seguintes canais:

- Portal da SEFAZ;
- Sobre Gestão: acessar Tópico Informações, Pasta Receita Pública, no site <http://www.sefaz.mt.gov.br>. Informações da Receita Tributária relativas ao ano de 2000 em diante. Informações referentes à Gestão relativas aos anos 2003 e seguintes;
- Diário oficial (acessível no site: www.iomat.mt.gov.br, Diário Oficial Eletrônico, desde 23/06/2006);

Com relação à execução das obras, há uma prática no endereço eletrônico <http://www.mt.gov.br> na aba denominada GOVERNO, está disponibilizado o link para o governo transparente, onde são disponibilizadas informações sobre o governo de MT, dentre elas, destacamos a execução de obras da SEFAZ nos municípios do estado, como por exemplo, a construção, ampliação e reforma de postos fiscais e agências fazendárias. Tais informações são repassadas anualmente pelas áreas da SENF e consolidadas pela ASC que posteriormente envia para a atualização das informações do governo transparente. Contém informações desde 2003, sendo que a ferramenta começou a ser utilizada a partir de 23 de janeiro de 2006 através do Decreto 6.988/2006 que institucionalizou a ferramenta e sua disponibilização para a sociedade.

Há também a divulgação do Relatório da Ação Governamental (RAG) que é uma avaliação do desempenho dos programas e das ações (Projetos/Atividades/Operações Especiais) desenhados no Plano Plurianual - PPA de 2008-2011 (planejamento de médio prazo) e operacionalizados anualmente através das Leis Orçamentárias Anuais (planejamento de curto prazo). O RAG está disponível desde 2004 no site da SEPLAN para o acesso a sociedade no endereço: <http://www.seplan.mt.gov.br>.

OM (registro do workshop)

→ **Não identifica prática sistematizada e disseminada que atenda ao requisito.**

Sugestões: 1) Estimular o acesso e conhecimento aos canais de comunicação para a sociedade de forma a proporcionar a efetiva democratização das informações (enviar informações por e-mails, criar fóruns de discussão); 2) As informações para a sociedade disponibilizada via INTERNET, devem ser “traduzidas” em linguagem acessível e de fácil entendimento pelo público, além de fácil localização, com tradução das siglas (ex: PTA, balanço anual, etc).

OM (registro da Comissão)

→ -

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - 500 PONTOS

CRITÉRIO: 4 - SOCIEDADE

PONTUAÇÃO: 30

Este critério examina como a organização aborda suas responsabilidades perante a sociedade e as comunidades diretamente afetadas pelos seus processos, serviços e produtos e como estimula a cidadania. Examina, também, como a organização atua em relação às políticas públicas do seu setor e como estimula o controle social de suas atividades pela sociedade e o comportamento ético.

ITEM: 4.2 – ÉTICA E CONTROLE SOCIAL

PONTUAÇÃO: 10

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo o incentivo à participação da sociedade no controle das atividades da organização, estimulando a transparência e o comportamento ético.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
C	<p>Como a organização orienta e estimula a sociedade a participar no controle dos seus resultados institucionais?</p> <p>1. Destacar os mecanismos de relacionamento disponibilizados à sociedade para o exercício do controle social.</p>

A organização orienta e estimula a sociedade a participar no controle dos seus resultados institucionais por meio de audiências públicas, transparência, divulgação de resultados e esclarecimentos à Assembléia.

OM (registro do workshop)

→ **Foram apontadas as sugestões abaixo:**

Sugestões: 1) Contratar uma empresa especializada para aplicar pesquisa de satisfação anualmente nas agências pólos; 2) Identificar e implementar mecanismos que estimulem a participação da sociedade nos resultados institucionais (NF Paulista).

OM (registro da Comissão)

→ **Não relatada prática que atenda ao requisito.**

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - 500 PONTOS

CRITÉRIO: 4 - SOCIEDADE	PONTUAÇÃO: 30
--------------------------------	----------------------

Este critério examina como a organização aborda suas responsabilidades perante a sociedade e as comunidades diretamente afetadas pelos seus processos, serviços e produtos e como estimula a cidadania. Examina, também, como a organização atua em relação às políticas públicas do seu setor e como estimula o controle social de suas atividades pela sociedade e o comportamento ético.

ITEM: 4.2 – ÉTICA E CONTROLE SOCIAL	PONTUAÇÃO: 10
--	----------------------

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo o incentivo à participação da sociedade no controle das atividades da organização, estimulando a transparência e o comportamento ético.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
D	<p>Como a organização estimula o exercício da responsabilidade social da força de trabalho, no cumprimento de seu papel de agente público, e o comportamento ético em todos os níveis?</p> <p>1. Destacar os padrões éticos de conduta estabelecidos.</p>

A SEFAZ estimula o exercício da responsabilidade social da força de trabalho, no cumprimento de seu papel de agente público e o comportamento ético em todos os níveis por meio dos seguintes práticas:

- Corregedoria Fazendária – competência: realizar inspeção e correção para verificar a correta aplicação da legislação pertinente e apurar os indícios de transgressões administrativas praticas por servidores fazendários, atua na fiscalização e supervisão da ordem e da disciplina, aplicando penalidades disciplinares, previstas nas Leis 04/90 e 207/04;
- Palestras da Corregedoria - tiveram início em 2004 e 2007, sem sistematização atendendo a convites. A partir de 2008 as participações passaram a ser registradas no Sistema Informatizado de Capacitação. O ciclo de palestras é anual para servidores fazendários com referência ao tema, e para os convites dos parceiros e da sociedade será conforme a demanda. Tem como público alvo os servidores fazendários (efetivos, terceirizados, comissionados e estagiários), servidores estaduais e municipais e sociedade, quando convidada. As palestras objetivam a prevenção da atividade funcional e a difusão do risco do desvio de conduta do servidor público proporcionando um processo constante de reflexão crítica e discussão em torno da própria atitude e prática nas relações individuais e coletivas em cumprimento aos atos administrativos. Melhorias: As palestras deram origem ao Programa Prevenir implementado em 2009, que estendeu aos parceiros, a sociedade e aos servidores fazendários que ingressam no serviço público, o que provocou o aperfeiçoamento e a abrangência do tema abordado. Esta prática atingiu no ano de 2008 o total de 593 participantes, sendo 425 servidores fazendários e 168 de outros órgãos públicos. Já em 2009 o total de ouvintes foi de 1298, sendo 878 da SEFAZ e 420 pertencentes a outros órgãos públicos;
- Cursos de formação no ingresso de novos servidores – realizados informes/palestras para assinatura do “Termo de Compromisso Solene” pelos servidores nos cursos de formação realizados pela Escola Fazendária no ano de 2009, com o objetivo de conscientizar os mesmos dos princípios e valores da organização e da conduta do mesmo enquanto agente público;
- Divulgação do Código de Ética para os servidores fazendários, disponibilizando 08 artigos com preceitos éticos na SEFAZNET e INTERNET;

- Comissão de Ética dos Servidores Fazendários (orienta e aconselha sobre ética funcional do servidor público, no tratamento com as pessoas e com o patrimônio público estadual, aplica cominações e censuras éticas, quando necessário);

D.1 – Padrões éticos de conduta estabelecidos para a organização

Registramos diversos padrões a serem seguidos pelos servidores:

- As Leis Complementares 201 (trata de férias e licença prêmio), 04/90 (trata do Estatuto do Servidor Público de Mato Grosso), e 112 (trata do Código de Ética do Servidor Público do Mato Grosso) que estabelecem padrões de comportamento adequados e ideais para o servidor público. Também publica Portarias que estabelecem regras de conduta tais como o uso de vestimenta adequada, uso de crachá, etc.;
- Os valores fazendários divulgados através de diversos mecanismos;
- O Código de Ética do Servidor Público Estadual;
- No PTA da SARP, as medidas têm vinculação com os valores institucionais, no caso específico tratado: o valor Ético.

OM (registro do workshop)

→ Apontadas as sugestões abaixo:

Sugestões: 1) Sistematizar a divulgação das ações e padrões, para difundir e estimular a cultura de ética na organização; 2) Aperfeiçoar a atuação da Comissão Ética no sentido de aconselhar e ouvir as angústias e dificuldades pessoais e profissionais do servidor; 3) Incluir na pesquisa anual de clima organizacional as questões éticas, divulgar a pesquisa e melhorar/sistematizar/divulgar a gestão do clima organizacional da SEFAZ (averiguar a internalização do padrão de conduta ética da organização, assédio moral, stress organizacional, qualidade de vida e ambiente de trabalho, fomentar a cultura ética na organização, etc.); 4) Oportunizar recursos necessários (conseguir os meios de trabalho já planejados e previstos no orçamento) para que a comissão de ética possa desenvolver suas ações de forma satisfatória no cumprimento de seu papel institucional; 5) Promover atuação mais proativa e preventiva de condutas inadequadas na vida pública e na vida privada; promover a imagem da SEFAZ e o seu servidor, permitindo todos os meios para o desenvolvimento pleno do servidor fazendário; 6) Divulgar o Código de Ética e demais padrões de conduta (sugestão de membro da Comissão); 7) Estender as ações de divulgação dos preceitos éticos para a Sociedade (sugestão Comissão Ética); 8) Sistematizar as publicações dos preceitos éticos nos meios de comunicação disponíveis (sugestão da Comissão de Ética) e 9) Implementar a infraestrutura para o bom funcionamento da Comissão de Ética na SEFAZ.

OM (registro da Comissão)

→ As práticas acima descritas tratam do relacionamento ético com o servidor, ou seja, é funcional. É preciso assegurar o relacionamento ético com todas as partes interessadas.

Notas:

1. As tarefas solicitadas na alínea D não podem caracterizar desvio de função.

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - 500 PONTOS

CRITÉRIO: 4 – SOCIEDADE	PONTUAÇÃO: 30
--------------------------------	----------------------

Este critério examina como a organização aborda suas responsabilidades perante a sociedade e as comunidades diretamente afetadas pelos seus processos, serviços e produtos e como estimula a cidadania. Examina, também, como a organização atua em relação às políticas públicas do seu setor e como estimula o controle social de suas atividades pela sociedade e o comportamento ético.

ITEM: 4.2 – ÉTICA E CONTROLE SOCIAL	PONTUAÇÃO: 10
--	----------------------

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo o incentivo à participação da sociedade no controle das atividades da organização, estimulando a transparência e o comportamento ético.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
E	Como a organização disponibiliza canais de comunicação para receber eventuais denúncias de violação da ética e atua para minimizar esses acontecimentos e seus efeitos?

A SEFAZ disponibiliza os seguintes canais para receber denúncia de violação de ética:

- Comissão de Ética: E-mail: comissaodeetica@sefaz.mt.gov.br, telefone de contato: Rosanes – servidora da Gerência da Escola Fazendária - 3617-2794;
- Ouvidoria: ouvidoria@sefaz.mt.gov.br, telefone: 3617-2750;
- Corregedoria: facasuadenuncia@sefaz.mt.gov.br, telefone: Disque-denúncia – 0800-651528.

Como atuam para minimizar acontecimentos e seus efeitos de violações éticas:

- A Comissão de Ética atua em casos pontuais que lhe são encaminhados para minimizar esses acontecimentos e seus efeitos;
- A SUAC disponibiliza o telefone 3617-2750 e o e-mail da Ouvidoria que encaminha as denúncias e reclamações recebidas para as unidades envolvidas, conforme a atribuição de cada uma. Há ainda atuação quanto às reclamações (gerentes da SEFAZ) no sentido de mediar conflitos por meio de gestão de pessoas, aconselhamento, mediação, antes de encaminhar o caso para a Comissão de Ética e demais unidades responsáveis pela ética funcional;
- Corregedoria – Recebe denúncias de violação de ética através do disque-denúncia ou faça sua denuncia, mediante coleta e registro da denúncia. É registrado, analisado e encaminhado para a área competente. A Corregedoria encaminha às denúncias de violação a ética para a Comissão de Ética apurar;
- Na SEFAZ, distingue-se falha de trabalho/reclamação e denúncia, a fim de dar o encaminhamento correto ao assunto. Atritos podem resultar de falhas nos processos de trabalho (falhas na cadeia de fornecimento de serviços, produtos);

Em regra, atua-se da seguinte maneira: esgotam-se as possibilidades de eliminação das causas de conflitos interpessoais no trabalho, até que seja tomada medida mais enérgica no sentido de encaminhar para apuração de violação ética.

OM (registro do workshop)

→ Não identificada prática de gestão da ética na organização.

Sugestões:

- 1) Promover atuação proativa e preventiva de condutas inadequadas na vida pública e na vida privada. Fazer gestão da ética profissional (preventivo/educativo);
- 2) Estabelecer medidas e planos de ações no sentido de valorizar a imagem da SEFAZ e do seu servidor (enquanto cidadão, parte da sociedade na qual está inserido), permitindo todos os meios para o desenvolvimento pleno do servidor fazendário;
- 3) Levantar necessidades, procedimentos e fluxos de trabalho para que se analise o arranjo adequado a ser dado, a fim de realizar POP (evitar sobreposições, represamento e filtragem de informações sem critério razoável ou legítimo, soluções inadequadas e equivocadas de conflitos, etc.); referente à dificuldade de entendimento quanto às atribuições da Corregedoria, Comissão e Ouvidoria – promover disseminação e esclarecimento sobre limite de atuação de cada um (POP);
- 4) Promover alinhamento de conceitos em relação à diferença entre ética e moral e catalogar problemas e situações mais recorrentes, para uma definição mais clara dos papéis atribuídos a cada unidade;
- 5) Considerar expectativas/necessidades/realidade da sociedade, para fins de atuação e gestão da ética profissional (prevenção de riscos e impactos sociais negativos, mediante o estímulo à responsabilidade e controle social – não focar somente no comportamento individual do servidor. Criar uma visão mais ampla dos problemas e das possíveis soluções);
- 6) A SEFAZ deve estruturar-se para responder à sociedade no que tange à aplicação do gasto público;
- 7) Divulgar à SEFAZ todo evento relacionado com o assunto gasto público;
- 8) Estruturar e sistematizar informações necessárias relativas às dúvidas e questionamentos quanto as receitas públicas e aplicação dos recursos públicos, entre outras medidas necessárias;
- 9) Propor para a AL projeto de Lei para alteração na atuação da SEFAZ com relação ao controle do gasto;
- 10) Instituir pesquisa de satisfação para analisar a qualidade da aplicação do gasto público especificamente nas licitações e obras públicas (quais as expectativas do usuário final?).

OM (registro da Comissão)

→ -

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - 500 PONTOS

CRITÉRIO: 4 – SOCIEDADE

PONTUAÇÃO: 30

Este critério examina como a organização aborda suas responsabilidades perante a sociedade e as comunidades diretamente afetadas pelos seus processos, serviços e produtos e como estimula a cidadania. Examina, também, como a organização atua em relação às políticas públicas do seu setor e como estimula o controle social de suas atividades pela sociedade e o comportamento ético.

ITEM: 4.3 – POLÍTICAS PÚBLICAS

PONTUAÇÃO: 10

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo a atuação da organização nas políticas públicas do setor onde atua, quer como formuladora quer como executora, incluindo sua avaliação e divulgação.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
A	<p>Como a organização identifica as necessidades da sociedade em relação ao seu setor de atuação e as transforma em requisitos para a formulação e na execução das políticas públicas, quando pertinente?</p> <p>1. Destacar como são previstos os impactos decorrentes da implementação das políticas públicas.</p>

Com relação à formulação e execução de políticas públicas, a SATE não formula política pública específica, mas responde pela execução das Finanças Públicas Estaduais. Já a Secretaria Adjunta da Receita Pública, responde pela Política Econômica e Tributária do Estado.

A identificação de necessidades da sociedade na formulação na Política Econômica e Tributária Estadual é extraída do plano/plataforma do governo eleitos (suas propostas, projetos, etc.).

A transformação destas necessidades identificadas em requisitos se dá por meio de normas gerais e abstratas, consideradas como diretrizes para atuação e decisão dos colaboradores da Receita Pública (Portaria nº 127/2005). Esta norma tem como fundamento teórico o Modelo de Excelência da Gestão Pública.

A organização capta as necessidades da sociedade através dos seguintes canais comunicação:

- Dúvidas no site – Call Center/ Plantão fiscal (3617-2900) - meio telefônico utilizado para tirar dúvidas do cidadão-usuário;
- Ouvidoria – 3617-2750 - unidade responsável por captar, coletar, registrar, tratar e dar encaminhamento aos pedidos, às reclamações, elogios e sugestões da sociedade;
- Participação de servidores em eventos com a sociedade. É propiciada, ainda que de forma assistematizada, a participação de servidores da Secretaria de Fazenda em encontros com a sociedade, a exemplo do Fórum das Cidades, para conhecer os anseios e demandas dos grupos. Cabe a esses servidores avaliarem a intersecção dessas demandas com a estratégia organizacional e propor medidas que possam vir a ser incorporadas em plano de trabalho;
- Agendas da alta administração com segmentos econômicos, provocados por eles, quando necessário. A partir destas agendas, a possibilidade de atendimento dos requisitos das demandas sociais é feito no âmbito da APTR, a qual avalia a melhor forma de atendimento, considerando os princípios da política econômica e tributária formalizada. Já os estudos do impacto econômico e financeiro nos cofres do Estado é feito na APEA, sendo a decisão política tomada pelo Secretário de Fazenda,

ouvidas as demais esferas de governo;

- Outros fóruns como COGEF, COTEPE/ CONFAZ, GEFIN, etc. A representação do Estado em fóruns que envolvam relações federativo-fiscais está regulamentada pela Portaria nº 109, de 29/06/2009. Nestes fóruns são discutidas necessidades sociais (interferência dos grupos de interesse e partes relacionadas), tecnológicas e técnicas que impulsionam as tendências de comportamento do Fisco. Os Estados, por meio de seus representantes, em reuniões ordinárias (de 3 em 3 meses) e extraordinárias (de acordo com a necessidade de discussão e deliberação de temas emergentes), cujas pautas são previamente definidas, promovem estudos, propõem e deliberam quanto às propostas políticas, diretrizes, normas e procedimentos (Convênio ICMS nº 133, de 12 de dezembro de 1997). A SEFAZ/MT tem na Assessoria de Relações Federativas Fiscais o canal de interlocução com a COTEPE.

A. 1 – Previsão dos impactos para implementação das políticas públicas

As demandas advindas da sociedade captadas pelos diversos canais acima mencionados são levadas para as Assessorias para análise para avaliar impactos (AERP/ APTR/ APEA/ ARRF), é feita triagem por assuntos, e podem gerar ações imediatas, ou quando necessário, podem provocar agendas com a sociedade para discussões, e posteriormente, alterar a política vigente.

Em relação aos possíveis impactos, são realizados estudos pelas Assessorias.

OM (registro do workshop)

→ -

OM (registro da Comissão)

→ **Sistematizar o processo de elaboração e implementação das políticas pelas quais a SEFAZ é responsável.**

Notas:

1. Ver a definição de indicador de impacto no Glossário.

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - 500 PONTOS

CRITÉRIO: 4 – SOCIEDADE

PONTUAÇÃO: 30

Este critério examina como a organização aborda suas responsabilidades perante a sociedade e as comunidades diretamente afetadas pelos seus processos, serviços e produtos e como estimula a cidadania. Examina, também, como a organização atua em relação às políticas públicas do seu setor e como estimula o controle social de suas atividades pela sociedade e o comportamento ético.

ITEM: 4.3 – POLÍTICAS PÚBLICAS

PONTUAÇÃO: 10

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo a atuação da organização nas políticas públicas do setor onde atua, quer como formuladora quer como executora, incluindo sua avaliação e divulgação.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
B	<p>Como a organização contribui na formulação ou atua na execução das políticas públicas do seu setor?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apresentar as principais políticas públicas onde a organização atua. 2. Destacar o nível de atuação e os principais atores envolvidos. 3. Destacar como assegura a participação da sociedade.

B.1 – Principais políticas públicas

Na formulação do Plano Plurianual – PPA, a SEFAZ participa de reuniões promovidas pela Secretaria de Estado de Planejamento – SEPLAN.

A SEFAZ responde pelas Políticas Econômico-Tributária e Financeira do Estado.

B.2 – Nível de atuação e principais atores envolvidos

SARP

A formulação e execução da Política Econômico-Tributária são de responsabilidade da Secretaria Adjunta da Receita Pública - SARP. A participação da SARP na elaboração da formulação da política sob sua responsabilidade acontece da seguinte forma:

- O levantamento do potencial, as projeções sobre o comportamento da receita pública, e o grau de realização dessas receitas são direcionadores da posição da Secretaria de Fazenda quando de sua participação em colegiados, a exemplo do Comitê de Desenvolvimento do Estado de Mato Grosso, do Comitê de Política Fiscal e do CONFAZ. Essas informações são compartilhadas com os demais membros desses fóruns colegiados e subsidia as decisões políticas a serem adotadas. Com base nelas são discutidas políticas de tratamento tributário diferenciado e de política fiscal, fixando níveis e percentuais de despesas com as diferentes rubricas do orçamento público.

SATE

A formulação e execução da Política Financeira é de responsabilidade da Secretaria Adjunta do Tesouro Estadual.

A participação da SATE na elaboração da formulação da política sob sua responsabilidade acontece da seguinte forma: restringe-se à Publicação do Decreto de Abertura do Exercício e do Decreto de Encerramento do Exercício, do qual participam a SEFAZ e SEPLAN, nos quais são fixados os procedimentos para a execução do Orçamento, além de observar os mandamentos legais vigentes (Lei 4.320, LRF e outros).

As normas de finanças públicas estão nos instrumentos legais: (Lei de Responsabilidade Fiscal) Lei Complementar 101/00; Lei Complementar 4.320/64; Decreto de Abertura do Exercício e Decreto de Encerramento do Exercício, publicados anualmente. A SATE cumpre as normas de finanças públicas e participa da formulação dos Decretos de abertura e encerramento do exercício, sendo estes destinados aos órgãos públicos estaduais, para cumprir os ordenamentos superiores.

B.3 – Assegura a participação da sociedade

- Política Econômico-Tributária: A organização atua na formulação considerando a análise do impacto econômico, elaborando normas legais, protocolos de intenções, alterando a carga tributária, adéqua o pedido de incentivos fiscais a política tributária de MT.
- Política Financeira: Através de Decreto do Governo para abertura e fechamento do exercício para cumprir as normas da LOA.

OM (registro do workshop)

→ -

OM (registro da Comissão)

→ -

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - 500 PONTOS

CRITÉRIO: 4 – SOCIEDADE	PONTUAÇÃO: 30
--------------------------------	----------------------

Este critério examina como a organização aborda suas responsabilidades perante a sociedade e as comunidades diretamente afetadas pelos seus processos, serviços e produtos e como estimula a cidadania. Examina, também, como a organização atua em relação às políticas públicas do seu setor e como estimula o controle social de suas atividades pela sociedade e o comportamento ético.

ITEM: 4.3 – POLÍTICAS PÚBLICAS	PONTUAÇÃO: 10
---------------------------------------	----------------------

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo a atuação da organização nas políticas públicas do setor onde atua, quer como formuladora quer como executora, incluindo sua avaliação e divulgação.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
C	<p>Como a organização divulga as políticas públicas e seus respectivos objetivos para a sociedade?</p> <p>1. Destacar os principais canais de comunicação utilizados.</p>

A Política Econômico-Tributária está divulgada no portal da SEFAZ, bem como seus resultados. Também em eventos com a sociedade. Divulga também através da Assessoria de Comunicação com publicações de matérias na mídia.

OM (registro do workshop)

→ -

OM (registro da Comissão)

→ -

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - 500 PONTOS

CRITÉRIO: 4 – SOCIEDADE

PONTUAÇÃO: 30

Este critério examina como a organização aborda suas responsabilidades perante a sociedade e as comunidades diretamente afetadas pelos seus processos, serviços e produtos e como estimula a cidadania. Examina, também, como a organização atua em relação às políticas públicas do seu setor e como estimula o controle social de suas atividades pela sociedade e o comportamento ético.

ITEM: 4.3 – POLÍTICAS PÚBLICAS

PONTUAÇÃO: 10

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo a atuação da organização nas políticas públicas do setor onde atua, quer como formuladora quer como executora, incluindo sua avaliação e divulgação.

ALÍNEA

ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS

D

Como a organização monitora e avalia a execução das políticas públicas em seu nível de atuação?
1. Destacar os indicadores de impacto e demais indicadores utilizados e seu relacionamento com os requisitos estabelecidos.

Monitoramento e avaliação das políticas públicas

Política Econômico-Tributária – faz o monitoramento através do acompanhamento da arrecadação mensal, acompanhamento das metas e ações desenvolvidas via SIGPEX, reuniões periódicas. A avaliação ocorre em reuniões periódicas dos Superintendentes, Assessores e Secretário Adjunto.

Política Financeira – o monitoramento é diário, através do FIPLAN, identificando o cumprimento das normas pelos órgãos estaduais, em conjunto com a SEPLAN. Pela publicação bimestral do RELATÓRIO RESUMIDO DE EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA E RELATÓRIO DE GESTÃO FISCAL (quadrimestral). A avaliação ocorre em reuniões da Câmara Fiscal com os órgãos da administração sistêmica.

D.1 – Indicadores de impacto e demais indicadores relacionados aos requisitos

SARP

- Nível de eficácia do segmento: Diferença entre receita potencial* e receita realizada;
- Índice de Inconverso: Receita de ICMS não realizada;
- Índice de realização da receita pública total projetada;
- Índice de contribuintes alcançados com alguma ação fiscal;
- Percentual de participação da carga tributária no PIB;
- Índice de financiamento público com Receitas Tributárias.

* Receita potencial – estimado como o máximo de arrecadação possível de ser atingido pelo segmento, com base em indicadores econômicos – IGP-DI, PIB, IGPM, Renda Agrícola e Indicadores de Desempenho Setoriais fornecidos por IBGE, FGV, entidades especialidades, etc.

SATE

Os indicadores de impacto utilizados para avaliar a Política Financeira são os mesmos assumidos para monitorar as metas fiscais da LRF e as do Programa de Ajuste Fiscal firmado com o Governo Federal – STN.

OM (registro do workshop)

→ -

OM (registro da Comissão)

→ **Sistematizar o processo de gestão das políticas públicas, contemplando os ciclos de controle e de aprendizado.**

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - 500 PONTOS

CRITÉRIO: 4 – SOCIEDADE

PONTUAÇÃO: 30

Este critério examina como a organização aborda suas responsabilidades perante a sociedade e as comunidades diretamente afetadas pelos seus processos, serviços e produtos e como estimula a cidadania. Examina, também, como a organização atua em relação às políticas públicas do seu setor e como estimula o controle social de suas atividades pela sociedade e o comportamento ético.

ITEM: 4.3 – POLÍTICAS PÚBLICAS

PONTUAÇÃO: 10

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo a atuação da organização nas políticas públicas do setor onde atua, quer como formuladora quer como executora, incluindo sua avaliação e divulgação.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
E	Como a organização avalia a satisfação da sociedade e demais partes interessadas com a implementação das políticas públicas, em seu nível de atuação?

Prática inexistente.

OM (registro do workshop)

→ Apontada a necessidade de se implantar mecanismo de avaliação da sociedade e demais partes interessadas com relação à Política Econômico-Tributária.

OM (registro da Comissão)

→ -

CRITÉRIO: 5 – INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO		PONTUAÇÃO: 30
Este critério examina a gestão das informações, incluindo a obtenção de informações comparativas pertinentes. Também examina como a organização identifica, desenvolve, mantém e protege os seus conhecimentos.		
ITEM: 5.1 – INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO		PONTUAÇÃO: 10
Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo disponibilizar informações atualizadas e íntegras aos usuários e assegurar a sua confidencialidade.		
ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS	
A	<p>Como são identificados, definidos, desenvolvidos, implantados e atualizados os principais sistemas de informação, visando atender às necessidades identificadas da organização e dos usuários?</p> <p>1. Destacar os principais sistemas de informação em uso e sua finalidade.</p>	
<p><u>Identificação</u></p> <p>Na identificação das necessidades de sistemas de informações são utilizadas as demandas dos servidores envolvidos com as operações cotidianas, demandas dos gestores de planos de negócios ou de trabalho, e ainda demandas dos tomadores de decisão, as quais são criticadas no âmbito das Assessorias Técnicas - a luz dos enunciados da missão, visão e valores da organização; do marco normativo vigente; e dos dados relativos à eficiência dos processos internos em produzir os produtos para os quais foram projetados.</p> <p>No âmbito da SARP, há mais de cinco anos, as informações necessárias também são identificadas considerando a estratégia da área refletida em seu plano de negócios formalizado nas ações do PPA e desdobradas em medidas do PTA. Anualmente, é consolidado um levantamento das necessidades de construção ou atualização dos sistemas de informação, o qual é analisado e criticado no âmbito da Assessoria de Negócios da Receita Pública, onde são estabelecidas as prioridades de desenvolvimento, considerando o grau de contribuição para a concretização dos objetivos da Receita Pública.</p> <p><u>Definição</u></p> <p>No âmbito da SARP, para as propostas que demonstrarem aderência ao Plano Negócios e maior impacto na consecução de sua estratégia, são nomeados gestores de projetos para definir, em conjunto com as partes relacionadas, os requisitos do sistema, e especificar – quando se exigir solução informatizada - os casos de uso em conjunto com a analista de sistema da área de Tecnologia da Informação - TI. Nessa etapa é feita análise da aderência das soluções demandadas com os sistemas já existentes, de forma a verificar se o produto esperado pode ser obtido com maior racionalidade mediante alteração de sistema existente ou criação de um novo sistema.</p> <p><u>Implantação</u></p> <p>A implantação do sistema obedece a uma fase de teste, realizada no âmbito da TI, na qual é aferida se construção do sistema esta condizente com a especificação; uma fase de homologação, na qual o gestor atesta a capacidade do sistema em produzir aquilo que foi efetivamente projetado, e fase de entrada de produção, na qual os usuários são esclarecidos quanto à funcionalidade do sistema.</p>		

Atualização

As necessidades de atualização dos sistemas de informação são identificadas pelo gestor do sistema ou pela direção estratégica, considerando as alterações necessárias na condução do negócio em função de imperativos ambientais, dificuldades operacionais, ou ainda demandas em função da alteração do marco normativo por parte do legislador.

As necessidades de sistemas de informação da SEJUF são estabelecidas com a identificação das prioridades das unidades em consonância com o Modelo de Gestão da SEJUF, através de suas políticas e estratégias definidas para os Macroprocessos. Considerando a sua criticidade ou a sua necessidade estratégica para a área de Negócio. Devido a sua especificidade de área meio, normalmente os Sistemas Informatizados são considerados corporativos para o Estado. Quando existe alguma necessidade de modificação ou mesmo de criação de um novo Sistema, a demanda é proposta pela SEJUF ao órgão central responsável pela área de negócio envolvida (exemplo: Pessoas, Logística, Desenvolvimento Organizacional – órgão central responsável é a SAD) que analisa a demanda e verifica a possibilidade de atendimento e indica a prioridade. Existe ainda no Estado o COSINT responsável pela aprovação dos Sistemas Informatizados a serem utilizados pelo Estado.

O quadro a seguir mostra os principais sistemas em uso na organização:

Denominação do Sistema	Finalidade
Conta Corrente Fiscal	Suporte às operações. Registra os créditos tributários constituídos, vencidos ou vincendos, e suas movimentações.
Arrecadação	Suporte às operações. Registra todo e qualquer valor de tributo arrecadado pelo Estado, bem como o efetivo recolhimento desses valores aos cofres públicos.
PGF	Suporte às operações e tomada de decisão. Registra o plano anual e a programação dos trabalhos de fiscalização de estabelecimentos, possibilitando o acompanhamento da evolução da execução.
TAD	Suporte às operações. Registra o crédito formalizado no controle das mercadorias em trânsito e suas movimentações.
CCF NAI	Suporte às operações. Registra o crédito tributário constituído por auto de infração e todas as suas movimentações.
Estimativa mínima/Garantido	Suporte às operações. Registra o crédito constituído mediante mecanismos de antecipação do ICMS e suas movimentações.
SIGPEX	Acompanhamento de Plano de Negócios. Permite o acompanhamento da evolução da execução das medidas planejadas para suportar a estratégia da Receita Pública.
FIPLAN	Suporte às operações e tomada de decisão.

	Possibilita controlar a execução orçamentária e financeira do Estado em suas movimentações.
Gestão de pessoas	Suporte às operações. Possibilita acompanhar a movimentação (SGP – Sistema de Gestão de Pessoas) das pessoas e os dispêndios (SEAP – Sistema Estadual de Administração de Pessoas) executados para mantê-las na organização
Controle de material	Suporte às operações. Controlar os bens da organização e a responsabilidade pela guarda dos mesmos.
Divulgação de legislação	Suporte às operações. Possibilita acesso à legislação atualizada aos servidores envolvidos nas operações e ao cidadão-usuário.
SIG – Sistema de Informações Gerenciais do Estado	Permite acesso a informações gerenciais para consultas e análises, oportunizando o gerenciamento das metas em apoio ao processo decisório.

OM (registro do workshop)

- Sistematizar prática para garantir a divulgação das funcionalidades e produtos gerados pelos sistemas de informação, esclarecendo todas as partes envolvidas quanto à contribuição dos mesmos para a consecução dos objetivos da organização;
- Sistematizar prática para identificar e envolver efetivamente todas as partes relacionadas na definição dos requisitos dos sistemas de informação, e garantir alinhamento das suas saídas ao projeto institucional;
- Implantar uma prática sistematizada de identificação de necessidades e mapeamento das informações da organização;
- Disseminar e estender, às demais áreas da organização, a prática utilizada no âmbito da SARP de efetuar o levantamento anual de necessidade de informatização, e de criticar as necessidades apresentadas frente às estratégias da área para efeito de estabelecimento de prioridades.

OM (registro da Comissão)

→ -

Notas:

1. Dependendo do perfil, sistemas de informação não precisam necessariamente ser constituídos por computadores e software.

CRITÉRIO: 5 – INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO		PONTUAÇÃO: 30
Este critério examina a gestão das informações, incluindo a obtenção de informações comparativas pertinentes. Também examina como a organização identifica, desenvolve, mantém e protege os seus conhecimentos.		
ITEM: 5.1 – INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO		PONTUAÇÃO: 10
Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo disponibilizar informações atualizadas e íntegras aos usuários e assegurar a sua confidencialidade.		
ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS	
B	Como é estabelecida e mantida a memória administrativa da organização? 1. Destacar os principais tipos de registro e seus principais usos.	
<p>A memória administrativa é estabelecida considerando a importância da informação para permitir o conhecimento das práticas de gestão adotadas pela organização e os resultados delas advindos; o marco normativo a que organização está ou estava submetido e seus efeitos no desenvolvimento do negócio; os Planos de Trabalho e suas avaliações, bem como as justificativas para a implantação de projetos e os resultados alcançados; e ainda os eventos que envolvam a relação do cidadão-usuário com a organização.</p> <p>Também é considerado ao se definir as informações que farão parte da memória da organização o custo da manutenção da informação, e iniciativas de outras Administrações Fazendárias obtidas através de benchmarking.</p> <p>Essa identificação ainda é feita de forma não sistematizada, excetuado aquilo que se refere:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ao marco normativo, o qual está perfeitamente estruturado no âmbito da SARP a mais de cinco anos, em prática gerenciada no âmbito da SUNOR; • Ao histórico do comportamento do contribuinte frente ao Fisco Estadual, prática já sistematizada e evidenciada em sistema informatizado denominado “Dossiê do Contribuinte”, em operação no âmbito Assessoria de Política e Tributação - APTR, desde 2009, o qual permite visualizar os eventos relevantes da relação de um dado contribuinte frente à Administração Tributária. <p>Os registros de memória relativos ao marco normativo e eventos da relação com os contribuintes são mantidos em sistemas eletrônicos, hospedados em servidores de dados, cujo conteúdo é protegido contra panes por sistemas de <i>back-up</i> e contra acessos indevidos por esquema de privilégios de acesso e de <i>firewall</i>.</p>		
Principais registros	Uso	
Comportamento do Contribuinte	Decisão quanto à: submissão a regime especial de tributação; concessão de parcelamento; definição de alvo de fiscalização, etc.	
Histórico Normativo	Suporte para os servidores efetuarem a materialização e quantificação do tributo	

	devido nas atividades voltadas para a exigência e recuperação do tributo.
Planos de Trabalho e Projetos	Identificação de iniciativas exitosas ou fracassadas, de forma a melhorar o planejamento das ações futuras. Essa utilização ainda é incipiente.
Percepção do contribuinte quanto aos produtos e serviços	Identificação, através de serviço de Ouvidoria, de reclamações, denúncias e sugestões para melhorar o relacionamento com as partes interessadas na organização.

OM (registro do workshop)

→ Identificada a necessidade de disponibilizar os resultados e a avaliação dos projetos de melhoria desenvolvidos pela organização, evidenciando custos e produtos disponibilizados.

OM (registro da Comissão)

→ -

CRITÉRIO: 5 – INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO		PONTUAÇÃO: 30												
Este critério examina a gestão das informações, incluindo a obtenção de informações comparativas pertinentes. Também examina como a organização identifica, desenvolve, mantém e protege os seus conhecimentos.														
ITEM: 5.1 – INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO		PONTUAÇÃO: 10												
Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo disponibilizar informações atualizadas e íntegras aos usuários e assegurar a sua confidencialidade.														
ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS													
C	Como a informação é utilizada para apoiar o cumprimento da missão institucional e promover a integração da organização com seus cidadãos-usuários, sociedade, fornecedores e parceiros?													
<p>As informações obtidas e mantidas pela organização são utilizadas para orientar as ações operacionais, redefinir ou validar práticas gerenciais, ou ainda modificar ou validar estratégias adotadas, conforme esquema:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Tipo de informação</th> <th>Utilização da informação</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Relativas ao comportamento do contribuinte</td> <td>1 – Definição de alvos para a ação fiscal em estabelecimentos ou no trânsito; 2 – Tratamento a ser dispensado aos débitos mantidos em conta corrente; 3 – Enquadramento em regimes diferenciados de tributação.</td> </tr> <tr> <td>Relativas ao histórico normativo</td> <td>1 – Fundamentação do lançamento do tributo relativo a fatos pretéritos ocorridos na vigência de dispositivo alterado ou revogado; 2 – Identificação de iniciativas de legislação para solucionar aspectos emergentes.</td> </tr> <tr> <td>Relativas aos planos de trabalho e projetos desenvolvidos</td> <td>1 – Na formulação de estratégias e medidas dos planos de trabalho; 2 – Na avaliação do êxito das estratégias adotadas; 3 – Na capacidade do Plano de trabalho responder adequadamente as situações-problema identificadas.</td> </tr> <tr> <td>Relativas à satisfação dos contribuintes com produtos e serviços</td> <td>1 – Na adequação de sistemas e processos internos; 2 – Na redefinição de requisitos de produtos; 3 – Na definição do plano de capacitação e treinamento.</td> </tr> <tr> <td>Relativas ao desenvolvimento de pessoas</td> <td>1- Para planejamento da capacitação e ações de qualidade de vida.</td> </tr> </tbody> </table>			Tipo de informação	Utilização da informação	Relativas ao comportamento do contribuinte	1 – Definição de alvos para a ação fiscal em estabelecimentos ou no trânsito; 2 – Tratamento a ser dispensado aos débitos mantidos em conta corrente; 3 – Enquadramento em regimes diferenciados de tributação.	Relativas ao histórico normativo	1 – Fundamentação do lançamento do tributo relativo a fatos pretéritos ocorridos na vigência de dispositivo alterado ou revogado; 2 – Identificação de iniciativas de legislação para solucionar aspectos emergentes.	Relativas aos planos de trabalho e projetos desenvolvidos	1 – Na formulação de estratégias e medidas dos planos de trabalho; 2 – Na avaliação do êxito das estratégias adotadas; 3 – Na capacidade do Plano de trabalho responder adequadamente as situações-problema identificadas.	Relativas à satisfação dos contribuintes com produtos e serviços	1 – Na adequação de sistemas e processos internos; 2 – Na redefinição de requisitos de produtos; 3 – Na definição do plano de capacitação e treinamento.	Relativas ao desenvolvimento de pessoas	1- Para planejamento da capacitação e ações de qualidade de vida.
Tipo de informação	Utilização da informação													
Relativas ao comportamento do contribuinte	1 – Definição de alvos para a ação fiscal em estabelecimentos ou no trânsito; 2 – Tratamento a ser dispensado aos débitos mantidos em conta corrente; 3 – Enquadramento em regimes diferenciados de tributação.													
Relativas ao histórico normativo	1 – Fundamentação do lançamento do tributo relativo a fatos pretéritos ocorridos na vigência de dispositivo alterado ou revogado; 2 – Identificação de iniciativas de legislação para solucionar aspectos emergentes.													
Relativas aos planos de trabalho e projetos desenvolvidos	1 – Na formulação de estratégias e medidas dos planos de trabalho; 2 – Na avaliação do êxito das estratégias adotadas; 3 – Na capacidade do Plano de trabalho responder adequadamente as situações-problema identificadas.													
Relativas à satisfação dos contribuintes com produtos e serviços	1 – Na adequação de sistemas e processos internos; 2 – Na redefinição de requisitos de produtos; 3 – Na definição do plano de capacitação e treinamento.													
Relativas ao desenvolvimento de pessoas	1- Para planejamento da capacitação e ações de qualidade de vida.													
São evidências da utilização das informações no formato acima especificado:														
<p>a) Os processos administrativos tributários; b) Sistema de malha fiscal para classificação dos contribuintes segundo o risco que oferecem ao fisco;</p>														

- c) As alterações efetuadas em sistemas fazendárias para melhorar a eficiência e atender a necessidade do contribuinte;
- d) A programação anual de capacitação.

OM (registro do workshop)

→ -

OM (registro da Comissão)

→ -

Notas:

1. Dependendo do perfil, sistemas de informação não precisam necessariamente ser constituídos por computadores e software.

CRITÉRIO: 5 – INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO	PONTUAÇÃO: 30		
<p>Este critério examina a gestão das informações, incluindo a obtenção de informações comparativas pertinentes. Também examina como a organização identifica, desenvolve, mantém e protege os seus conhecimentos.</p>			
ITEM: 5.1 – INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO	PONTUAÇÃO: 10		
<p>Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo disponibilizar informações atualizadas e íntegras aos usuários e assegurar a sua confidencialidade.</p>			
ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS		
D	<p>Como as informações necessárias são colocadas à disposição dos públicos internos e externos à organização, incluindo cidadãos-usuários, fornecedores e parceiros?</p>		
<p>Há mais de três anos, a Secretaria de Estado de Fazenda utiliza diversos instrumentos e canais para disponibilizar as informações ao seu público, trabalho esse que é coordenado pela Assessoria de Comunicação. Na tabela abaixo, está reproduzido o esquema desta disponibilização:</p>			
Propósito da Informação	Público destinatário	Canal de disponibilização	Instrumento
Suporte às operações	Servidores	Intranet, Internet, Comunicação presencial, Diário Oficial Estadual	<ul style="list-style-type: none"> - reuniões de trabalho; - Atos normativos e instruções de serviço; - privilégios de acesso a bancos de dados corporativos; - mensagens eletrônicas; - Portal da SEFAZ;
Reforço da imagem institucional	Sociedade	Internet, rádio, TV, outdoor, seminários, audiências públicas	<ul style="list-style-type: none"> - prestação de contas das ações da Secretaria; - esclarecimentos sobre produtos e serviços;
Divulgação de produtos e serviços e da legislação	Contribuintes e contadores	Internet, comunicação presencial, Diário Oficial Estadual	<ul style="list-style-type: none"> - informações quanto à forma de utilização dos produtos e serviços; - agenda de obrigação dos contribuintes; - seminários de orientação de contribuintes de segmentos econômicos.

Informações Gerais colocadas a disposição dos públicos internos e externos:

Meios de disseminação	Coordenado por	Informações disseminadas e Métodos utilizados	Periodicidade / Desde quando?
INTRANET	Assessoria de comunicação	Contém informações como organograma, planejamento, normas, acesso aos sistemas, lotacionograma.	→ Há mais de três anos
Clipping	Assessoria de comunicação	Notícias	→ Há mais de três anos
Informativo SEFAZ & VOCE (interno)	Assessoria de comunicação	Informativo interno da SEFAZMT, com publicação quinzenal, onde são veiculadas matérias de todas as áreas da SEFAZ	→ Mensal → Desde 2007
INTERNET	Assessoria de comunicação	Notícias de interesse geral, da SEFAZ e do Estado	→ Disponível integralmente → Há mais de três anos
Mural físico	Assessoria de comunicação	Notícias de interesse geral, como artigos, informativos, avisos, que são impressos e afixados no Mural.	→ De acordo com a necessidade da notícia → Há mais de três anos.

Informações gerenciais colocadas a disposição dos públicos internos:

Meios de disseminação	Coordenado por	Informações disseminadas e Métodos utilizados	Periodicidade / Desde quando?
Reuniões com equipes (superintendentes e gerentes)	Superintendentes e Gerentes	Pauta específica ou livre, conduzida pelo Superintendente e/ou gerente	→ Ordinária – conforme cronograma de acompanhamento de resultados → Livre – quando necessário → Desde 2001
Reunião com a liderança da SEFAZ	Chefia de Gabinete	Reuniões mensais de acompanhamento dos resultados das metas institucionais	→ Mensal – conforme cronograma pré-estabelecido → Desde 1997

Informações específicas colocadas a disposição dos públicos internos e externos:

Meios de disseminação	Coordenado por	Informações disseminadas e Métodos utilizados	Periodicidade / Desde quando?
Publicação no Diário Oficial do Estado	Cada área de negócio	Atos normativos como Portaria e resoluções e instruções normativas	→ Quando necessário → Ininterrupto
INTERNET	Cada área de negócio	Disponibiliza informações na página corporativa da SEFAZ sobre: Legislação tributária, financeira, Perguntas e Respostas, Normas de Gestão de Pessoas	→ Quando necessário → Há mais três anos
E-mail	Cada área de negócio	Envio de informações gerais	→ Diário → Há mais de três anos
Publicação no Diário Oficial do Estado e INTERNET	Coordenadoria de Informação Contábil / SATE	Relatório de gestão fiscal	Ao final de cada quadrimestre
Publicação no Diário Oficial do Estado e INTERNET	Coordenadoria de Informação Contábil / SATE	Relatório Resumido de Execução Orçamentária	Até 30 dias após o fechamento do bimestre
Realização de Audiências Públicas na Assembléia Legislativa	Secretário de Estado de Fazenda		Ao final de cada quadrimestre
Prestação de Contas Governamental - Consolidação do Balanço Geral do Estado a AL-MT	Superintendência de Gestão da Contabilidade do Estado	As informações são encaminhadas ao Governador do Estado para posterior envio a Assembléia Legislativa do Estado – AL-MT.	Até 60 dias após a abertura dos trabalhos legislativos

OM (registro do workshop)

→ Identificada a necessidade de promover a implantação de uma sistemática de classificação de informação para divulgação (competência).

OM (registro da Comissão)

→ -

CRITÉRIO: 5 – INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO		PONTUAÇÃO: 30
Este critério examina a gestão das informações, incluindo a obtenção de informações comparativas pertinentes. Também examina como a organização identifica, desenvolve, mantém e protege os seus conhecimentos.		
ITEM: 5.1 – INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO		PONTUAÇÃO: 10
Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo disponibilizar informações atualizadas e íntegras aos usuários e assegurar a sua confidencialidade.		
ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS	
E	<p>Como é gerenciada a segurança das informações? Destacar os métodos utilizados para garantir a atualização, confidencialidade, integridade, preservação e disponibilidade das informações.</p>	
<p>Relativamente à gestão da segurança das informações, existem alguns mecanismos de segurança, preservação e consistência de dados, como: <i>Websense</i>, <i>backup</i>, senhas.</p> <p>Alguns mecanismos:</p> <ul style="list-style-type: none"> → Existem regras de acesso aos sistemas fazendários no âmbito da SARP (Portaria n. 128/2005-SEFAZ); → Solução de continuidade, normatizada pela Resolução n. 08/2009-SEFAZ; → Sistemas de privilégios de acesso; → Sistemas de <i>backup</i> dos principais sistemas, em ambiente físico externo; → Rotinas de consistência e validação da informação e → A integridade dos dados mantidos em Banco de Dados é assegurada por tecnologia Oracle, e dos dados mantidos na rede, assegurada pela tecnologia AD. <p>Métodos para garantir:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidade da informação - Trata-se de risco de indisponibilidade de sistemas e informações fazendárias quando esses são requeridos. Para o tratamento desse risco, sobretudo com a implantação do projeto da Nota Fiscal Eletrônica, são realizados investimentos para a alta disponibilidade dos serviços, sistemas e equipamentos de TI. São realizadas continuamente, análises de performance e renovação dos equipamentos e serviços de Infra-estrutura (servidores de aplicação, servidores de banco de dados, serviço de acesso à internet, equipamentos de conectividade, etc), de forma à garantir a redundância dos sistemas disponibilizados para contribuintes, contabilistas e colaboradores da SEFAZ. Está previsto ainda para 2010, um grande projeto de reestruturação da infra-estrutura de rede, com o objetivo (entre outros) de ampliar a disponibilidade dos sistemas fazendários; • Confidencialidade da informação - Trata-se de risco de acesso das informações fazendárias por pessoas não autorizadas. Para o tratamento desse risco, a SEFAZ possui serviços de autenticação de usuários, com o objetivo de permitir o acesso à informação apenas a quem de direito e softwares de proteção de redes, como o firewall, com o objetivo de proteger o acesso da rede interna de computadores da SEFAZ de redes públicas, como a Internet; • Integridade da Informação - Trata-se do risco de alteração não autorizada da informação. Para o tratamento desse risco, a SEFAZ possui softwares gerenciadores que garantem a proteção perante falhas de software. Existe ainda rotina estabelecida de cópia de segurança de todas as informações fazendárias diariamente, de forma a possuir pronta recuperação em 		

caso de incidente grave de perda de informações;

Adicionalmente, o Estado de Mato Grosso, no papel do Conselho Estadual de Informação e Tecnologia da Informação possui Resolução e grupo de trabalho específico tratando da segurança da informação nas Secretarias do Estado. A SEFAZ, ainda em 2010, reativará o grupo de segurança da informação multidisciplinar para rever a Política e Normas Relacionadas em vigor.

OM (registro do workshop)

→ Identificada a necessidade de aderir a política de segurança da informação do governo e desenvolver uma solução de segurança institucional ou rever e atualizar a Política de Segurança da Informação, institucionalizada pela Portaria n. 045/2005;

→ Apontada a necessidade de identificar formas de garantir que as alterações feitas diretamente no banco de dados sejam auditadas;

→ Identificada a necessidade de implementar um método de auditoria que ateste a informação disponibilizada (processo de monitoramento de entrega, recebimento e disponibilização – SINTEGRA, NF-e, EFD).

OM (registro da Comissão)

→ -

Notas:

1. Dependendo do perfil, sistemas de informação não precisam necessariamente ser constituídos por computadores e software.

CRITÉRIO: 5 – INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO	PONTUAÇÃO: 30
Este critério examina a gestão das informações, incluindo a obtenção de informações comparativas pertinentes. Também examina como a organização identifica, desenvolve, mantém e protege os seus conhecimentos.	
ITEM: 5.2 – INFORMAÇÕES COMPARATIVAS	PONTUAÇÃO: 10
Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm o objetivo de buscar informações de outras organizações para comparar o desempenho e melhorar processos e produtos/serviços.	
ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
A	<p>Como são identificadas as organizações consideradas como um referencial comparativo pertinente?</p> <p>1. Destacar os critérios utilizados para definir a pertinência das organizações para efeito de comparação; e apresentar as principais organizações identificadas.</p>
<p>As práticas voltadas para identificação de referencial comparativo não se encontram consolidadas e disseminadas pela organização, estando restritas a algumas poucas unidades da SARP e da SENF. Essas unidades, no processo de identificação do referencial consideram os seguintes critérios:</p> <p>a) Semelhança do sistema tributário e da matriz econômica das unidades da federação, para efeito de comparação da evolução da arrecadação e carga tributária;</p> <p>b) A imagem e a credibilidade da organização paradigma no processo ou resultado a ser comparado;</p> <p>c) O grau de facilidade ou dificuldade no acesso às informações;</p> <p>d) A semelhança dos processos, problemas e ambiente de atuação.</p> <p>Para efeito de comparação de processos e resultados no campo tributário, a organização utiliza como referencial comparativo o Estado de melhor desempenho na região Centro-Oeste. Já no que se refere à gestão de Recursos Humanos, são utilizadas as organizações que se destacaram entre as afiliadas a Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento.</p> <p><u>OM (registro do workshop)</u> → Apontada a necessidade de definir padrão de trabalho para identificar e formalizar os critérios de maior relevância para a escolha dos referenciais comparativos; → Apontada a necessidade de definir quais as informações comparativas são relevantes para a organização.</p> <p><u>OM (registro da Comissão)</u> → -</p>	

CRITÉRIO: 5 – INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO		PONTUAÇÃO: 30
Este critério examina a gestão das informações, incluindo a obtenção de informações comparativas pertinentes. Também examina como a organização identifica, desenvolve, mantém e protege os seus conhecimentos.		
ITEM: 5.2 – INFORMAÇÕES COMPARATIVAS		PONTUAÇÃO: 10
Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm o objetivo de buscar informações de outras organizações para comparar o desempenho e melhorar processos e produtos/serviços.		
ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS	
B	<p>Como são identificadas as fontes, obtidas e mantidas atualizadas as informações comparativas?</p> <p>1. Destacar os critérios utilizados para determinar o método mais apropriado de coleta, considerando as fontes das informações comparativas identificadas.</p>	
<p>A identificação das fontes é feita mediante análise da facilidade de acesso que proporcionam as informações necessárias e da confiabilidade e credibilidade das mesmas em fornecer informações íntegras e precisas, bem como pelo inventário das fontes utilizadas por outras organizações que desenvolvem processos semelhantes. A atualização das informações não tem padrão definido, sendo feita conforme venham a ser demandadas.</p> <p>A obtenção das informações é feita mediante consultas a páginas eletrônicas de outras Administrações Fazendárias ou Colegiados dos quais o Estado participa, consultas a revistas técnicas e jornais especializados, e ainda intercâmbio direto com outras organizações, a exemplo do ENCAT, CONFAZ, GDFAZ, etc.</p> <p><u>OM (registro do workshop)</u></p> <p>→ Definir prática de gestão e padrão de trabalho para identificar, arrolar e manter atualizado os critérios a serem utilizados na identificação de fontes de informações comparativas;</p> <p>→ Definir prática de gestão e padrão de trabalho para identificar, arrolar e manter atualizado o conjunto de informações comparativas a serem coletadas periodicamente;</p> <p>→ Definir critérios para obtenção de fontes comparativas.</p> <p><u>OM (registro da Comissão)</u></p> <p>→ -</p>		

CRITÉRIO: 5 – INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO		PONTUAÇÃO: 30
Este critério examina a gestão das informações, incluindo a obtenção de informações comparativas pertinentes. Também examina como a organização identifica, desenvolve, mantém e protege os seus conhecimentos.		
ITEM: 5.2 – INFORMAÇÕES COMPARATIVAS		PONTUAÇÃO: 10
Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm o objetivo de buscar informações de outras organizações para comparar o desempenho e melhorar processos e produtos/serviços.		
ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS	
C	<p>Como as informações obtidas são utilizadas para melhorar o conhecimento dos processos organizacionais, estabelecer metas ousadas e promover melhorias no desempenho da organização?</p> <p>1. Citar as principais ações de melhoria implantadas como decorrência da utilização das informações comparativas.</p>	
<p>As informações comparativas são utilizadas, no âmbito das Assessorias Técnicas, para projetar medidas a serem desenvolvidas e metas a serem alcançadas; e no âmbito das unidades operacionais para identificar oportunidades que permitam melhora da eficiência dos processos. A prática utilizada é o contraste de desempenho dos processos, com a incorporação dos requisitos daqueles que se mostrem mais efetivos em produzir o resultado projetado.</p> <p>Principais soluções técnicas definidas, implantadas ou aperfeiçoadas, em decorrência da utilização de informações comparativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • NF-e – Alterações na infra-estrutura de TI e adequações no software; • Estabelecimento de medidas para incremento no volume de registros de trânsito de NF-e; • Redefinição de metas de capacitação com base na média nacional; • Adoção de mecanismos de tributação para estimular ou desacelerar o crescimento da economia e a atividade econômica. (variação dos índices de atividade econômica). <p><u>OM (registro do workshop)</u> → Implantar a gestão das informações comparativas.</p> <p><u>OM (registro da Comissão)</u> → -</p>		

CRITÉRIO: 5 – INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO	PONTUAÇÃO: 30
Este critério examina a gestão das informações, incluindo a obtenção de informações comparativas pertinentes. Também examina como a organização identifica, desenvolve, mantém e protege os seus conhecimentos.	
ITEM: 5.3 – GESTÃO DO CONHECIMENTO	PONTUAÇÃO: 10
Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo a identificação, desenvolvimento, construção, proteção e compartilhamento do conhecimento.	
ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
A	<p>Como o conhecimento é desenvolvido e compartilhado na organização?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Descrever as práticas existentes para identificação, tratamento e compartilhamento do conhecimento considerado relevante para a organização 2. Descrever os métodos para identificar, desenvolver e incorporar novas tecnologias.
<p>A.1- Identificação, tratamento e compartilhamento do conhecimento</p> <p><u>Identificação do conhecimento</u></p> <p>A identificação do conhecimento relevante para a organização é feita nas assessorias considerando a estratégia da organização, seu plano de negócio e sua visão. Há mais de três anos isso é feito, sendo mantido este conhecimento em bancos de dados e em documentos.</p> <p>A identificação do conhecimento consiste em um dos processos da Gestão do Conhecimento que trata do registro e manutenção de todo conhecimento que fundamenta a Missão, Visão, Valores e Estratégias – MVVE e processos da organização.</p> <p>A GEF tem como missão “Estimular o desenvolvimento das competências profissionais, visando ao alcance das metas da SEFAZ/MT”. E para formatar os eventos de Treinamento e Desenvolvimento – T&D a identificação do conhecimento é realizada pela Gerência de Escola Fazendária aplicando o formulário de Levantamento de Necessidade de Capacitação – LNC (capacitação é utilizada por alguns teóricos e por nós como sinônimo de T&D). Para a aplicação do LNC seguimos orientações da norma NBR ISO 10015. A partir do ano de 2003 a GEF adaptou e passou a utilizar modelo de LNC elaborado pela SAD e Escola de Governo com consultoria de Neyde Vernieri. O preenchimento deste formulário é facilitado junto à unidade pela equipe técnica da GEF;</p> <p>Para o ano de 2009 a aplicação do formulário de LNC ocorreu nos meses de novembro/08 a janeiro/09, para as unidades gerenciais da SATE, SEJUF e DASA com o formulário de LNC, e após foi elaborado o Relatório de Demanda que foi validado pelas Assessorias de Planejamento.</p> <p>Para a SARP este procedimento foi alterado a partir do ano de 2006. A Assessoria de Planejamento/ANRP adotou novo procedimento solicitando as unidades gerenciais que descrevesse o saber necessário para os servidores trabalharem com seus produtos. Nos anos de 2007 a 2009 a SARP têm nos enviados relatórios com os saberes que a Assessoria de Planejamento tem levantado e priorizado.</p> <p>O LNC nos traz como resultado o Plano de Treinamento e Desenvolvimento e os eventos de T&D atrelada a uma necessidade de conhecimento que ajuda no alcance de metas institucionais.</p>	

Na SARP o conhecimento inventariado como necessário é contrastado com o conhecimento disponível levantado (GAP = diferença entre conhecimento requerido e disponível) por meio de formulários específicos, em que os servidores relatam o nível de conhecimento que detêm nas disciplinas requeridas pelos negócios da organização.

O projeto de Gestão por Competências irá inventariar este conhecimento para a SEFAZ como um todo. Iniciando em 2010 com um piloto em duas coordenadorias da SENF (CDP e CGP) e duas gerências da SARP (GCEX e GERP).

Tratamento do conhecimento

Após a elaboração do Plano de Treinamento e Desenvolvimento a Gerência de Escola Fazendária realiza os eventos de T&D classificados como:

- Eventos de T&D com instrutores internos;
- Seminários/ Workshops com instrutores internos;
- Seminário de Boas Práticas;
- Eventos de T&D com instrutores contratados;
- Compra de Vagas;
- Evento de socialização denominado Círculo da Comunicação.

O tratamento do conhecimento na SARP está sendo feito na formatação dos cursos. Foi feita a pesquisa dos referenciais desenvolvidos para capacitação, sobretudo das ementas e planos de aulas das capacitações anteriores a 2009. A ANRP/SARP fez pesquisa e levantamento do material preexistente, de programas de capacitação de outras instituições de excelência, como FGV, FIPE, Secretaria de Fazenda de São Paulo, ESAF e colheu as principais tendências de assuntos e recursos pedagógicos utilizados em cursos com ênfase em Administração, Economia, Ciências Contábeis, Legislação e Direito Tributário, Informática e Matemática. Foram criadas e desenvolvidas (baseadas em ementas pré-existentes) ementas preliminares para todas as capacitações propostas, considerando o conjunto de saberes necessários para fomentar a entrega da maior parte dos produtos fazendários e aumentar a eficiência das unidades (atendimento de amostra significativa de unidades e produtos, os menos específicos, com saberes comuns).

Estas ementas preliminares são disponibilizadas com antecedência para todos os titulares de cargos gerenciais no Plano de Capacitação Anual, que podem se manifestar sobre elas. Um pouco antes da realização dos cursos mais relevantes, a Escola Fazendária, a ANRP e os titulares de cargos ou representantes das unidades consideradas com público-alvo se reúnem para manifestar sobre a ementa, propor assuntos adicionais, priorizar e formatar, conjuntamente, o curso, conciliando necessidades estratégicas, táticas e operacionais. Quando a imperatividade do serviço não permite, estas manifestações são viabilizadas via comunicação eletrônica.

Compartilhamento do conhecimento

O compartilhamento do conhecimento é obtido pela realização de seminários, *workshops*, grupos para discussão de temas emergentes, com a participação de

servidores da área interessada em pelo menos uma vez ao ano.

A SEFAZ proporciona aos seus servidores desenvolvimento de competências por meio de eventos de T&D com a finalidade de propiciar o atingimento de metas de suas unidades gerenciais. Estes eventos são executados conforme especificação abaixo:

- Eventos de T&D com instrutores internos – onde o conhecimento produzido e implantado na SEFAZ é repassado para os demais colaboradores em cursos formatados e acompanhados pela Escola Fazendária;
- Seminários/ Workshops com instrutores internos: Desde o ano de 2000 são realizados Seminários com o objetivo de Compartilhamento de Metas e Resultados da SEFAZ;
- Nos últimos três anos começaram a ser realizados seminários e workshops pelas unidades gerenciais da SEFAZ com a finalidade de compartilhar as metas, os resultados alcançados e informações relevantes a respeito de suas atividades (SUED e SUAC), e Tendências da Administração Tributária (ARFF e APEA);
- Seminário de Boas Práticas – vem sendo realizado nos últimos anos, com a apresentação das unidades gerenciais que implementaram uma boa prática a fim de compartilhar este conhecimento com toda a instituição;
- Eventos de T&D com instrutores contratados: com o objetivo de proporcionar conhecimentos conceituais são contratados instrutores externos, e formatados o curso com a necessidade da SEFAZ;
- Compra de Vagas - em alguns eventos de nível nacional, são adquiridos vagas e os servidores que são contemplados com estes conhecimentos se comprometem a repassar o conteúdo visto, através da apresentação e elaboração de Relatórios que contenha os conteúdos que possam ser utilizados pela SEFAZ, permitindo a sua disponibilização para os servidores que buscam na Escola este conhecimento e apresentação deste conteúdo em Palestras, onde são convidados os servidores da unidade gerencial onde o palestrante está lotado e estendido a toda organização.

Até o ano de 2002, era realizado o evento de socialização denominado Círculo da Comunicação, onde aconteciam ciclos de palestras, bimestralmente, tendo como palestrantes os agraciados com a aquisição de vagas. O evento era divulgado através de convites e mural, os palestrantes preparavam o material a ser apresentado, a Escola reproduzia o material para os convidados/participantes e prestava apoio na apresentação da palestra. Nos últimos círculos compareciam somente os palestrantes e os servidores lotados na Escola. O evento perdeu o foco e por isso deixou de acontecer.

No ano de 2009, este evento foi retomado com a realização de cinco Círculos de Comunicação com o tema “Gestão de Riscos” com a participação de 47 servidores. A socialização é prevista no Regulamento de Treinamento e Desenvolvimento - Portaria n.º 144/2007.

A Gerência de Escola Fazendária efetua o registro das informações inerentes aos eventos de T&D realizados, em banco de dados. Neste registro consta o nome e o tipo do evento, os participantes, a carga horária, a instituição e/ou os instrutores.

Os materiais didáticos, apostilas e apresentações produzidas durante os eventos de T&D com instrutores internos e instrutores contratados, e as compra de vagas são disponibilizados para consulta ao servidor, em meio físico na biblioteca e em meio eletrônico na sefaznet. Existe um padrão estabelecido na Portaria n.º 144/2007 e termo de referência ao formato de entrega dos materiais recebidos pelo servidor em eventos de compra de vagas.

A.2 - Métodos para identificar, desenvolver e incorporar novas tecnologias

Identificar novas tecnologias

As novas tecnologias e/ou a necessidade de buscá-las são identificadas quando:

- As tecnologias utilizadas não atendem as demandas das partes interessadas;
- Pela análise comparada das iniciativas exitosas de outras organizações;
- Pelo benchmarking de outras organizações tributárias;
- Pelo inventário das tecnologias existentes no mercado adaptáveis a nossa realidade e
- Iniciativas compartilhadas com outras organizações.

Desenvolver novas tecnologias

Novas tecnologias não são desenvolvidas na SEFAZ.

O tempo gasto na Equipe de TI é utilizado no desenvolvimento de Sistemas Fazendários, Serviço de Infra-Estrutura de Serviços de rede e Sistemas e Suporte ao usuário de serviços de TI, sempre utilizando tecnologias de qualidade e consolidadas no mercado e academia.

Incorporar novas tecnologias

A SEFAZ incorpora novas tecnologias para a manutenção de atividades de apoio à área finalística. Seja através da aquisição de novos equipamentos, softwares ou implementação de metodologia de serviços, sempre visando a disponibilidade, integridade, confidencialidade e alta performance dos produtos de TI para a SEFAZ e Sociedade.

OM (registro do workshop)

- Identificada a necessidade de criação de portfólio de conhecimentos ou comportamentos requeridos, a fim de possibilitar foco especial no desenvolvimento das pessoas;
- Apontada a necessidade de identificação de objeto, formalizando a regra do negócio a ser atendida;
- Identificada a necessidade de especificar metodologia que permita desenvolver tecnologias com a participação/expertise ativa do estratégico e do operacional.

OM (registro da Comissão)

- Definir e implementar a prática de identificar, tratar e compartilhar conhecimentos na organização;
- Definir e implementar a prática de identificar, desenvolver e incorporar novas tecnologias na organização;
- Definir e implementar mecanismos que possibilite o registro, a consulta e a atualização do conhecimento existente a fim de compartilhá-lo na organização (exemplo: banco de padrões gerenciais e operacionais, etc)

CRITÉRIO: 5 – INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO		PONTUAÇÃO: 30
Este critério examina a gestão das informações, incluindo a obtenção de informações comparativas pertinentes. Também examina como a organização identifica, desenvolve, mantém e protege os seus conhecimentos.		
ITEM: 5.3 – GESTÃO DO CONHECIMENTO		PONTUAÇÃO: 10
Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo a identificação, desenvolvimento, construção, proteção e compartilhamento do conhecimento.		
ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS	
B	Como o conhecimento é mantido e protegido? 1. Descrever, inclusive, os métodos empregados para atrair e reter especialistas.	
<p><u>Conhecimento mantido</u></p> <p>Na SARP O conhecimento é mantido nos vários bancos de dados existentes na organização. O principal deles é o Datawarehouse - DW, que reúne dados dos principais subsistemas da Receita Pública necessários para identificar, acompanhar, controlar, lançar, cobrar, apurar arrecadação e recolhimento e recuperar o débito tributário. O acesso ao DW depende de autorização de acesso, conforme estabelecido na Portaria nº 128/2005-SEFAZ.</p> <p>Outro importante banco de dados é o do Acervo Legislativo. Neste estão reunidas, consolidadas e mantidas atualizadas todas as normas presente e passadas da Receita Pública que foram publicadas no Diário Oficial, o que permite o conhecimento, pesquisa, consulta e aplicação da regras jurídicas vigentes para as situações tributárias verificadas. Este acervo de normas é acessível aos servidores através de rede interna de computadores (INTRANET) e pela INTERNET, no endereço www.sefaz.mt.gov, opção “legislação tributária”.</p> <p>Os procedimentos operacionais padrões, que não tenham sido reduzidos a legislação, são mantidos e arquivados nas unidades usuárias.</p> <p>O conhecimento também está mantido em acervo documental em papel e na rede de computadores da organização.</p> <p><u>Conhecimento protegido</u></p> <p>O conhecimento é protegido por meio de mecanismos de proteção informatizados, como <i>firewall</i>, <i>back-up</i>, entre outros já citados neste Relatório.</p> <p>A SEFAZ também atua com multiplicadores de conhecimento, inclusive na função de instrutores internos, o que propicia a disseminação do conhecimento na organização, evitando que se concentre apenas em uma única pessoa.</p> <p>B.1 Atrair e reter especialistas</p> <p>O capital intelectual necessário para suportar a área de negócio finalística da receita</p>		

(FTE e ATE) é mantido e protegido (atração e retenção) mediante sistemas de carreiras com mecanismos específicos de carreira e remuneração, que garantem permanência e continuidade de servidores na instituição. Isto não ocorre nas demais carreiras.

OM (registro do workshop)

- Apontada a necessidade de se estudar mecanismos específicos de incentivo e retenção de funcionários que detém o conhecimento estratégico (TI);
- Apontada a necessidade de se estudar mecanismos para estimular a liberação de potencial e assunção de responsabilidades.

OM (registro da Comissão)

- Definir e implementar mecanismos estruturados de manutenção e proteção do conhecimento de acordo com o ativo identificado na organização.

CRITÉRIO: 5 – INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO		PONTUAÇÃO: 30
Este critério examina a gestão das informações, incluindo a obtenção de informações comparativas pertinentes. Também examina como a organização identifica, desenvolve, mantém e protege os seus conhecimentos.		
ITEM: 5.3 – GESTÃO DO CONHECIMENTO		PONTUAÇÃO: 10
Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo a identificação, desenvolvimento, construção, proteção e compartilhamento do conhecimento.		
ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS	
C	Como a organização assegura que a gestão do conhecimento seja utilizada para melhorar os seus processos, produtos e serviços?	
<p>A organização assegura que a gestão do conhecimento seja utilizada para melhorar os processos, produtos e serviços pela:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilização, em banco de dados, deste conhecimento (potencial de utilização com a criação de infra-estrutura), o acesso permitido a estes dados, o estímulo à manipulação de dados e tratamento da informação, sobretudo a eletrônica, mediante a fixação de medidas de lançamento eletrônico do tributo e otimização do atendimento nos planos de trabalho; • Normas autorizativas e determinativas relativas ao uso de dados e sistemas disponíveis; • Participação do quadro funcional em eventos e capacitações internos e externos, para conhecimento de cenários e boas práticas de organizações de excelência, e realização de benchmarking; • Envolvimento de servidores em projetos nacionais e institucionais envolvendo concepção e implantação de novas tecnologias. <p><u>OM (registro do workshop)</u> → Apontada a necessidade de se estabelecer mecanismos estruturados para avaliar se o conhecimento adquirido foi efetivo para mudar a realidade da organização.</p> <p><u>OM (registro da Comissão)</u> → -</p>		

CRITÉRIO: 5 – INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO	PONTUAÇÃO: 30
Este critério examina a gestão das informações, incluindo a obtenção de informações comparativas pertinentes. Também examina como a organização identifica, desenvolve, mantém e protege os seus conhecimentos.	
ITEM: 5.3 – GESTÃO DO CONHECIMENTO	PONTUAÇÃO: 10
Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo a identificação, desenvolvimento, construção, proteção e compartilhamento do conhecimento.	
ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
D	<p>Como são identificados, desenvolvidos e mensurados os ativos intangíveis da organização?</p> <p>1. Destacar os principais ativos intangíveis da organização.</p>
<p><u>Identificação dos ativos intangíveis</u></p> <p>Os ativos intangíveis da organização são identificados pelos seguintes critérios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grau de criticidade para o negócio da SEFAZ (<i>ativos de infra-estrutura</i>); • Grau de dependência da pessoa (<i>capital intelectual</i>) para produção ou condução de processos estratégicos; • Capacidade para gerar resultados requeridos (comprometimento/qualidade) (<i>ativos humanos</i>). <p><u>Desenvolvimento dos ativos intangíveis</u></p> <p>Os ativos de infra-estrutura da área da SATE são atualizados considerando as necessidades dos usuários do sistema.</p> <p>D.1 – Principais ativos intangíveis da SEFAZ</p> <p>Os principais ativos intangíveis são:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Infra-estrutura • Tecnologia <p><u>OM (registro do workshop)</u> → Identificada a necessidade de mapear os ativos intangíveis, para geri-los e desenvolvê-los.</p> <p><u>OM (registro da Comissão)</u> → Definir e implementar prática estruturada para identificar, avaliar e desenvolver os ativos intangíveis, gerindo-os.</p>	

CRITÉRIO: 6 – PESSOAS	PONTUAÇÃO: 45
<p>Este critério examina os sistemas de trabalho da organização, incluindo a organização do trabalho, a estrutura de cargos, os processos relativos à seleção e contratação de pessoas, assim como a gestão do desempenho de pessoas e equipes. Também examina os processos relativos à capacitação e desenvolvimento das pessoas e como a organização promove a qualidade de vida das pessoas interna e externamente ao ambiente de trabalho.</p>	

ITEM: 6.1 – SISTEMAS DE TRABALHO	PONTUAÇÃO: 15
---	----------------------

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo a estruturação de cargos; funções e remuneração; provimento de cargos e funções; e sistemas de avaliação e reconhecimento, que têm por objetivo estimular o desempenho das pessoas e das equipes.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
A	<p>Como a organização do trabalho é definida e implementada visando o alto desempenho da organização?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Destacar as oportunidades para a participação das pessoas nos processos da organização, possibilitando a iniciativa, a criatividade, a inovação e o desenvolvimento de seu potencial. 2. Destacar o grau de autonomia das pessoas para definir, gerir e melhorar os processos da organização com flexibilidade e rapidez nas respostas aos interesses dos cidadãos.

A atual estrutura organizacional está definida no Decreto nº 1656/2008 (Regimento Interno da SEFAZ), Portaria nº 206/2008-SEFAZ (atividades de cargos e funções de assessoramento), Portaria nº 244/2009-SEFAZ (Atribuições das gerências segmentadas de fiscalização da Superintendência de Fiscalização) e Portaria nº 4/2009-SEFAZ (atribuições da Superintendência de Atendimento ao Contribuinte e suas unidades e da Gerência de Pesquisa e Investigação da Superintendência de Análise da Receita).

Na estrutura funcional, a organização dos colaboradores da SEFAZ está assim distribuída:

- a) Área finalística – composta pela área do Tesouro Estadual e pela Receita Pública, e
- b) Área estratégica (chamada de Direção e Assessoramento Superior) – composta pelas unidades do Gabinete da Secretaria, suas Assessorias diretas e outros órgãos;
- c) Área de apoio – os processos de apoio estão alocados no Núcleo Sistemático Jurídico Fazendário - SENF, estrutura institucionalizada em 1º de fevereiro de 2008, por força da Lei Complementar nº 264 (instituiu os Núcleos de Administração Sistemática no Poder Executivo de Mato Grosso) e do Decreto nº 1098, de 28 de dezembro de 2007, que se localiza nas instalações físicas da SEFAZ. O Núcleo responde pela gestão e execução das atividades sistêmicas (de apoio) junto à SEFAZ.

Na SARP

A estrutura organizacional é definida com base na análise dos macroprocessos e processos institucionais (perfil do negócio) e estes derivam das estratégias da organização. A opção por determinada modelagem organizacional, baseia-se no estudo das alternativas dos modelos de estrutura organizacional, seus benefícios e desvantagens e adaptação ao contexto político-econômico e estratégia proposta. Desde 2006, esta análise é realizada por meio da Assessoria de Técnica de Negócios da Receita Pública.

A.1 – Participação das pessoas

A SEFAZ, na área da Receita, institucionalizou grupos multifuncionais de estudos com objetivo de discutir e propor inovações e melhoria das práticas de gestão. São

os grupos sistêmicos, instituídos e regidos pela Portaria nº 127/2005-SEFAZ.

Desde 2004, há a promoção anual do Seminário de Boas Práticas, que reconhece os servidores participantes que apresentam melhorias nas práticas de gestão. Em 2008, foi criado o Concurso de Boas Idéias, também realizado anualmente, cujo objetivo é promover junto aos servidores o estímulo/incentivo à busca pelo aprendizado organizacional, apresentando idéias inovadoras.

A SEFAZ, na área do Tesouro, procura garantir a participação dos servidores no desenvolvimento de melhores práticas e inovações através de um processo contínuo e participativo realizado pela Coordenadoria de Planejamento Contábil - CPCO, onde são identificadas pelas unidades (através de seus componentes) oportunidades de melhorias, à serem trabalhadas em conjunto. Esta ação em conjunto, gera projetos com prazo de conclusão, que são monitorados, garantindo a atualização do sistema integrado de planejamento, contabilidade e finanças do Estado - FIPLAN, e suas inovações. Esta medida além de garantir a participação das pessoas na definição de novos processos, garante à automação e integração dos mesmos, tornando mais eficiente e eficaz a geração de informações gerenciais.

A.2 – Grau de autonomia

A sistemática orientada pela organização é da gestão voltada para resultados, assim todas as unidades têm suas metas definidas. Compete aos gestores das unidades acompanharem as referidas metas, e caso não atingimento das mesmas, deve-se proceder à análise do problema e conseqüentemente das medidas a serem implementadas. Pratica-se assim a tomada de decisão que é compartilhada a todos os membros da equipe (força de trabalho). Desde 2001.

A maioria dos processos finalísticos e de suporte a gestão (os meios) têm padronização institucionalizada em forma de atos legais que dão sustentabilidade à tomada de decisão das pessoas.

Neste sentido, a SEFAZ concede toda a autonomia e liberdade para o gestor, propor ou acolher uma idéia de alteração de processo, desde que seja de acordo com as normas legais vigentes, que tenha viabilidade operacional e que a mudança conduza para a melhoria do processo e para geração de resultados. Esta medida é incentivada pela alta administração, através do canal de boas idéias, descrito anteriormente.

OM (registro dos workshops)

→ Prática para a condução de modelagem organizacional não sistematizada, pouco disseminada.

Solução: Implantar sistemática para modelagem de sistemas/processos (modelagem organizacional) na SEFAZ que considere a seqüência: Estratégias → processos – > estrutura → recursos.

→ Foi identificado que os produtos atribuídos pela SAD às gerências da SENF não são aqueles que realmente são desenvolvidos. A estrutura se encontra de uma forma e a realidade é outra.

Solução: Normatizar a estrutura atual da SENF junto a SAD, adequando-a.

→ Identificado a não existência de critérios bem definidos referente à remuneração, para as funções gerenciais.

Solução: Instituir grupo de estudo para definir critérios de complexidade de cargos e melhorias de acordo com as funções gerenciais.

→ **Prática de levantamento da carga de trabalho para alocação da força de trabalho não sistematizada e pouco disseminada.**

Solução: Definir metodologia para levantar a carga de trabalho gerada em uma unidade para alocação de pessoas para toda a organização.

OM (registro da Comissão)

→ **Implantar metodologia de desenvolvimento, implementação e avaliação da estrutura organizacional da SEFAZ, considerando os seguintes componentes organizacionais: sistema de responsabilidades, autoridades e comunicação.**

CRITÉRIO: 6 – PESSOAS	PONTUAÇÃO: 45
------------------------------	----------------------

Este critério examina os sistemas de trabalho da organização, incluindo a organização do trabalho, a estrutura de cargos, os processos relativos à seleção e contratação de pessoas, assim como a gestão do desempenho de pessoas e equipes. Também examina os processos relativos à capacitação e desenvolvimento das pessoas e como a organização promove a qualidade de vida das pessoas interna e externamente ao ambiente de trabalho.

ITEM: 6.1 – SISTEMAS DE TRABALHO	PONTUAÇÃO: 15
---	----------------------

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo a estruturação de cargos; funções e remuneração; provimento de cargos e funções; e sistemas de avaliação e reconhecimento, que têm por objetivo estimular o desempenho das pessoas e das equipes.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
B	<p>Como as pessoas são selecionadas para preenchimento de <u>cargos</u> e <u>funções</u>, em consonância com as estratégias, os objetivos e a missão da organização?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Destacar as competências e habilidades necessárias aos <u>cargos</u> e <u>funções</u>. 2. Descrever de que forma são considerados os requisitos de <u>desempenho</u> e são asseguradas a justiça e a igualdade de oportunidades para todas as pessoas.

A seleção externa

Para o preenchimento de cargos de carreira ocorre o concurso público que obedece a um conjunto de regras específicas de ingresso. Enquadram-se neste caso os cargos, por exemplo: Fiscal de Tributos Estaduais – FTE (cargo exclusivo da SEFAZ), Agente de Tributos Estaduais – ATE (cargo exclusivo da SEFAZ), Técnico da Área Instrumental de Governo – TAIG, Agente da Área Instrumental de Governo – AIG.

Os programas dos concursos são definidos segundo as habilidades necessárias ao cargo que estão previstas em Lei. Os cargos de carreira da SEFAZ têm o Edital do concurso preparado considerando as estratégias definidas para o órgão. Para a alocação destes efetivos, a Gerência de Provimento (com base em pesquisa realizada nas unidades fazendárias que indicam a necessidade da área e as atividades a serem desempenhadas) define a lotação dos servidores analisando a formação acadêmica, experiência profissional e perfil apresentado através do preenchimento do Formulário para Definição de Lotação. Com relação aos servidores do Grupo TAF a análise de perfil e a definição da lotação é competência da SARP.

A alocação de pessoas nas unidades fazendárias na SARP, desde 2006, obedece às modernas técnicas de recrutamento e seleção das empresas privadas, com a análise do desempenho obtido pelo candidato aprovado em concurso público, análise da formação acadêmica e experiência profissional do servidor, análise da vida pregressa, testes psicológicos e entrevista.

Para os cargos em comissão declarados em Lei, é de livre nomeação e exoneração por parte da alta administração.

Estagiários (desde 2009 são universitários) também fazem parte da força de trabalho, em cumprimento ao a Lei Federal nº 11.788/2008 e Decreto Estadual nº 1.732/2008. A pré-seleção passou a ser feita desde 2005 pela Coordenadoria de Gestão de Pessoas, e a seleção propriamente dita é realizada pelo setor demandante, que verifica por meio de entrevista com o candidato se o mesmo atende as necessidades da função requerida. Este Programa de Estágio acontece por meio de contratação de Agente de Integração que é a interface entre a

organização, as instituições de ensino e o estagiário.

Faz parte da força de trabalho da Secretaria empregados públicos do CEPROMAT, alocados por intermédio de TERMO DE CESSÃO. Esta prática atende às normas legais, satisfazendo as exigências verificadas pelos órgãos de controle: TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO – TCE e AUDITORIA GERAL DO ESTADO – AGE, vem sendo aplicada desde 1988.

A força de trabalho conta ainda com os terceirizados, cuja admissão ocorre mediante contrato com fornecedor. Por exemplo: seguranças, serviço de limpeza, serviços de informática (digitação e suporte), etc.

A seleção interna

A seleção interna acontece quando da nomeação de servidor para assunção de cargo comissionado. Esta nomeação é de livre escolha por parte da organização.

B.1 - Competências e habilidades para cargos e funções:

Para os cargos de carreira, as exigências são previstas em leis (Leis de carreira da cada cargo – exemplos: AAF – art. 5º Lei Ordinária 8354/2005, FTE – art.9º - LC 98/2001, ATE – art. 10º - LC 98/2001, Área Instrumental de Governo – Lei 7461/2001 e suas alterações).

Para os cargos em comissão e para as funções de confiança - que são de livre escolha da organização - as competências não estão definidas.

Os cargos e funções são definidos com base na estrutura organizacional e implementados conforme as necessidades da instituição. Existem regulamentações próprias para as categorias, os cargos e as funções dos colaboradores da SEFAZ, com definição de atribuições e remunerações distintas.

A Lei Complementar nº 04/1990, no entanto, é aplicável a todo servidor público estadual. A organização conta com o Regimento Interno, que explicita as atribuições das funções a serem cumpridas (Decreto nº 1.656/2008).

B.2 – Como são considerados os requisitos de desempenho e são asseguradas a justiça e a igualdade de oportunidades para todas as pessoas

Prática inexistente.

OM (registro do workshop)

→ Não identificada prática sistematizada que garanta em toda a organização a compatibilidade entre a seleção da força de trabalho e as estratégias.

Solução: Garantir que os processos de recrutamento sejam compatíveis com as necessidades da organização (definidas nas estratégias);

→ Não identificada prática que atenda a alínea B.2.

Solução: Implantar a gestão de competência na SEFAZ e definir requisitos de desempenho que garantam a justiça e a igualdade de oportunidades às pessoas para assumir cargos em comissão ou função de confiança.

OM (registro da Comissão)

→ Documento que estabelece competências para algumas funções está desatualizado. Seu uso não é disseminado em toda a organização.

CRITÉRIO: 6 – PESSOAS

PONTUAÇÃO: 45

Este critério examina os sistemas de trabalho da organização, incluindo a organização do trabalho, a estrutura de cargos, os processos relativos à seleção e contratação de pessoas, assim como a gestão do desempenho de pessoas e equipes. Também examina os processos relativos à capacitação e desenvolvimento das pessoas e como a organização promove a qualidade de vida das pessoas interna e externamente ao ambiente de trabalho.

ITEM: 6.1 – SISTEMAS DE TRABALHO

PONTUAÇÃO: 15

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo a estruturação de cargos; funções e remuneração; provimento de cargos e funções; e sistemas de avaliação e reconhecimento, que têm por objetivo estimular o desempenho das pessoas e das equipes.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
C	Como são <u>definidos e disponibilizados</u> os canais de interlocução e a negociação com a força de trabalho da organização, quando pertinente?

Os canais de interlocução e negociação são definidos e disponibilizados de acordo com a abrangência geográfica da Secretaria. Os canais abaixo possibilitam abrir diálogo com a força de trabalho.

Os canais de interlocução e negociação atuais são:

- Reuniões mensais com as superintendências, coordenadores e gerentes na SEFAZ, para definir metas, prestar esclarecimentos e promover o acompanhamento do resultado das metas. Desde 2001;
- COLAB – ferramenta eletrônica de comunicação interna que possibilita a troca de informações e envio de documentos, via endereço eletrônico (e-mail). A SARP instituiu este meio de comunicação como padrão e obrigatório entre os gestores e servidores, através de publicação de Portaria específica para este fim;
- Sindicatos – canal de negociação e interlocução quando pertinente a negociações salariais entre a organização e a força de trabalho;
- Pesquisa de clima organizacional ocorrida em 2008 e 2009 nos Postos Fiscais, nas AGENFAS pólos e na Secretaria Executiva do Núcleo Fazendário para levantamento das necessidades dos servidores lotados nestas unidades. Esta prática é de responsabilidade da Gerência de Qualidade de Vida/ CDP. O resultado é encaminhado aos gerentes das AGENFAS e Postos;
- Criado um e-mail – SENF.resultados@sefaz.mt.gov.br para disseminar resultado da pesquisa de clima organizacional, pela SENF. Em novembro de 2009. Quem gerencia? A Assessoria Técnica da SENF. É um canal para envio e recebimento de necessidades. Não há padrão;
- Atendimentos individualizados no campo da saúde, nas seguintes áreas de atuação: profissionais de educação física (ginástica laboral), assistente social; há mais de três anos;
- Visitas e encontros realizados no interior com os servidores das Agenfas e Postos Fiscais, com a finalidade de efetuar o levantamento das necessidades de melhoria no trabalho;
- Existe na CGP e CDP o atendimento freqüente de esclarecimento de dúvidas, orientação de assuntos funcionais, reclamações de servidores, etc.

OM (registro do workshop)

→ **Identificado a pouca utilização do canal INTRANET e ferramenta ORACLE MESSENGER.**

Soluções:

- a) Maior utilização da INTRANET como comunicação eficaz – ex. divulgar o resultado das pesquisas;
- b) Maior utilização do Oracle Messenger em todas as unidades.

→ **O canal de comunicação interno INTRANET não está disponível para todo o interior do Estado.**

Solução: Estender este meio de comunicação INTRANET para todo o interior.

OM (registro da Comissão)

→ -

CRITÉRIO: 6 – PESSOAS	PONTUAÇÃO: 45
<p>Este critério examina os sistemas de trabalho da organização, incluindo a organização do trabalho, a estrutura de cargos, os processos relativos à seleção e contratação de pessoas, assim como a gestão do desempenho de pessoas e equipes. Também examina os processos relativos à capacitação e desenvolvimento das pessoas e como a organização promove a qualidade de vida das pessoas interna e externamente ao ambiente de trabalho.</p>	

ITEM: 6.1 – SISTEMAS DE TRABALHO	PONTUAÇÃO: 15
<p>Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo a estruturação de cargos; funções e remuneração; provimento de cargos e funções; e sistemas de avaliação e reconhecimento, que têm por objetivo estimular o desempenho das pessoas e das equipes.</p>	
ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
D	<p>Como é estimulada a integração e a cooperação das pessoas e das equipes?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Destacar as práticas utilizadas para integrar as pessoas <u>recém contratadas</u> e <u>remanejadas</u> visando prepará-las para a execução das suas funções. 2. Destacar de que forma é assegurada a comunicação eficaz entre as áreas da organização.
<p>A integração e cooperação das pessoas e das equipes no sistema organizacional é estimulada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Na estruturação dos planos de trabalhos anuais e projetos-atividade, com a definição da responsabilidade pelo acompanhamento e cumprimento de medidas específicas para as diversas áreas e níveis hierárquicos, pertencentes a um mesmo Projeto-Atividade. Assim, a responsabilidade por um dado resultado é compartilhada entre várias unidades e suas equipes, sendo todas responsáveis pelo desempenho alcançado no projeto. Desde 2006, pela Assessoria de Negócios da Receita Pública. • Pela Comissão de Auto-Avaliação do Sistema de Gestão, renovada anualmente, cujo objetivo é o de conduzir o processo de auto-avaliação da Gestão Fazendária. A designação dos membros que a compõem, bem como o prazo estabelecido para a condução dos trabalhos é publicado através de Portaria, no Diário Oficial do Estado; • Na Concepção e Implementação de Projetos e Planos Transversais e Comuns, como: Nota Fiscal Eletrônica (2006-SUIC, SUNOR, SUED, SUAC), Escrituração Fiscal e Contábil Digital (2008-SUIC, SUNOR, SUED, SUAC), Conhecimento de Transporte Eletrônico (2009), Plano de Cruzamento Eletrônico de Dados (2006), etc; • Na SENF temos a participação de servidores de determinadas áreas ligadas a despesa de custeio, denominados de gestores de pacote, que compõem um grupo de analistas técnicos que estão participando do projeto do governo do Estado de Gerenciamento Matricial da Despesa (GMD) em conjunto com o INDG, que tem por objetivo minimizar ou mesmo otimizar, determinados gastos em custeio da máquina estadual, visando potencializar os investimentos. 	

A Gerência de Provimento da Coordenadoria de Gestão de Pessoas é a porta de recepção dos novos servidores efetivos, cedidos do CEPROMAT, estagiários e comissionados. Já para os terceirizados a orientação é feita pela empresa empregadora, observando as diretrizes definidas no contrato de prestação de serviços.

Esta gerência apresenta a Cartilha de Excelência no Atendimento e o Código de Ética do Servidor Público Estadual, orienta quanto à assiduidade, acesso, e demais dúvidas, e encaminha os servidores a unidade de lotação juntamente com um expediente interno de apresentação. Esta comunicação sugere ao gerente que este apresente ao novo servidor o canal de comunicação interno (INTRANET), apresentando a estrutura organizacional, legislações, regimento interno, missão, e demais orientações sobre a organização. A Gerência após alguns dias verifica junto ao servidor se o mesmo teve contato com a INTRANET, e verifica com o gestor se o servidor tem o perfil adequado. Não há padrões (procedimentos) estabelecidos para esta prática.

Estas pessoas que passam a integrar o quadro oriundas de concurso público são convocadas a participarem do Curso de Formação promovido pela Gerência da Escola Fazendária, com carga horária variável de 40 a 200 horas – dependendo do cargo – ministrado por instrutor interno e externo, ocasião em que é apresentada a estrutura organizacional, a legislação de pessoas, o Código de Ética, organograma, modelo de gestão, e demais informações. Esta prática acontece desde 2001 e segue o padrão da Portaria 144/2007.

D.2 – Comunicação eficaz entre as áreas

A comunicação eficaz entre as pessoas das diversas áreas e localidades é assegurada por meio de mecanismos que promovem o diálogo e a troca de informações, conforme abaixo:

- Reuniões sistemáticas de acompanhamento da execução do Plano de Trabalho Anual – PTA, que acontecem nos diversos níveis hierárquicos da organização, no sistema bottom-up;
- INTRANET – portal interno de informações da Secretaria;
- Uso da ferramenta Oracle Messenger com acesso pela INTRANET e INTERNET - serviço de mensageria onde você pode participar de sessões de bate-papo reservadas e em grupo com usuários da sua organização. Entre os recursos estão a capacidade de informar sua disponibilidade e de transformar uma sessão de bate-papo em uma conferência na Web. Permite a comunicação entre os servidores para: esclarecer dúvidas, interpretar a legislação, verificar procedimentos. Desde 2009 esta ferramenta está disponibilizada para algumas unidades localizadas no interior do Estado, agilizando a comunicação;
- COLAB – ferramenta eletrônica de comunicação interna que possibilita a troca de informações e envio de documentos, via endereço eletrônico (e-mail). Existe desde 2007. Permite o envio e recebimento de mensagem eletrônica através de endereço corporativo. A Secretaria Adjunta da Receita Pública – SARP instituiu, através de publicação de Portaria nº 74/2009-SEFAZ, o sistema de envio e recebimento eletrônico (por meio do COLAB) como procedimento formal

obrigatório de comunicação administrativa entre unidades e seus servidores.

OM (registro do workshop)

→ **Prática de integração de novos servidores, não sistematizada e pouco disseminada, uma vez que não atinge a todos da força de trabalho.**

Soluções: Implantar um programa de integração para servidores que contemple/ considere:

- a) Cartilha de integração para servidores;
- b) Normas de como o gerente devem receber e integrar o servidor - no caso de novos e de remanejamentos (CGP e CDP conjuntamente);
- c) Sistemática da rotina da Gerência de Provimento;
- d) Integração / atualização de servidores que retornam após período de problemas de saúde;
- e) Estrutura material disponibilizada para início das atividades de todos os servidores;
- f) Mecanismo para apresentar o servidor à organização;
- g) Prioridade de participação dos novos servidores no evento de final de ano intitulado Compartilhamento de Metas;
- h) Servidores com idade avançada ou problema de saúde – há a dificuldade de adaptação em algumas unidades e
- i) Transferência de servidores que estão sem condições de exercer atividades, por exemplo, sem o conhecimento mínimo de informática que a função exige.

OM (registro da Comissão)

→ **Não relatada prática de integração no caso de remanejamento interno, ou quando há o retorno do servidor cedido para outro órgão.**

CRITÉRIO: 6 – PESSOAS

PONTUAÇÃO: 45

Este critério examina os sistemas de trabalho da organização, incluindo a organização do trabalho, a estrutura de cargos, os processos relativos à seleção e contratação de pessoas, assim como a gestão do desempenho de pessoas e equipes. Também examina os processos relativos à capacitação e desenvolvimento das pessoas e como a organização promove a qualidade de vida das pessoas interna e externamente ao ambiente de trabalho.

ITEM: 6.1 – SISTEMAS DE TRABALHO

PONTUAÇÃO: 15

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo a estruturação de cargos; funções e remuneração; provimento de cargos e funções; e sistemas de avaliação e reconhecimento, que têm por objetivo estimular o desempenho das pessoas e das equipes.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
E	<p>Como o desempenho das <u>pessoas</u> e das <u>equipes</u> é <u>gerenciado</u>, de forma a estimular a obtenção de metas de alto desempenho, a cultura da excelência na organização e o desenvolvimento profissional?</p> <p>1. Destacar como é estruturada a <u>progressão de carreira profissional</u>.</p>

A avaliação anual de desempenho dos servidores estáveis da SEFAZ é individual, foi implementada de acordo com a determinação da Secretaria de Estado de Administração – SAD, por meio dos Decretos nº 3006/04 e 3444/04 e suas alterações, tendo como principais fatores: comportamento no trabalho, qualidade no trabalho, iniciativa, eficiência e responsabilidade. A avaliação anual de desempenho é utilizada para fins de progressão vertical, conforme legislação específica de cada cargo, como também para verificação do seu desempenho no serviço público. Para os servidores públicos do CEPROMAT, há também a avaliação de desempenho promovida pelo próprio CEPROMAT.

A avaliação especial de desempenho – quando do estágio probatório – é obrigatória a todos os servidores públicos estaduais que ingressaram no serviço público, através de concurso, a partir de 05 de junho de 1998. No Estado de Mato Grosso foi instituída pela Lei 80/2000 e regulamentada pelo Decreto 110/2003 e pela Inst. Normativa 006/2003 sendo aplicada em três etapas nos primeiros 12, 24 e 36 meses, objetivando a estabilidade no serviço público pelos novos servidores.

E.1 – Estruturação da progressão da carreira funcional

A estruturação da progressão da carreira funcional atende às leis de carreira, com critérios específicos, apresentando a estrutura que segue:

- Na horizontal: Composta por classes. Todas as carreiras são estruturadas por quatro classes, valorizando competências por formação e/ou extensão acadêmica e participação em cursos de capacitação, para fins de ingresso e promoção. A progressão ocorre de uma classe para outra, na observação da titulação e do interstício estabelecidos pela legislação de cada carreira sendo: Agentes de Administração Fazendária (Lei 7.556/01, Lei 8.354/05): Técnicos e Agentes da Área Instrumental (Lei 7.461/01), Gestor Governamental (Leis 7.350/2000; 8032/2003; 8053/2003): Tributação, Arrecadação e Fiscalização – TAF (LC 079/00, alterados

pelas Leis 169/04, 227/05, 363/ 2009);

- **Na vertical**: Composta por níveis de referência. Esses níveis são de 1 a 5 ou de 1 a 12, dependendo da carreira. A progressão pode ocorrer de três em três anos, para a maioria das carreiras, ou mesmo de quatro em quatro anos como é para o grupo TAF, respeitando a legislação específica de cada carreira e sempre mediante a aprovação da avaliação de desempenho.

OM (registro do workshop)

→ Prática isolada de gestão do desempenho de equipes.

Solução: Implantar a gestão de desempenho com foco em competências.

→ Processo de avaliação do desempenho individual para servidores de carreira sem o “feedback” para o servidor avaliado.

Solução: Divulgar o resultado da avaliação de desempenho para o servidor avaliado, informando-lhe as notas emitidas por avaliador, sem a identificação destes últimos, a fim de lhe possibilitar a melhoria dos pontos indicados como lacunas.

OM (registro da Comissão)

→ A avaliação de desempenho individual é aplicada aos servidores de carreira, estáveis ou em estágio probatório, conforme determina a legislação. Não identificada prática de retroalimentação dos resultados dessa avaliação como forma de estimular o desenvolvimento pessoal e profissional do servidor.

Solução: Implantar a gestão do desempenho, individual e por equipe, para toda a força de trabalho, a fim de estimular a busca do desenvolvimento profissional, da cultura da excelência e da obtenção das metas de desempenho.

CRITÉRIO: 6 – PESSOAS

PONTUAÇÃO: 45

Este critério examina os sistemas de trabalho da organização, incluindo a organização do trabalho, a estrutura de cargos, os processos relativos à seleção e contratação de pessoas, assim como a gestão do desempenho de pessoas e equipes. Também examina os processos relativos à capacitação e desenvolvimento das pessoas e como a organização promove a qualidade de vida das pessoas interna e externamente ao ambiente de trabalho.

ITEM: 6.1 – SISTEMAS DE TRABALHO

PONTUAÇÃO: 15

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo a estruturação de cargos; funções e remuneração; provimento de cargos e funções; e sistemas de avaliação e reconhecimento, que têm por objetivo estimular o desempenho das pessoas e das equipes.

ALÍNEA

ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS

F

Como o sistema de remuneração, de reconhecimento e de incentivos para as pessoas estimula o alcance de metas de alto desempenho e do aprendizado?

Remuneração

A estrutura do sistema de remuneração dos cargos da Administração Fazendária, na sua reestruturação a partir de 1999, em consonância com as políticas adotadas pelo Estado, apresenta a seguinte estrutura matricial de tabelas salariais e critérios para ascensão:

- Na horizontal: Composta por classes. Todas as carreiras são estruturadas por quatro classes, valorizando competências por formação e/ou extensão acadêmica e participação em cursos de capacitação, para fins de ingresso e promoção. A progressão ocorre de uma classe para outra, na observação da titulação e do interstício estabelecidos pela legislação de cada carreira sendo: Agentes de Administração Fazendária (Lei 7.556/01, Lei 8.354/05): Técnicos e Agentes da Área Instrumental (Lei 7.461/01), Gestor Governamental (Leis 7.350/2000; 8032/2003; 8053/2003): Tributação, Arrecadação e Fiscalização – TAF (LC 079/00, alterados pelas Leis 169/04, 227/05, 363/ 2009);
- Na vertical: Composta por níveis de referência. Esses níveis são de 1 a 5 ou de 1 a 12, dependendo da carreira. A progressão pode ocorrer de três em três anos, para a maioria das carreiras, ou mesmo de quatro em quatro anos como é para o grupo TAF, respeitando a legislação específica de cada carreira e sempre mediante a aprovação da avaliação de desempenho.

O sistema de remuneração para os servidores fazendários é na forma de subsídio, instituído a partir de 2000, conforme lei específica de cada carreira com critérios definidos conforme a complexidade do cargo.

O sistema de remuneração das pessoas atende às leis de carreira, com critérios específicos, tais como forma de progressão, verba indenizatória, carga horária, estrutura de carreira.

Reconhecimento/ incentivo

Há a prática voluntária de alguns gestores que entregam um certificado de reconhecimento (confeccionado pela Gerência da Escola Fazendária) a servidores como forma de agradecimento pelo bom serviço prestado. Não há critérios. Não há padrão.

Desde 2004, há a promoção anual do Seminário de Boas Práticas, realizado anualmente, que promove o **reconhecimento** dos servidores participantes que apresentam melhorias nas práticas de gestão. O reconhecimento se dá pela premiação com placas, diplomas, publicação no Diário Oficial do Estado e registro na ficha funcional do servidor.

Em 2008 foi criado o Concurso de Boas Idéias, também realizado anualmente, cujo objetivo é promover junto aos servidores o estímulo/ incentivo à busca pelo aprendizado organizacional, apresentando idéias inovadoras. O reconhecimento dos servidores participantes se dá através da premiação com notebooks, desktop (computador de mesa) e pen drives.

OM (registro do workshop)

→ Nas práticas acima relatadas foram apontados melhorias:

Solução:

- a) Unificar o concurso de Boas idéias e das Boas Práticas (a SARP não concorda);
- b) Rever a premiação dos Seminários de Boas Práticas e Boas Idéias, uma vez que ocorreram manifestações de insatisfação com a diferenciação dos prêmios estabelecidos nos dois concursos;
- c) Melhorar a divulgação dos critérios utilizados para seleção das boas práticas;
- d) Criar mecanismos de reconhecimento e incentivos estruturados (contemplando as diversas carreiras e suas peculiaridades (o que cada carreira entende que a incentiva)).

OM (registro da Comissão)

→ -

GOVERNO DO ESTADO DE MATO GROSSO
SECRETARIA DE ESTADO DE FAZENDA
SEFAZ

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - 500 PONTOS

CRITÉRIO: 6 – PESSOAS

PONTUAÇÃO: 45

Este critério examina os sistemas de trabalho da organização, incluindo a organização do trabalho, a estrutura de cargos, os processos relativos à seleção e contratação de pessoas, assim como a gestão do desempenho de pessoas e equipes. Também examina os processos relativos à capacitação e desenvolvimento das pessoas e como a organização promove a qualidade de vida das pessoas interna e externamente ao ambiente de trabalho.

ITEM: 6.2 – CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

PONTUAÇÃO: 15

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo capacitar e desenvolver as pessoas da organização.

ALÍNEA

ABORDAR OS SEGUINTES REQUISITOS

A

Como as necessidades de capacitação e de desenvolvimento são identificadas?
 1. Descrever as formas de participação dos líderes e das pessoas da força de trabalho neste processo.

O mecanismo utilizado para levantar as necessidades de capacitação na organização chama-se Levantamento Anual de Capacitação – LNC, promovido pela Escola Fazendária desde 2003, e está regulamentado pela Portaria 144 que dispõe sobre a capacitação na SEFAZ.

Em 2008, numa iniciativa da SARP (Assessoria Técnica de Negócios da Receita Pública e Gerência de Avaliação e Disponibilização da Legislação), foram definidos os chamados portfólios de SABERES, que são os conhecimentos necessários para conduzir as atividades de cada negócio finalístico da SEFAZ. Estes saberes, desde então, passaram a nortear as capacitações promovidas para a Receita e para o Tesouro. Abaixo, segue exemplo de tabela contendo os saberes de uma unidade da SARP.

SABERES								
	GERÊNCIA	REGIMENTO	PRODUTO	CONCEITO E SIGNIFICADO	REQUISITOS	EVIDENCIAÇÃO	SABER NECESSÁRIO	FOCO DO SABER
SUNOR	GCPI	I - inventariar, registrar e manter controle centralizado das decisões judiciais que afetam a obrigação tributária, estimando seus efeitos e quantificando os reflexos econômico-fiscais;	DECISÃO JUDICIAL, REGISTRADA, ANALISADA, QUANTIFICADA E DISPONIBILIZADA	Registro e quantificação do efeito econômico de ordens judiciais emitidas contra atos da receita pública	1- Registrar eletronicamente ordens judiciais emitidas contra a receita pública, individualizando -as e segregando-as por objeto e segmento econômico; 2- Definir critério de quantificação econômica da ordem judicial; 3- Dimensionar valor da matéria tributária	1- Em tempo real e diário; 2- Bimestral para o exercício; 3- Anual; 4- Acumulado para o período do PPA;	ACESS, MATEMÁTICA, ESTATÍSTICA, TÉCNICAS DE QUANTIFICAÇÃO	ADMINISTRAÇÃO DE BANCO DE DADOS, QUANTIFICAÇÃO E TRATAMENTO DE DADOS

Em 2009, a Gerência da Escola Fazendária promoveu o levantamento de necessidades de capacitação (LNC) de todas as unidades da SENF, DASA e SATE, através de questionário junto aos gerentes, utilizando como insumo a matriz de produtos das unidades e o PTA, e as necessidades verificadas durante o ano, pelas

unidades, necessárias para otimizar a execução dos processos de trabalho ou alteração dos mesmos. Na SATE, estas demandas de capacitação foram consolidadas, analisadas e validadas em reunião com os gestores das áreas financeira, contábil, da dívida e da Administração Indireta, e repassadas à Escola Fazendária.

Já na SARP o processo foi diferente. A Assessoria de Negócios da Receita Pública preparou uma planilha em excell de acordo com a matriz de produtos e atribuições de cada unidade para levantar a demanda de capacitação das unidades. A planilha possui campos específicos que auxiliaram a Escola a operacionalizar as capacitações. Este documento foi encaminhado por e-mail aos gerentes das unidades com instruções de preenchimento. Após retorno do material, foi feita a consolidação pela Assessoria, e priorizadas as capacitações para o ano. Este se constituiu no plano de capacitação anual da SARP, que foi enviado a Escola Fazendária no final do ano (foram observados os requisitos da Portaria 75/2005 para esta elaboração). A participação da força de trabalho neste levantamento ocorre mediante a intermediação das gerências das unidades, que entregam formulário de capacitação, com instruções de seu preenchimento para os mesmos preencherem.

A prática de *design* instrucional foi iniciada em 2009, com a elaboração do Plano Anual de Capacitação. Foi feita a pesquisa dos dados e informações disponíveis sobre capacitação constante em dispositivo de memória eletrônica e impresso e disponível na rede pública da ANRP, a análise de todo o material, mediante o confronto de propostas anteriores e normas, cenários e estratégias atuais, para proposição de conteúdo mínimo inicial para ser dado o conhecimento, a oportunidade de discussão e a melhora do mesmo, por meio da colaboração das unidades atendidas com a capacitação e nível estratégico (diretivas e orientações), com antecedência a execução da realização destes eventos.

A Gerência da Escola recebeu estas demandas e as consolidou no Plano de Capacitação Anual da SEFAZ, validando a versão final com os Assessores de Negócio.

OM (registro do workshop)

→ Na prática relatada acima se identifica formas diferenciadas de levantamento da necessidade de capacitação na organização.

Solução: Unificar / padronizar o processo de levantamento de necessidade de capacitação na SEFAZ;

→ Na prática relatada acima não identificadas ações para levantamento de necessidade de desenvolvimento da força de trabalho.

Solução: Trabalhar integradamente os processos de levantamento de necessidade de capacitação e de desenvolvimento.

OM (registro da Comissão)

→ A prática relatada – LNC não apresenta, de forma sistematizada e institucionalizada, quais os critérios utilizados para o levantamento da necessidade de capacitação nas unidades.

Solução: Sistematizar a prática de tal forma que o programa de capacitação contemple:

a) O atendimento as necessidades estratégicas da organização – os planos da organização podem apontar o lançamento de novos processos, rotinas, mudanças nos processos atuais, expansões de negócio, etc que impactam a capacitação da

força de trabalho;

b) Ocorrência de não conformidades – a análise das causas de não conformidades em processos, produtos e sistemas pode indicar a necessidade de melhoria na capacitação da força de trabalho e

c) Uso da avaliação de desempenho das pessoas e das equipes – pode ajudar a identificar lacunas na capacitação, reveladas pela análise das razões pelo desempenho insatisfatório obtido.

→ **Implantar a Gestão de Pessoas por Competência na SEFAZ.**

CRITÉRIO: 6 – PESSOAS	PONTUAÇÃO: 45
<p>Este critério examina os sistemas de trabalho da organização, incluindo a organização do trabalho, a estrutura de cargos, os processos relativos à seleção e contratação de pessoas, assim como a gestão do desempenho de pessoas e equipes. Também examina os processos relativos à capacitação e desenvolvimento das pessoas e como a organização promove a qualidade de vida das pessoas interna e externamente ao ambiente de trabalho.</p>	

ITEM: 6.2 – CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO	PONTUAÇÃO: 15
--	----------------------

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo capacitar e desenvolver as pessoas da organização.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
B	<p>Como as necessidades de capacitação e de desenvolvimento das pessoas são <u>compatibilizadas</u> com as necessidades da organização, para efeito da definição dos programas de capacitação e desenvolvimento?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Destacar as ações de desenvolvimento de gerentes e pessoas com cargo de chefia. 2. Destacar as ações de capacitação das pessoas que atuam diretamente junto aos cidadãos-usuários.

O mecanismo intitulado LNC na SEFAZ tem como premissa promover capacitações à força de trabalho que estejam relacionadas à solução de problemas e/ou melhorias a serem implementadas com o apoio desta capacitação. Desta forma, procura-se alinhar a capacitação demandada a uma real necessidade organizacional, ou seja, prover subsídios para resolver um problema ou propor uma melhoria.

O LNC procura vincular o curso ao produto sob a responsabilidade da unidade gerencial.

B.1 – Desenvolvimento de gerentes e pessoas com cargo

Em 2009 foram promovidos vários eventos de capacitação para o corpo gerencial, a saber:

- a) Curso Desafiando Líderes, para 50 gestores;
- b) Foram promovidas pela AGIN oficinas intituladas “Interpretando os critérios de excelência” para os gestores relacionados com os assuntos dos critérios: Liderança, Cidadãos e Sociedade e Pessoas, cujo objetivo foi o de auxiliar na compreensão do Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP para a implementação deste;
- c) A SARP promoveu o curso Teoria Geral da Administração Tributária – TGAT para todos os titulares de cargos gerenciais e seus substitutos, capacitando, no Módulo I (Teoria Geral da Administração Tributária), 133 gerentes, assessores e superintendentes e seus respectivos substitutos e 120 destes, no Módulo II (Teoria Geral dos Negócios).

A Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas desenvolveu um Programa Gerencial Comportamental, alinhado aos valores da Secretaria e os principais nortes estratégicos. Este Programa não foi aprovado pela Secretaria de Estado de Administração devido à política de contenção de despesa do Estado. Encontra-se suspenso.

B.2 – Capacitação para quem atua junto aos cidadãos-usuários

Em 2009 foram promovidos alguns cursos para os servidores que atuam diretamente com os cidadãos-usuários. Estes cursos são promovidos de acordo com as necessidades da área:

Tabela de cursos promovidos em 2009

	Eventos de T&D realizados	Carga Horária	Vagas utilizadas
1	Análise de Processos do ICMS Garantido	80	30
2	Implantação do Novo Sistema de Nota Fiscal Eletrônica	8	25
3	III Seminário de Supervisores e Líderes da Fiscalização -SUED T1	8	40
4	Treinamento Sistema de Notificação Eletrônica	4	19
5	Treinamento do Sistema de ITCD Eletrônico - Turma 1	12	17
6	Treinamento do Sistema de ITCD Eletrônico - Turma 2	16	11
7	Curso de ICMS Garantido Turma 1	80	19
8	III Seminário de Supervisores e Líderes da Fiscalização -SUED T2	8	28
9	Curso de ICMS Garantido Turma 2	80	16
	Total	296	205

OM (registro do workshop)

→ **Capacitações que ocorrem e não são comunicadas a Escola Fazendária, o que implica no não registro destes cursos no banco de dados específico.**

Solução: Informar a escola fazendária sobre todos os cursos, treinamentos no trabalho, para efeito de registro no CAPEFF, estruturando um procedimento simplificado (recomendação da Corregedoria o registro de todas estas capacitações para as equipes);

→ **Apontada a dificuldade de identificar informações acerca das capacitações.**

Solução: Melhorar o espaço eletrônico para divulgação de informações relevantes (referente à capacitação). Como exemplo, em outras secretarias os cursos de informática que estão sendo disponibilizados para a semana seguinte são todos colocados a disposição na INTRANET e suas inscrições são feitas “on line” até o preenchimento das vagas.

OM (registro da Comissão)

➔ **Não relatada prática estruturada, sistematizada que contemple um programa específico de capacitação e desenvolvimento de gerentes. As ações apresentadas são pontuais.**

Solução: Implantar programa de desenvolvimento para gerentes e cargos de chefia, que contemple claramente o propósito do programa, o objetivo a ser alcançado no curto, médio e longo prazo;

➔ **Não relatada prática estruturada, sistematizada que contemple um programa específico para as pessoas que atuam diretamente junto aos usuários. As ações apresentadas são pontuais.**

Solução: Implantar programa de capacitação específico para servidores que atuam junto ao público, que contemple claramente o propósito do programa, o objetivo a ser alcançado no curto, médio e longo prazo.

CRITÉRIO: 6 – PESSOAS	PONTUAÇÃO: 45
<p>Este critério examina os sistemas de trabalho da organização, incluindo a organização do trabalho, a estrutura de cargos, os processos relativos à seleção e contratação de pessoas, assim como a gestão do desempenho de pessoas e equipes. Também examina os processos relativos à capacitação e desenvolvimento das pessoas e como a organização promove a qualidade de vida das pessoas interna e externamente ao ambiente de trabalho.</p>	

ITEM: 6.2 – CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO	PONTUAÇÃO: 15
<p>Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo capacitar e desenvolver as pessoas da organização.</p>	
ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
C	<p>Como os programas de capacitação e desenvolvimento abordam a <u>cultura da excelência</u> e contribuem para consolidar o aprendizado organizacional?</p> <p>1. Citar os principais temas abordados e o público alcançado.</p>

Na grade de capacitação anual há a inserção de cursos (ora solicitados pelas áreas, ora oferecidos pela Escola e pelas áreas) classificados como gerenciais que trazem em seus conteúdos métodos e novas práticas de gestão, como exemplo: seminários de integração, gestão de projetos, gestão por processos, qualidade no atendimento, gestão do conhecimento, etc., e que evidenciam uma preocupação em preparar os servidores e o ambiente organizacional para a busca da excelência.

Com o intuito de fomentar a cultura da excelência na organização, em 2009 a AGIN preparou um programa de ações cujo objetivo é o de disseminar o Modelo de Excelência em Gestão Pública, seus fundamentos e critérios, facilitando assim a implementação desse modelo gerencial na SEFAZ. Dentre as ações planejadas, está a promoção de oficinas intituladas “Interpretando os Fundamentos da Excelência” com carga horária de 16 horas cada, destinadas aos gestores de toda a organização, uma vez que estes tem a responsabilidade pela implementação do Modelo. Em 2009 ocorrem as oficinas: Liderança, Cidadãos e Sociedade e Pessoas.

Na SARP, o plano de capacitação considera a cultura de excelência na identificação de temas e blocos estratégicos que orientam a definição das necessidades de capacitação, bem como na definição dos ramos de saber que compõem a matriz do conhecimento (de acordo com a evolução e a tendência da ciência da administração e administração tributária (CIAT). Como exemplo, foi realizado o Curso de Teoria Geral da Administração Tributária, em 2009, para todos os titulares e substitutos de cargos gerenciais.

A Gerência da Escola Fazendária está preparando o Projeto de Implantação do Programa Desenvolvimento Institucional – PDI no ano de 2010 que considerará os fundamentos de excelência em gestão pública, o MEGP e o fomento a cultura da excelência.

C.1 – Principais temas abordados (cultura da excelência) e público alvo alcançado

Tabela – capacitação voltada para cultura da excelência

ÁREA	TEMAS	Público alvo
SARP	→ TGAT - Teoria Geral da Administração Tributária – Teoria Geral da Administração Tributária, do Negócio, da Ótima Tributação, Político-Jurídica do Negócio, Melhores Práticas	Titulares de cargos gerenciais e seus substitutos
SATE	-	-
SENF	<ul style="list-style-type: none"> → Gerenciamento de Projetos – UFMT; → Gerenciamento de Documentos nos arquivos correntes; → Desenvolvimento de Líderes; → Formação de Instrutores Internos – UFMT; 	<p>Gestores das unidades;</p> <p>Servidores envolvidos no processo;</p> <p>Gestores das unidades</p> <p>Servidores cadastrados como instrutores internos.</p>
DASA - AGIN	→ Os fundamentos do Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP (oficinas de Interpretação do MEGP e fundamentos).	Gestores dos diversos níveis hierárquicos.

OM (registro do workshop)

→ **Identificada necessidade de capacitação voltada para cultura da excelência no interior.**

Solução: Estender capacitação para o interior, preferencialmente nas unidades pólos de acordo com estudo de viabilidade;

→ **Apontada necessidade de divulgação do Plano de Capacitação Anual para toda a organização nos diversos meios de comunicação (INTRANET, etc.);**

→ **Necessidade de incentivar a participação dos servidores no curso à distância gratuito (ead) sobre o Modelo de Excelência em Gestão Pública.**

OM (registro da Comissão)

→ **Não identificada prática sistematizada de abordar a cultura da excelência nas capacitações, em toda a organização. Registram-se aqui algumas iniciativas na SARP, neste sentido, bem como da AGIN;**

→ **Incluir no Programa de Capacitação Gerencial seminários, cursos e/ou oficinas que promovam a Cultura da Excelência;**

→ **Necessidade de instituir um Programa de Capacitação e Desenvolvimento para a SEFAZ que contemple a curto, médio e longo prazos, objetivos específicos que respondam de forma sinérgica e sistêmica, o se quer com a capacitação, seja ela gerencial, operacional ou básica, com metas estabelecidas, medindo o grau de realização (eficácia).**

CRITÉRIO: 6 – PESSOAS		PONTUAÇÃO: 45
<p>Este critério examina os sistemas de trabalho da organização, incluindo a organização do trabalho, a estrutura de cargos, os processos relativos à seleção e contratação de pessoas, assim como a gestão do desempenho de pessoas e equipes. Também examina os processos relativos à capacitação e desenvolvimento das pessoas e como a organização promove a qualidade de vida das pessoas interna e externamente ao ambiente de trabalho.</p>		
ITEM: 6.2 – CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO		PONTUAÇÃO: 15
<p>Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo capacitar e desenvolver as pessoas da organização.</p>		
ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS	
D	<p>Como é concebida a forma de realização dos programas de capacitação e de desenvolvimento considerando as necessidades da organização e das pessoas e os recursos disponíveis?</p>	
<p>O planejamento das capacitações e a alocação de recursos para tal é descentralizado de acordo com os Sistemas da Receita Pública e do Tesouro, e para as unidades da Direção e Assessoramento Superior e para o Núcleo Fazendário. Já a execução do Plano de Capacitação é centralizado na Gerência da Escola de Fazendária – GEF. Anualmente, disponibiliza-se uma cota do orçamento para capacitação.</p> <p>A SEFAZ tem como parceira a Superintendência da Escola de Governo do Estado para a promoção de cursos. Em 2009 não foram oferecidos cursos devido à mudança estrutural do órgão.</p> <p>A GEF está localizada na sede da SEFAZ, e conta com um espaço físico para capacitações e treinamento, possui duas salas de aula equipadas, com capacidade de aproximadamente 60 (sessenta) pessoas cada e uma sala de aula equipada com 15 (quinze) equipamentos (computadores em rede), possibilitando a promoção de cursos envolvendo tecnologia de informação.</p> <p>No ano de 2009, por força da deliberação do Gabinete do Secretário diante da dificuldade de espaço físico para a execução de atividades emergenciais na SEFAZ, uma das salas de aula foi cedida para o Grupo Força Tarefa de Análise de Processos do Garantido.</p> <p>Os cursos são formatados para:</p> <ol style="list-style-type: none"> Curso fechado “in company”, podendo ser por contratação, com instrutores internos e em convênio com entidades externas. Estes cursos são oferecidos em horário de trabalho, com espaço de tempo concentrado em dias contínuos; Compra de vagas para cursos em Cuiabá ou fora do Estado, e a participação atende aos requisitos pré-definidos pela Escola Fazendária (número de participantes, relação do conteúdo com a missão da unidade demandante, etc), Inscrições na modalidade de Cursos de Ensino a Distância (EAD); disseminação do conhecimento através da prática Círculo de Comunicação realizada por servidores que participaram em eventos de compras de vagas (por exemplo, servidores que participaram de congressos, seminários e cursos externos) possibilitando economia de recursos e transferência de conhecimentos. <p>Procura-se estruturar os eventos de T&D com carga horária que atenda as necessidades da organização, assim como das progressões de carreiras dos servidores da SEFAZ.</p>		

Sobre os Círculos de Comunicação:

Eventos – Circulo da Comunicação – Carga Horária: 4 horas		Data de Realização	Vagas utilizadas
1	Circulo da Comunicação - Gestão de Riscos Sobre Serviços Sistêmicos	20/2/2009	7
2	Circulo da Comunicação - Gestão de Riscos Sobre Serviços Sistêmicos	16/3/2009	20
3	Circulo da Comunicação - Gestão de Riscos Sobre Serviços Sistêmicos	23/4/2009	7
4	Circulo da Comunicação - Gestão de Riscos Sobre Serviços Sistêmicos	24/4/2009	8
5	Circulo da Comunicação - Gestão de Riscos Sobre Serviços Sistêmicos	27/4/2009	5
Total		5 eventos	47

No ano de 2009 a prática de compartilhar o conhecimento foi repensada pela SEJUF. Foram realizados cinco eventos com o mesmo tema, devido a relevância do projeto (riscos) a ser implantado na SEFAZ.

Em cada compra de vaga a pessoa contemplada tem o compromisso de repassar o conhecimento apresentado no evento. O publico alvo são preferencialmente os servidores da unidade gerencial de lotação do servidor participante do evento, porém estendidos a todos da SEFAZ que são convidados a participarem da palestra.

OM (registro do workshop)

→ **Apontado durante o evento a não regulamentação da atuação do Instrutor Interno na SEFAZ.**

Solução: Regulamentar e sistematizar as atividades da instrutoria interna.

OM (registro da Comissão)

→ -

GOVERNO DO ESTADO DE MATO GROSSO
SECRETARIA DE ESTADO DE FAZENDA
SEFAZ

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - 500 PONTOS

CRITÉRIO: 6 – PESSOAS

PONTUAÇÃO: 45

Este critério examina os sistemas de trabalho da organização, incluindo a organização do trabalho, a estrutura de cargos, os processos relativos à seleção e contratação de pessoas, assim como a gestão do desempenho de pessoas e equipes. Também examina os processos relativos à capacitação e desenvolvimento das pessoas e como a organização promove a qualidade de vida das pessoas interna e externamente ao ambiente de trabalho.

ITEM: 6.2 – CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

PONTUAÇÃO: 15

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo capacitar e desenvolver as pessoas da organização.

ALÍNEA

ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS

E

Como as habilidades e os conhecimentos adquiridos são avaliados em relação à sua utilidade na execução do trabalho e à sua eficácia na consecução das estratégias da organização?

As ações educativas são controladas por meio da avaliação de reação, e mais recentemente a adoção da avaliação da aprendizagem, conforme o quadro abaixo:

TABELA DOS NÍVEIS DE AVALIAÇÃO DE EFICÁCIA DA CAPACITAÇÃO SEFAZ					
NÍVEL DE AVALIAÇÃO	Aspecto avaliado	Instrumento de avaliação	Prazo para realização	Quem realiza	Crítérios de aceitação
Reação	Avaliação do instrutor, aprendizado e execução do evento	Avaliações de eficiência do treinamento através da Ficha de avaliação	No último dia e hora do evento	Participante do curso, através do preenchimento de formulário específico no final do curso	Mínimo nota 8,5 Amostra: 90% dos participantes - Para cursos mal avaliados é realizado novo LNC para formatar outro curso que venha a atender a necessidade da unidade gerencial demandante.
Aprendizagem	São avaliados os conhecimentos e as habilidades apresentadas durante o evento de treinamento e desenvolvimento	-Testes realizados durante o curso, e/ou ao termino do curso.	Pode ocorrer: No último dia; durante o evento e após o termino do curso	Avaliados: Participante do curso. Avaliador: instrutor do curso	Mínimo nota 7,0 por aluno. Amostra: Participante que realizou o teste. - Não é realizado em todos os eventos. É definido no LNC, pelo gestor da unidade demandante se deve ser aplicado.

Na SEFAZ são realizadas em todos os cursos as avaliações de reação e em alguns eventos são aplicadas a avaliação de aprendizagem ou retenção.

Avaliação de Reação - A avaliação de Reação é aplicada em eventos de T&D, desde a criação da Escola Fazendária em 1991, e é utilizada com o objetivo de obter a qualidade da intervenção de T&D. Estas avaliações são tabuladas, e os relatórios são emitidos e arquivados, possibilitando a análise, em qualquer tempo, dos eventos realizados.

A avaliação de eventos de T&D objetiva sua melhoria contínua. É um instrumento

que permite medir os efeitos do treinamento. Visa averiguar se o servidor aprendeu o conteúdo disponibilizado, aplicando seus conhecimentos no desempenho de seu trabalho. Verifica se a identificação da necessidade foi feita corretamente, detecta pontos críticos que demandem ajustamentos ou modificações.

Avaliação de Aprendizagem - A avaliação de aprendizagem é realizada na SEFAZ, desde 2003 em alguns casos pontuais. É considerado como segundo nível de avaliação por Dr. Donald Kirkpatrick, autor americano, que propõe uma divisão das avaliações de T&D em quatro níveis. A Avaliação de Aprendizagem consiste na aplicação de uma avaliação imediatamente a finalização do curso para identificar o nível de retenção do participante visando obter informações sobre a aprendizagem dos treinados envolvendo os conhecimentos, habilidades e as atitudes. É emitido o relatório de retenção ou aprendizagem demonstrando através das notas alcançadas o quanto foi apreendido em conhecimentos, habilidades e a sensibilização das atitudes. A avaliação de aprendizagem é aplicada quando solicitado pelo gestor da unidade solicitante do evento T&D, no Levantamento de Necessidade de Capacitação – LNC.

As competências das unidades gerenciais e as atribuições do servidor fazendário, referentes as avaliações, estão definidos no Regulamento de Treinamento e Desenvolvimento - Portaria n.º 144/2007 – SEFAZ.

OM (registro do workshop)

→ **Não identificada prática que avalie a utilidade da capacitação no âmbito operacional e sua eficácia na consecução das estratégias.**

Solução: Implementar outros níveis de avaliação da eficácia da capacitação (aplicação e resultado).

OM (registro da Comissão)

→ -

CRITÉRIO: 6 – PESSOAS

PONTUAÇÃO: 45

Este critério examina os sistemas de trabalho da organização, incluindo a organização do trabalho, a estrutura de cargos, os processos relativos à seleção e contratação de pessoas, assim como a gestão do desempenho de pessoas e equipes. Também examina os processos relativos à capacitação e desenvolvimento das pessoas e como a organização promove a qualidade de vida das pessoas interna e externamente ao ambiente de trabalho.

ITEM: 6.2 – CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

PONTUAÇÃO: 15

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo capacitar e desenvolver as pessoas da organização.

ALÍNEA

ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS

F

Como a organização promove o desenvolvimento integral das pessoas, como indivíduos, cidadãos e profissionais?
1. Descrever os métodos de orientação ou aconselhamento, empregabilidade e desenvolvimento de carreira.

Prática inexistente.

OM (registro do workshop)

→ Não identificada prática que atenda a alínea F.

Solução: Implantar gestão por competências e as trilhas de carreira.

OM (registro da Comissão)

→ Implantar programas individuais de desenvolvimento pessoal e profissional.

CRITÉRIO: 6 – PESSOAS

PONTUAÇÃO: 45

Este critério examina os sistemas de trabalho da organização, incluindo a organização do trabalho, a estrutura de cargos, os processos relativos à seleção e contratação de pessoas, assim como a gestão do desempenho de pessoas e equipes. Também examina os processos relativos à capacitação e desenvolvimento das pessoas e como a organização promove a qualidade de vida das pessoas interna e externamente ao ambiente de trabalho.

ITEM: 6.3 – QUALIDADE DE VIDA

PONTUAÇÃO: 15

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo criar um ambiente de trabalho humanizado, seguro, saudável e promover o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
A	<p>Como são identificados os perigos e tratados os riscos relacionados à saúde ocupacional, segurança e ergonomia?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Destacar o modo como as pessoas participam da <u>identificação</u>, <u>prevenção</u> e <u>mitigação</u> dos perigos e riscos. 2. Destacar os principais fatores relacionados à ergonomia, saúde e segurança e seus requisitos, indicadores e metas.

Para promover um ambiente de trabalho seguro e saudável a SEFAZ desenvolveu em 1996, com o apoio de consultoria externa, um programa intitulado “*Qualidade de Vida Humana da SEFAZ*”, baseado em focos de trabalho. Atualmente os focos abordados são: saúde e segurança no trabalho, clima organizacional, ambiente de trabalho, convênios e benefícios, integração social, responsabilidade social e valorização dos servidores.

O Programa é de responsabilidade da Gerência de Qualidade de Vida, subordinada a Coordenadoria de Desenvolvimento Profissional.

A.1 – Participação da força de trabalho na identificação, prevenção e mitigação dos perigos e riscos (saúde ocupacional/ segurança e ergonomia)
Identificação

Os servidores participam da identificação dos fatores relacionados à ergonomia, saúde e segurança das pessoas, quando do levantamento das necessidades efetuadas por meio de pesquisas, entrevistas e observação direta (in loco).

Pesquisas

A pesquisa de clima organizacional, no formato atual, foi realizada apenas em 2008, com os servidores lotados na SENF, Agências Fazendárias e Postos Fiscais.

Entrevistas

A entrevista foi realizada em 2009, com os servidores lotados na SENF e servidores das agências fazendárias da regional norte, com o objetivo de levantar os principais problemas relacionados com os itens da pesquisa de clima organizacional que tiveram um índice de insatisfação mais elevado. Além disso, nas agências fazendárias da regional norte, foi questionado quais ações de melhorias já haviam sido realizadas e quais estavam em andamento.

Observação direta (in loco)

Nos postos fiscais e agências fazendárias identificam-se os riscos anualmente quando das visitas in loco pela Gerência da Qualidade de Vida.

Na sede, estes riscos e perigos são identificados a partir do contacto com os servidores, por exemplo, quando da ginástica laboral os servidores da área identificam todos os riscos e dificuldades, e os educadores físicos por sua vez, levam o problema até o gerente da GQV para interferência, ou fazem eles mesmos, quando de sua alçada ou quando orientados sobre qual procedimento tomarem.

Mitigação (tratamento) dos riscos e perigos (saúde ocupacional/ segurança e ergonomia) :

Em 2009 foi criada, através da publicação da Portaria nº 030-2009-SEJUF-SEFAZ, uma comissão para realizar a padronização dos bens móveis, materiais de consumo, layout e obras da SEFAZ-MT. Tal padronização dos bens móveis da SEFAZ-MT visa a uniformização dos espaços físicos e a adequação do local às normas da ergonomia, bem estar, economicidade e segurança. A comissão deverá efetivar a publicação de manual de padronização dos bens móveis, materiais de consumo, layout e obras da SEFAZ-MT, o qual será homologado pelo Secretario de Estado de Fazenda.

Em 2009 também, foi publicada Ordem de Serviço nº002/SEJUF/2008 que cria uma comissão para construir um modelo para a segurança patrimonial, ocupacional e informação.

A.2 – Principais fatores relacionados à ergonomia, saúde ocupacional e segurança

Tabela – Metas estabelecidas pela SEFAZ - SAÚDE OCUPACIONAL, SEGURANÇA E ERGONOMIA
TEMA: SAÚDE OCUPACIONAL

Fatores de risco / colaborador alvo	Padrão de Trabalho	Requisitos	Indicadores	Metas
HIPERTENSÃO PÚBLICO ALVO: TODOS OS SERVIDORES SEDE E INTERIOR (a campanha de saúde afere a pressão de quem participa, e orienta o servidor)	PADROES ESTABELECIDOS PELA SOCIEDADE BRASILEIRA DE HIPETENSÃO - SBH	DIMINUIÇÃO DOS RISCOS À SAUDE	<ul style="list-style-type: none"> % de servidores adesos as campanhas realizadas no ano Medição: anual Resp. medição: GQV Fórmula: (nr. Adesões/ nr. Total servidores) x 100 	<ul style="list-style-type: none"> ADESAO DE 60% DE SERVIDORES NAS CAMPANHAS PREVENTIVAS DE SAÚDE ANUAIS
			<ul style="list-style-type: none"> Nr. de campanhas realizadas no ano Medição: anual Resp. medição: 	<ul style="list-style-type: none"> REALIZAR QUATRO CAMPANHAS DE PREVENÇÃO DE SAÚDE NO ANO (que afere hipertensão)

			<p>GQV</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fórmula: nr. absoluto 	
<p>GLICEMIA PÚBLICO ALVO: TODOS OS SERVIDORES SEDE E INTERIOR</p>	<p>Sociedade Brasileira de Endocrinologia e Metabologia</p>	<p>DIMINUIÇÃO DOS RISCOS À SAÚDE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • % de servidores adesos as campanhas realizadas no ano • Medição: anual • Resp. medição: GQV • Fórmula: (nr. Adesões/ nr. Total servidores) x 100 	<ul style="list-style-type: none"> • ADESÃO DE 60% DE SERVIDORES NAS CAMPANHAS PREVENTIVAS DE SAÚDE ANUAIS • REALIZAR DUAS CAMPANHAS ANUAIS DE SAÚDE NO ANO
			<ul style="list-style-type: none"> • Qtde de campanhas anuais • Medição: anual • Resp. medição: GQV • Fórmula: nr. absoluto 	
<p>TRIGLICERIDES PÚBLICO ALVO: TODOS OS SERVIDORES SEDE E INTERIOR</p>	<p>Sociedade Brasileira de Endocrinologia e Metabologia.</p>	<p>DIMINUIÇÃO DOS RISCOS À SAÚDE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • % de servidores adesos as campanhas realizadas no ano • Medição: anual • Resp. medição: GQV • Fórmula: (nr. Adesões/ nr. Total servidores) x 100 	<ul style="list-style-type: none"> • ADESÃO DE 60% DE SERVIDORES NAS CAMPANHAS PREVENTIVAS DE SAÚDE ANUAIS • REALIZAR DUAS CAMPANHAS ANUAIS DE SAÚDE
			<ul style="list-style-type: none"> • Qtde de campanhas anuais • Medição: anual • Resp. medição: GQV 	

SEFAZ

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - 500 PONTOS

			<ul style="list-style-type: none"> • Fórmula: nr. absoluto 	
COLESTEROL PÚBLICO ALVO: TODOS OS SERVIDORES SEDE E INTERIOR	Sociedade Brasileira de Endocrinologia e Metabologia.	DIMINUIÇÃO DOS RISCOS À SAÚDE	<ul style="list-style-type: none"> • % de servidores adesos as campanhas realizadas no ano • Medição: anual • Resp. medição: GQV • Fórmula: (nr. Adesões/ nr. Total servidores) x 100 	ADESÃO DE 60% DE SERVIDORES NAS CAMPANHAS PREVENTIVAS DE SAÚDE ANUAIS
			<ul style="list-style-type: none"> • Qtde de campanhas anuais • Medição: anual • Resp. medição: GQV • Fórmula: nr. absoluto 	REALIZAR DUAS CAMPANHAS ANUAIS DE SAÚDE NO ANO
LER/DORT PÚBLICO ALVO: TODOS OS SERVIDORES SEDE E INTERIOR (04 REGIÕES)	Não	DIMINUIÇÃO DOS RISCOS À SAÚDE	<ul style="list-style-type: none"> • Nr. aulas de ginástica laboral ministrada por semana, por unidade / setor mapeado • Medição: mensal • Resp. medição: GQV • Fórmula: nr. absoluto 	<ul style="list-style-type: none"> • AULAS 03 VEZES POR SEMANA- ATINGINDO TODOS OS SETORES MAPEADOS
SEDENTARISMO PÚBLICO ALVO: TODOS OS SERVIDORES DA SEDE	<u>Não tem</u>	DIMINUIÇÃO DOS RISCOS À SAÚDE	<ul style="list-style-type: none"> • % de adesão dos servidores aos programas de atividades física • Medição: anual • Resp. medição: GQV • Fórmula: (% participação dos servidores nas atividades/ nr. total de servidores) x 100 	<ul style="list-style-type: none"> • Atingir 30% de adesão dos servidores aos programas de atividades física/ ano (FUTEBOL, DANÇA DE SALÃO, CORRIDAS DE RUA, GRUPO DE CAMINHADA, DANÇA DO VENTRE)

Com relação aos riscos relacionados à ergonomia, não há práticas estruturadas. Algumas ações foram tomadas em 2009 e 2010, de forma reativa, mediante a necessidade levantada pelas áreas. Há projeto que depende de aprovação da SAD para ser concretizado.

Já com relação à segurança, as ações estão se iniciando no ano de 2010.

OM (registro do workshop)

→ Não identificadas metas e indicadores para medir o absenteísmo.

Solução: Identificar e monitorar o absenteísmo, que é um indicador que possibilita verificar se os motivos das faltas estão relacionados à saúde ocupacional.

→ Não identificada prática sistematizada de detecção dos riscos críticos e seu monitoramento periódico.

Solução: Sistematizar a prática de detecção dos riscos mais críticos, e monitoramento periódico.

→ Não identifica a medição sistemática da efetividade das ações contra o sedentarismo e doenças ergonômicas (LER/DORT).

Solução: Sistematizar a medição dos indicadores que comprovem a eficiência e a eficácia das atividades.

→ Apontada a baixa adesão dos servidores nos eventos promovidos que afetam o fator de risco SEDENTARISMO (dança de salão, corridas de rua, etc).

Solução: Identificar as causas da baixa adesão dos servidores nos eventos promovidos pela SEFAZ relacionados ao sedentarismo.

OM (registro da Comissão)

→ Não confundir dois pontos tratados no MEGP. Uma questão são os perigos e riscos, que devem ser identificados, tratados com relação a integridade física da força de trabalho (saúde ocupacional, segurança e ergonomia). Outra questão abordada, mais ampla, é o clima organizacional da força de trabalho, que envolve o bem-estar, a satisfação e a motivação. Segundo o MEGP, é preciso identificar junto aos servidores o que eles entendem que afetam o clima, tratar estes fatores e posteriormente pesquisar se o tratamento foi eficaz, ou seja, se estão satisfeitos, motivados e há bem-estar. Esta alínea trata da primeira questão;

→ Alguns fatores apresentados não possuem padrões e metas definidas, com seus indicadores.

Solução: Definir, para cada fator identificado os padrões de trabalho, os requisitos, os indicadores e metas.

→ Implantar efetivamente o Programa Qualidade de Vida, sob pena de não garantir o cumprimento do fundamento Valorização das Pessoas, e comprometer o propósito da existência da unidade cujos focos abordados são: saúde e segurança no trabalho, clima organizacional, ambiente de trabalho, convênios e benefícios, integração social, responsabilidade social e valorização dos servidores.

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - 500 PONTOS

Notas:

1. Se for identificada na alínea B a existência de grupos diferentes, então esta diferença deve ser levada em conta na avaliação da alínea E.

CRITÉRIO: 6 – PESSOAS

PONTUAÇÃO: 45

Este critério examina os sistemas de trabalho da organização, incluindo a organização do trabalho, a estrutura de cargos, os processos relativos à seleção e contratação de pessoas, assim como a gestão do desempenho de pessoas e equipes. Também examina os processos relativos à capacitação e desenvolvimento das pessoas e como a organização promove a qualidade de vida das pessoas interna e externamente ao ambiente de trabalho.

ITEM: 6.3 – QUALIDADE DE VIDA

PONTUAÇÃO: 15

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo criar um ambiente de trabalho humanizado, seguro, saudável e promover o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas.

ALÍNEA

ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS

B

Como são identificados os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação considerando os diferentes grupos de pessoas?
1. Destacar os fatores identificados para os diversos grupos.

A pesquisa de clima organizacional realizada em 2008 considerou alguns fatores, que foram definidos pela alta administração e teve como base as demandas do interior e sede. Estes fatores foram sendo identificados durante os eventos de apresentação das metas da SEFAZ junto aos servidores desde o ano de 2006, e subsidiaram a elaboração do questionário da pesquisa de clima organizacional.

B.1 – Destacar os fatores

Os fatores considerados para elaboração do questionário da pesquisa de clima organizacional foram:

- Comunicação;
- Treinamento e desenvolvimento;
- Condições físicas de trabalho;
- Segurança do trabalho;
- Reconhecimento;
- Planejamento e organização;
- Supervisão/liderança;
- Relacionamento interpessoal;
- Participação;
- Trabalho em equipe;
- Realização profissional;
- Envolvimento/comprometimento.

Por questão de prioridade, as questões presentes no formulário da pesquisa foram tratadas individualmente, por setor, e não pelos fatores avaliados.

Além disso, foi dada ênfase nas questões com maior índice de insatisfação, que estão relacionadas às condições físicas de trabalho e treinamento e desenvolvimento.

OM (Registro do workshop)

→ **Ambiente físico inadequado para as práticas de atividades físicas.**

Solução: Estruturar ambiente físico adequado as práticas de atividades físicas relacionadas à qualidade de vida da força de trabalho (construção de academia de ginástica, espaço para dança de salão, aparelhos adequados, aparelhos de aferição da anamnese (avaliação física), aquisição de programas específicos.

→ **Dificuldade de priorização total das ações para concretizar o Programa de Qualidade de Vida.**

Solução: Sensibilizar a alta administração para a priorização das ações de qualidade de vida (foco saúde), aprovando, mantendo e autorizando aquisições e obras pertinentes às necessidades da área sob pena de não concretização das ações.

OM (Registro da Comissão)

→ **Não há um processo estruturado de identificação dos fatores que afetam o clima organizacional, com a participação da força de trabalho, conforme preconiza o MEGP.**

Solução: Reestruturar o processo de apuração e gestão do clima organizacional da SEFAZ, considerando:

- 1 – Identificar junto aos servidores os fatores do bem-estar, satisfação e motivação – definir rotina para avaliar e atualizar periodicamente estes fatores – manter registro das atualizações dos fatores;
- 2 – Conduzir a pesquisa de clima organizacional considerando estes fatores identificados no item 1. (Se for identificada a existência de grupos diferentes, então esta diferença deve ser levada em conta na avaliação da alínea E).

Notas:

1. Se for identificada na alínea B a existência de grupos diferentes, então esta diferença deve ser levada em conta na avaliação da alínea E.

CRITÉRIO: 6 – PESSOAS

PONTUAÇÃO: 45

Este critério examina os sistemas de trabalho da organização, incluindo a organização do trabalho, a estrutura de cargos, os processos relativos à seleção e contratação de pessoas, assim como a gestão do desempenho de pessoas e equipes. Também examina os processos relativos à capacitação e desenvolvimento das pessoas e como a organização promove a qualidade de vida das pessoas interna e externamente ao ambiente de trabalho.

ITEM: 6.3 – QUALIDADE DE VIDA

PONTUAÇÃO: 15

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo criar um ambiente de trabalho humanizado, seguro, saudável e promover o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
C	<p>Como são tratados os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas e mantido um clima organizacional favorável ao alto desempenho?</p> <p>1. Destacar os principais serviços, benefícios, programas e políticas colocados à disposição da força de trabalho, fazendo uma comparação com as práticas de mercado (no caso, com outras organizações públicas similares, congêneres).</p>

A Gerência de Qualidade de Vida – GQV, após realizada a pesquisa de clima em 2008, consolidou os dados em 2009. Na oportunidade, foram verificadas quais ações já haviam sido atendidas e quais estavam em processo de atendimento. Para as necessidades apontadas na pesquisa relacionadas a falta/ inadequação de equipamentos, móveis, capacitação, veículos e tecnologia, foram tomadas as providências imediatas. Na seqüência, o resultado da pesquisa foi encaminhado para a Assessoria Técnica da SENF, que promoveu a interação com as demais áreas para tratar as demandas que dependiam de decisões dos gestores da própria área demandante. A Assessoria também efetuou um inventário do que foi atendido nos últimos meses e encaminhou para conhecimento/ compartilhamento e prestação de contas a força de trabalho. Este inventário informou também que algumas ações que não foram atendidas deveriam ser planejadas pela própria área demandante no próximo planejamento anual. O objetivo deste inventário foi o de valorizar o servidor, principalmente os do interior, no sentido de atender e dar retorno.

C.1 – Principais serviços colocados à disposição da força de trabalho

Inicialmente os convênios e benefícios eram apenas firmados com faculdades sendo disponibilizados aos servidores fazendários pelos sindicatos. Nessa época, a Sefaz, por meio da Qualivida, atuava apenas como parceira (facilitadora) no repasse de informações, onde realizava o preenchimento de formulários e posteriormente os enviava aos sindicatos para que fossem encaminhados às instituições, garantindo assim os benefícios aos servidores.

A partir do ano 2004 a Gerência de Qualidade de Vida passou a disponibilizar aos funcionários fazendários, incluindo em alguns casos dependentes e familiares, os convênios e benefícios firmados diretamente entre a Sefaz e as instituições.

Os convênios se davam da seguinte forma: após contato com as instituições, era encaminhada proposta de convênio para avaliação do Gerente da Qualivida; uma vez aprovada a proposta, era redigido um contrato que deveria ser encaminhado para a Qualivida devidamente assinado pela parte interessada e, posteriormente, deveria ser assinado pelo gerente.

No mínimo uma vez ao ano cada convênio é revisto e atualizado, considerando sempre a possibilidade de prorrogação ou não, a critério de cada empresa. São aceitas a qualquer tempo as novas propostas, devendo passar pelas devidas verificações para que assim o convênio possa ser firmado.

Os convênios são consolidados de acordo com a solicitação dos servidores, isso levando em conta as empresas que procuram a Gerência propondo os seus benefícios.

Até hoje não foram realizadas pesquisas para avaliar a participação e a quantidade de servidores que utilizam esses benefícios.

A partir de 2010 será elaborada uma portaria para validar todos os convênios já firmados, bem como os novos, autorizando o Gerente de Qualidade de Vida e a Coordenadora de Desenvolvimento Profissional a assinarem os contratos de convênios sem ônus e com benefícios aos servidores. Será elaborado também um modelo padrão de Declaração para dar subsídios de controle da quantidade de servidores beneficiados.

TABELA das Políticas, Programas, benefícios e serviços disponíveis para a força de trabalho

TEMA: CONVÊNIOS E BENEFÍCIOS

TIPO	OBJETIVO/CARACTERÍSTICAS	PADRÃO	Participação (nr.)
Clínica Micael Therapeuticum	O objeto deste convênio é mútua colaboração para proporcionar o atendimento médico, clínico, homeopático, ortomolecular, massagens terapêuticas, e tratamentos com fim de manter e restabelecer e reeducar para melhoria de saúde dos servidores e associados (dependentes).	Para procedimentos de descontos o requerente deve apresentar crachá ou solicitar declaração de servidor ou de dependente junto a GQV.	Não tem registro
Bióloga e Terapeuta Marisa Diane Raber	O presente convênio tem por finalidade estabelecer parceria com descontos especiais nos tratamentos terapêuticos, com sessões individuais e cursos, utilizando as técnicas de Bioeletrografia (Fotos Kirlian), Renascimento (Técnica de Respiração), Reiki, Acupuntura e Programação Neuro Lingüística (PNL).	Para procedimentos de descontos o requerente deve apresentar crachá ou solicitar declaração de servidor ou de dependente junto a GQV.	Não tem registro
Farmácia Biológica	A Biológica disponibiliza aos servidores fazendários o desconto na compra de produtos manipulados e industrializados.	Para procedimentos de descontos o requerente deve avisar a atendente que é servidor da SEFAZ e no ato do pagamento apresentar o crachá.	Não tem registro
Fisioterapeutas Edna Nunes e Paula Rossi	O presente convênio estabelece aos funcionários bem como aos seus dependentes legais devidamente identificados, descontos especiais no tratamento fisioterápico, nas áreas de PILATES, RPG (pelo método Philippe Souhard), DRENAGEM LINFÁTICA, e FISIOTERAPIA GERAL.	Para procedimentos de descontos o requerente deve apresentar crachá ou solicitar declaração de servidor junto a GQV.	Não tem registro
ICEC – Instituto Cuiabá de Ensino e Cultura	Descontos tabelados para os cursos oferecidos pelo instituto.	Para procedimentos de descontos o requerente deve solicitar declaração de servidor junto a GQV.	6 servidores

GOVERNO DO ESTADO DE MATO GROSSO
SECRETARIA DE ESTADO DE FAZENDA

SEFAZ

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - 500 PONTOS

<p>Supera – Ginástica para o Cérebro</p>	<p>Informamos através deste o convênio firmado com o Método Supera - Ginástica para o Cérebro, oferecendo benefícios para funcionários e familiares no usufruto dos serviços de: Educação e ginástica para o cérebro (concentração, criatividade, raciocínio lógico, segurança, auto-estima e disciplina), através da utilização do Ábaco, desafios lógicos, jogos e dinâmicas de grupos para exercitar o cérebro, aumentando a capacidade mental de seus alunos e desenvolvendo importantes habilidades para a vida estudantil, pessoal e profissional.</p>	<p>Para procedimentos de descontos o requerente deve apresentar crachá ou solicitar declaração de servidor ou de dependente junto a GQV.</p>	<p>Não tem registro</p>
<p>Colégio São Benedito</p>	<p>O objeto deste instrumento Particular de Convênios é a prestação de serviços educacionais com descontos para os alunos empregados e seus dependentes legais.</p>	<p>Para procedimentos de descontos o requerente deve apresentar crachá ou solicitar declaração de servidor ou de dependente junto a GQV.</p>	<p>Não tem registro</p>
<p>ICE – Instituto Cuiabano de Educação (via convênio da SAD)</p>	<p>A Secretaria de Estado de Administração por meio da Gerência de Qualidade de Vida torna público aos servidores fazendários o convênio firmado com o ICE - Instituto Cuiabano de Educação, proporcionando desconto nas mensalidades dos cursos oferecidos pelo instituto, sendo cursos básicos (Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio), cursos superiores (graduação em diversas áreas) e pós-graduação.</p>	<p>Para procedimentos de descontos o requerente deve solicitar declaração de servidor ou de dependente junto a GQV.</p>	<p>1 servidor</p>
<p>Vitalle – Studio do bem-estar</p>	<p>A Vitalle garante aos funcionários fazendários e seus dependentes diretos (<i>devidamente identificados</i>) descontos além dos valores promocionais em protocolos/serviços de Fisioterapia Estética Corporal e Facial, RPG (Reeducação Postural Global), Massoterapia, Psicoterapia e Astrologia.</p>	<p>Para procedimentos de descontos o requerente deve apresentar crachá ou solicitar declaração de servidor ou de dependente junto a GQV.</p>	<p>Não tem registro</p>
<p>Unirondon</p>	<p>Descontos nas mensalidades dos cursos de graduação.</p>	<p>Para procedimentos de descontos o requerente deve solicitar declaração de servidor ou de dependente junto a GQV.</p>	<p>13 servidores 8 dependentes</p>
<p>Fisk – Cuiabá e Barra do Garças</p>	<p>Descontos sobre a tabela para todos os estágios do curso, direcionado aos</p>	<p>Para procedimentos de descontos o requerente deve solicitar declaração</p>	<p>1 servidor – Cuiabá</p>

GOVERNO DO ESTADO DE MATO GROSSO
SECRETARIA DE ESTADO DE FAZENDA

SEFAZ

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - 500 PONTOS

	<p>curso de Inglês, Espanhol e Francês para os alunos e funcionários desta instituição, bem como seus dependentes diretos.</p>	<p>de servidor ou de dependente junto a GQV.</p>	
Wizzard	<p>De acordo com a tabela de preços da Wizzard, o funcionário fazendário tem desconto em qualquer curso de idioma oferecido pela escola (Inglês, Espanhol, Alemão, Italiano, Francês, Japonês, Chinês e Português para estrangeiros) não sendo cumulativo com outras promoções da escola.</p>	<p>Para procedimentos de descontos o requerente deve apresentar crachá ou solicitar declaração de servidor ou de dependente junto a GQV.</p>	Não há controle
Odontologia Daniela Parente	<p>A Sefaz tem firmado o contrato de convênio com a Cirurgia Dentista Daniela Parente Lopes, fornecendo tratamento clínico-odontológico aos funcionários da Sefaz e seus dependentes diretos. Serão efetuados procedimentos de Dentística, endodontia, Clareamento Dental, Prótese, cirurgia, Odontopediatria, Ortodontia e Periodontia.</p>	<p>Para procedimentos de descontos o requerente deve apresentar crachá ou solicitar declaração de servidor ou de dependente junto a GQV.</p>	Não há controle
Microlins	<p>Descontos nas parcelas pagas em dia em todos os cursos oferecidos.</p>	<p>Para procedimentos de descontos o requerente deve apresentar crachá ou solicitar declaração de servidor ou de dependente junto a GQV.</p>	Não há controle
Unimed Cuiabá	<p>Descontos tabelados exclusivos para a SEFAZ MT no plano de saúde Unimed de Co-Participação.</p>	<p>O funcionário interessado deve levar os documentos necessários para o cadastramento na Unimed, que somente é feito através da GQV. Para cadastramento de dependentes o funcionário precisa ser titular do plano. Todos os procedimentos de cadastramento, alteração de informações cadastrais e cancelamento são realizados por intermédio da GQV junto à Unimed Cuiabá.</p>	Não há controle
Unigran NET	<p>A UNIGRAN Net em parceria com o Sistema de Ensino São Benedito oferece aos servidores fazendários convênio de ensino a distância, pelo sistema de faculdade via internet nos cursos de Administração, Letras, Pedagogia, Serviço Social, Teologia, Tecnologia em Agronegócios, Tecnologia em Análise e Desenv. de Sistemas, Tecnologia em Gestão</p>	<p>Para procedimentos de descontos o requerente deve solicitar declaração de servidor ou de dependente junto a GQV.</p>	Não há controle

	Imobiliária e Tecnologia em Produção Publicitária.		
ATAME	Descontos nos cursos de extensão e progressivos na formação de grupos.	Para procedimentos de descontos o requerente deve solicitar declaração de servidor ou de dependente junto a GQV.	Não há controle
Boa Esperança – Drogaria, Óptica e Consultório Oftalmológico	Funcionários da SEFAZ têm descontos em produtos ou serviços oferecidos pela rede BOA ESPERANÇA. São perfumes, medicamentos, óculos e consultas oftalmológicas com preços reduzidos.	Para procedimentos de descontos o requerente deve avisar a atendente que é servidor da SEFAZ e no ato do pagamento apresentar o crachá ou declaração emitida pela GQV.	3 servidores
Academia Astral	Funcionários e familiares tem descontos nas mensalidades.	Para comprovar vínculo com a Sefaz é solicitado o crachá do servidor ou uma declaração do setor Qualidade de Vida.	Não há controle
Gradual Investimentos	Desconto para funcionários e familiares da Sefaz bem como para os terceirizados que estejam desempenhando suas atividades laborais junto a entidade.	Para comprovar vínculo com a Sefaz é solicitado o crachá do servidor ou uma declaração do setor Qualidade de Vida.	Não há controle

OM (registro do workshop)

→ -

OM (registro da Comissão)

→ **Não identificada prática sistematizada de tratamento dos fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas da força de trabalho que evidencie a manutenção de um clima organizacional favorável.**

Solução: Implantar a prática sistematizada de tratar os fatores acima mencionados.

→ **Não identificada prática sistematizada de captação de necessidades sobre convênios e sua gestão.**

Solução: Sistematizar a apuração e avaliação da expectativa das pessoas com relação aos serviços de apoio oferecidos pela organização, expondo este resultado no critério 8 – resultados.

CRITÉRIO: 6 – PESSOAS

PONTUAÇÃO: 45

Este critério examina os sistemas de trabalho da organização, incluindo a organização do trabalho, a estrutura de cargos, os processos relativos à seleção e contratação de pessoas, assim como a gestão do desempenho de pessoas e equipes. Também examina os processos relativos à capacitação e desenvolvimento das pessoas e como a organização promove a qualidade de vida das pessoas interna e externamente ao ambiente de trabalho.

ITEM: 6.3 – QUALIDADE DE VIDA

PONTUAÇÃO: 15

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo criar um ambiente de trabalho humanizado, seguro, saudável e promover o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
D	<p>Como a organização colabora para a melhoria da qualidade de vida das pessoas fora do ambiente de trabalho?</p> <p>1. Destacar as principais ações desenvolvidas.</p>

A Sefaz atua com base na responsabilidade social, preocupa-se com o bem-estar dos servidores / familiares e para isso oferece ações de valorização, integração, entre outras possibilitando que os mesmos trabalhem com qualidade, conseqüentemente, permite o aumento da produtividade.

Atualmente existem duas assistentes sociais no quadro funcional, que estudam a realidade social dos servidores, propondo orientações sociais, medidas e serviços que venham ao encontro de sua necessidade. Participa da elaboração e gerenciamento das políticas sociais e na formulação, coordenação e implementação de programas sociais (campanhas preventivas na área de saúde). Informa, orienta e cadastra os funcionários sobre os planos de saúde disponíveis.

D.1 – Principais ações desenvolvidas fora do ambiente de trabalho.

TABELA das Ações desenvolvidas fora do ambiente da organização

AÇÕES DESENVOLVIDAS FORA DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL			
TIPO	OBJETIVO/CARACTERÍSTICAS	PÚBLICO ALVO	1 - Padrão 2 - Garantia de resultado (controle) 3 - Resultados obtidos 4 – Participação (Nr.)
<p>Serviço social - DESDE 2003</p>	<p>Acompanhamento por parte das Assistentes sociais em caso de problemas de saúde e quando necessária perícia médica. Em casos de falecimento, prestar apoio para o servidor ou para o seu familiar, representando desta forma, a Sefaz. Em momentos assim, são prestadas orientações sobre os trâmites para o funeral.</p>	<p>Todos os servidores da sede e interior</p>	<p>1 – NÃO TEM 2 – NÃO TEM 3 – NÃO TEM 4 - Acompanhamento em caso de falecimento = 7 Perícia médica: sede = 21 (somente em casos de servidores que não tem condições para locomoção até a perícia, ou quando estão internados), interior = 3 (quando servidores encontram-se internados e a perícia não é realizada na cidade onde o mesmo reside, e sim no polo específico, e encaminham para a Gerência de Qualidade de Vida os laudos médicos para passar pela perícia da capital)</p>

GOVERNO DO ESTADO DE MATO GROSSO
SECRETARIA DE ESTADO DE FAZENDA
SEFAZ

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - 500 PONTOS

			<p>fora do Estado = 3 Visita domiciliar = 11 (realizada quando solicitado pelo gestor da área) Visita Hospitalar = 8 (realizada quando solicitado pelo gestor da área)</p>
Serviço social e Psicologia- Dependência química - Desde 2003	Acompanhamento por parte das referidas profissionais para direcionamento e acompanhamento do tratamento em caso de dependência química (para servidor que é encaminhado a GQV pelo seu gerente) É esperado que o servidor realize o tratamento e permaneça sóbrio, podendo então voltar a realizar as suas atividades laborais.	Todos os servidores da sede e interior	<p>1 – NÃO TEM 2 – NÃO TEM 3 – Resultado apurado por servidor acompanhado = Em 2009, foram internados 2 servidores, ambos retornaram ao ambiente de trabalho.</p>
Participação em corridas de rua - Há mais de 4 anos	Participação dos servidores em diversas atividades físicas, objetivando a diminuição do absenteísmo.	Todos os servidores da sede	<p>1 – NÃO TEM 2 – NÃO TEM 3 – NÃO TEM 4 - Houve a participação em 6 corridas, totalizando um total de 197 participações. Como segue: 1- Corrida de Reis: 125; 2- Corrida Aniversário de Cuiabá: 32; 3- Corrida da Unimed: 10; 4- Corrida do Sesc: 10; 5- Corrida Dante de Oliveira: 14; Corrida Homens do Mato: 06.</p>
Oficina de Pintura -Desde 2006 – a partir de 2009 esta atividade passou a não ser gratuita.	Ação que visa a descoberta de talentos, além de ser uma atividade que desenvolva o lúdico e promova diminuição do stress.	Todos os servidores da sede e familiares	<p>1 - Regulamento da Oficina 2 – NÃO TEM 3 – NÃO TEM 4 – Participações: Em 2009 houve a participação de 07 pessoas (05 servidores e 02 familiares de servidores). Em 2008 houve a participação de 21 servidores. Já em 2007 participaram 27 servidores. Em 2008 e 2007 a oficina só era aberta para servidores.</p>
Campanhas de doação de sangue - Desde 2007	Servidores doam sangue a cada trimestre e têm suas necessidades e de sua família atendida, sempre que necessário	Todos os servidores da SEFAZ	<p>1 - Acordo IHENCO – Instituto Hematológico do Centro ... e a SEFAZ via Gerência de Qualidade de Vida 2 – NÃO TEM 3 – Em torno de 20 servidores beneficiados 4 – Participações: 180 bolsas doadas no ano de 2009</p>
Restaurante Karícia na sede - Desde 2006	O restaurante beneficia todos os servidores e seus familiares, de maneira direta e indireta (fornecendo alimentação com	Todos os servidores da SEFAZ	<p>1 - Contrato SEFAZ/Restaurante Karícia 2 – NÃO TEM 3 – Resultado: Refeições</p>

	preço diferenciado ou permitindo facilidade no acesso e pagamento).		servidas com valor mais acessível aos servidores 4 – Participações: Em média 350/refeiçoes servidas ao dia
--	---	--	---

OM (registro do workshop)

→ Práticas existentes acima não sistematizadas.

Solução: Sistematizar todas as práticas acima contemplando a definição de padrões, definição do ciclo de garantia do controle, a medição dos resultados obtidos e o registro das participações das pessoas nos eventos disponibilizados.

→ Para a ação do Restaurante acima mencionada, identificou-se a necessidade de contratar nutricionista para a elaboração dos cardápios.

→ Identificou-se a necessidade de sistematizar o processo de comunicação e divulgação das ações oferecidas pelo Programa de Qualidade de Vida da SEFAZ.

OM (registro da Comissão)

→ -

CRITÉRIO: 6 – PESSOAS

PONTUAÇÃO: 45

Este critério examina os sistemas de trabalho da organização, incluindo a organização do trabalho, a estrutura de cargos, os processos relativos à seleção e contratação de pessoas, assim como a gestão do desempenho de pessoas e equipes. Também examina os processos relativos à capacitação e desenvolvimento das pessoas e como a organização promove a qualidade de vida das pessoas interna e externamente ao ambiente de trabalho.

ITEM: 6.3 – QUALIDADE DE VIDA

PONTUAÇÃO: 15

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo criar um ambiente de trabalho humanizado, seguro, saudável e promover o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
E	Como são avaliados os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação considerando os diferentes grupos de pessoas?

A Gerência de Qualidade de Vida – GQV vem adotando a prática de aplicar pesquisa de clima organizacional na Secretaria, na capital e interior. Não há diferenciação hoje nas perguntas de acordo com os diferentes grupos de pessoas.

Depois de realizada a pesquisa de clima em 2008, se consolidou os dados em 2009. A pesquisa está prevista para ser realizada a cada dois anos. Na oportunidade, foram verificadas quais ações já haviam sido atendidas e quais estavam em processo de atendimento e o resultado foi divulgado a força de trabalho.

OM (registro do workshop)

→ -

OM (registro da Comissão)

→ **A prática de avaliação dos fatores não está sistematizada e disseminada.**

Solução: Implantar a gestão do clima organizacional na SEFAZ, contemplando mecanismos de avaliação do bem-estar, satisfação e a motivação.

Notas:

1. Se for identificada na alínea B a existência de grupos diferentes, então esta diferença deve ser levada em conta na avaliação da alínea E.

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - 500 PONTOS

CRITÉRIO: 7 – PROCESSOS	PONTUAÇÃO: 55
<p>Este critério examina como a organização gerencia, analisa e melhora os processos finalísticos e os processos de apoio. Também examina como a organização gerencia o processo de suprimento, destacando o desenvolvimento da sua cadeia de suprimentos. O critério aborda como a organização gerencia os seus processos orçamentários e financeiros, visando o seu suporte.</p>	

ITEM: 7.1 – PROCESSOS FINALÍSTICOS E DE APOIO	PONTUAÇÃO: 25
<p>Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo assegurar um alto desempenho dos processos e gerar serviços e produtos que atendam às necessidades e expectativas dos cidadãos-usuários e da sociedade.</p>	
ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
A	<p>Como são identificados e determinados os processos finalísticos e os processos de apoio, considerando a missão institucional da organização?</p>
<p>PROCESSOS FINALÍSTICOS</p> <p>No âmbito da SARP, há mais de três anos, os processos finalísticos são identificados no âmbito da Assessoria de Negócios da Receita Pública, considerando a estratégia da organização e os requisitos a serem atendidos para a produção do valor requerido pela Sociedade, Governo e Contribuintes. Nesta identificação são consideradas as demandas desses atores, captadas através do sistema de ouvidoria, seminários e encontros com sociedade, além de reuniões de coordenação governamental com a participação de Secretários. Também são consideradas as experiências exitosas de outras Administrações Tributárias, captadas em fóruns de Administrações Tributárias.</p> <p>No âmbito da SATE, os processos finalísticos são definidos pelas competências atribuídas na Lei Complementar 14/92; na L.C. 101/2000 (LRF); na Lei 4.320/64; no Programa de Ajuste Fiscal firmado com o governo federal; no PPA e na Loa, visando os resultados desejados pelas partes interessadas, considerando a missão institucional da organização. Esses processos são definidos a cada quatro anos (elaboração do PPA) e revisados anualmente (elaboração da LOA), em fóruns, com a participação do Secretário Adjunto, Assessorias, Superintendentes e Coordenadores.</p> <p>As demandas governamentais e as diretrizes de governo são transformadas em diretivas de atuação que, processadas no âmbito das Gerências e Superintendências, resultam em propostas de atos normativos para regulamentar os processos. Os atos normativos são validados no âmbito das assessorias da SARP e, após análise de sua conformidade com a estratégia e integração e coordenação com os demais processos, passam a compor o ordenamento jurídico e vincular a atuação dos servidores e administrados.</p>	

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - 500 PONTOS

PROCESSOS DE APOIO

Os processos de apoio da Secretaria atualmente compõem o Núcleo Fazendário - SENF, estrutura institucionalizada a partir de 1º de fevereiro de 2008, por força da Lei Complementar nº 264 (instituiu os Núcleos de Administração Sistemática no Poder Executivo de Mato Grosso) e do Decreto nº 1098 de 28 de dezembro de 2007. Localiza-se nas instalações físicas da SEFAZ, e responde pela gestão e execução das atividades sistêmicas junto à Secretaria. Esta mudança partiu da Secretaria de Estado de Administração, órgão responsável por definir a estrutura organizacional do Executivo Estadual.

A SENF possui os principais processos de apoio, quais sejam:

- Gestão de Logística (transportes, patrimônio, serviços operacionais, apoio administrativo, protocolo geral, telefonia e obras);
- Gestão de Aquisição de bens e serviços;
- Gestão de Tecnologia de informações (desenvolvimento e manutenção de equipamentos e sistemas);
- Gestão de Recursos Financeiros (programação e execução financeira);
- Gestão de Pessoas (provimento e desenvolvimento profissional/pessoal);
- Planejamento e Orçamento.

Formalmente, a adequação dos processos de apoio decorrentes da alteração acima mencionada, foi definida a partir dos direcionamentos formulados pelos órgãos centrais (SAD, SEFAZ, AGE e SEPLAN) que coordenam os assuntos que o Núcleo Sistemático tem como responsabilidade. Independente desta mudança, a SENF vem conduzindo adequações necessárias para atender as unidades finalísticas.

Estas adequações são conduzidas de acordo com as necessidades específicas da SEFAZ, considerando a sua missão institucional. São também estruturados e executados os processos de forma a atender, prioritariamente, aos requisitos estabelecidos pelos processos finalísticos do órgão. Transforma essas necessidades em processos, os quais são registrados no PTA para a alocação anual de recursos. Os requisitos são transformados em indicadores.

OM (registro do workshop)

→ **Identificado no evento que o modelo de gestão da SENF não está institucionalizado.**

Solução: Institucionalização do modelo de gestão da SENF;

→ **Definir e formalizar um padrão de trabalho (POP) para definição de processos finalísticos;**

→ **Identificar os processos principais da organização (finalístico e de apoio) e definir a seqüência desses processos.**

OM (registro da Comissão)

→ **Não identificada metodologia sistematizada e institucionalizada de concepção de novos processos ou adequação/ avaliação dos processos existentes quanto à agregação de valor as partes interessadas, numa modelagem proativa.**

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - 500 PONTOS

CRITÉRIO: 7 – PROCESSOS

PONTUAÇÃO: 55

Este critério examina como a organização gerencia, analisa e melhora os processos finalísticos e os processos de apoio. Também examina como a organização gerencia o processo de suprimento, destacando o desenvolvimento da sua cadeia de suprimentos. O critério aborda como a organização gerencia os seus processos orçamentários e financeiros, visando o seu suporte.

ITEM: 7.1 – PROCESSOS FINALÍSTICOS E DE APOIO

PONTUAÇÃO: 25

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo assegurar um alto desempenho dos processos e gerar serviços e produtos que atendam às necessidades e expectativas dos cidadãos-usuários e da sociedade.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
B	<p>Como as necessidades dos cidadãos-usuários e da sociedade são traduzidas em requisitos e incorporadas aos projetos de serviços ou produtos e aos processos finalísticos?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Destacar os requisitos ambientais, de saúde, de segurança e de ergonomia, quando pertinente. 2. Destacar os requisitos a serem atendidos e os seus respectivos indicadores de desempenho.

PROCESSOS FINALÍSTICOS

No âmbito da SATE, as necessidades dos órgãos estaduais (cidadãos-usuários) são captadas em reuniões com a unidade responsável pelo sistema respectivo (sistema financeiro = SGFI; sistema contábil = SGEC), que é o órgão central do sistema. Isto ocorre em reuniões dos núcleos sistêmicos. As demandas são encaminhadas para os Superintendentes dos sistemas, que a analisam e, caso sejam acatadas, providenciam a sua implementação.

Na SARP, há mais de três anos, as necessidades dos cidadãos-usuários, da sociedade e do próprio governo são traduzidas em requisitos no processo de elaboração do Plano Plurianual e do Plano Anual de Trabalho, momento em que são projetadas medidas para criar e/ou aperfeiçoar produtos e serviços.

Esse trabalho é feito no âmbito da Assessoria de Negócios da Receita Pública, considerando as políticas e estratégias globais, além de diretrizes do Secretário Adjunto da Receita Pública, produzidas com base na análise do ambiente e das práticas exitosas de outras Administrações Tributárias.

Cabe as gerências definir os procedimentos necessários para viabilizar a execução das medidas, o que é feito por meio de instruções de serviço e procedimentos operacionais padrão.

No que se refere aos processos finalísticos, os principais requisitos, com os respectivos indicadores, a serem atendidos são:

**Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - 500 PONTOS**

Requisitos	Indicador
Obtenção da receita pública necessária ao financiamento das políticas públicas	% de realização da receita pública projetada
Obtenção da receita tributária necessária ao financiamento das políticas públicas	% de realização da receita tributária projetada
Difusão da percepção da presença do fisco junto aos contribuintes	% dos contribuintes do cadastro alcançados com pelo menos uma ação fiscal
Manutenção da carga fiscal estável ou declinante	Somatório dos tributos estaduais/Produto interno bruto estadual
Automatização da exigência do tributo	% de evolução do montante de tributos exigidos mediante cruzamento de dados
Ampliação da receita tributária realizada por servidores do grupo TAF	Evolução da receita tributária realizada por TAF
Ampliação da quantidade de cargas fiscalizadas em operações de trânsito	Evolução do volume de cargas fiscalizadas

PROCESSOS DE APOIO

As necessidades da organização são traduzidas em requisitos e esses requisitos são traduzidos em indicadores, os quais são incorporados no PTA (Plano de Trabalho Anual). Os requisitos e indicadores são avaliados e validados com o cliente (área finalística). A tradução dessas necessidades é conduzida por pessoal com amplo conhecimento dos processos principais do negócio e também com sólido conhecimento dos produtos disponibilizados ou dos serviços prestados pela organização. A partir da análise das necessidades do cliente, são identificados os requisitos dos processos e os correspondentes indicadores de desempenho. Os indicadores priorizados para o exercício são incorporados no PTA sob a forma de projetos / atividades sob a responsabilidade da SEJUF.

B.1 – Requisitos ambientais, saúde e ergonomia.

A SEFAZ deve seguir as normas regulamentadoras do Ministério do Trabalho nº 05, 07, 09 e 17. Em 2009 constitui comissão para realizar a padronização dos bens móveis, materiais de consumo, layout e obras (Portaria nº 030-2009-SEJUF-SEFAZ). Quanto aos requisitos ambientais: são observadas as normas ambientais em vigor.

OM (registro do workshop)

- **Sistematizar o acompanhamento dos indicadores com as áreas finalísticas;**
- **Sistematizar a pesquisa de avaliação e satisfação do cliente com os produtos entregues pela SEJUF;**
- **Implantar a prática de Ginástica laboral nos Postos Fiscais e AGENFAS do interior do Estado;**
- **Identificar os processos fins em que se faz necessário a definição dos riscos e requisitos relativos à segurança, saúde e ergonomia;**
- **Sistematizar prática para garantir a transformação das necessidades de clientes como requisito dos processos fins e seus indicadores.**

OM (registro da Comissão)

- **Identificar os requisitos dos principais processos de apoio, traduzindo a expectativa e a necessidade dos clientes e partes interessadas para definir atributos de produtos/ serviços.**

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - 500 PONTOS

CRITÉRIO: 7 – PROCESSOS

PONTUAÇÃO: 55

Este critério examina como a organização gerencia, analisa e melhora os processos finalísticos e os processos de apoio. Também examina como a organização gerencia o processo de suprimento, destacando o desenvolvimento da sua cadeia de suprimentos. O critério aborda como a organização gerencia os seus processos orçamentários e financeiros, visando o seu suporte.

ITEM: 7.1 – PROCESSOS FINALÍSTICOS E DE APOIO

PONTUAÇÃO: 25

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo assegurar um alto desempenho dos processos e gerar serviços e produtos que atendam às necessidades e expectativas dos cidadãos-usuários e da sociedade.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
C	<p>Como os processos finalísticos e os processos de apoio são projetados, visando o cumprimento dos requisitos definidos?</p> <p>1. Destacar os métodos utilizados para a incorporação do conhecimento disponível na organização.</p>

PROCESSOS FINALÍSTICOS

No âmbito da SARP, há mais de três anos, a gerência com atribuições regimentais para a matéria recebe as diretivas das assessorias ou da Superintendência pertinente, identifica os diferentes atores envolvidos e, em reuniões específicas, apresenta aos mesmos os requisitos a serem atendidos pelo processo finalístico, levantando as necessidades de cada envolvido.

Nessa agenda é feita a análise, estruturação do problema e identificados os insumos e produtos do processo, a qual servirá de base para a elaboração da minuta de ato normativo regulamentar a ser submetido ao Superintendente respectivo e Assessorias da SARP, para análise de conformidade com as diretrizes estratégicas e, em caso de aprovação, para publicação na imprensa oficial.

Quando o processo exige a confecção de sistema eletrônico, é elaborado um documento visão do aplicativo, que também é submetido às Assessorias para aprovação e priorização de desenvolvimento.

A organização mantém um histórico de toda e qualquer alteração de ato normativo, bem como a descrição das funcionalidades dos sistemas informatizados, memória essa que é considerada no momento de definir o processo, garantindo assim a incorporação das experiências bem sucedidas e reduzindo a possibilidade de desenvolver soluções redundantes ou que se mostraram de baixa efetividade no passado.

A SATE faz a execução de seus processos visando cumprir os requisitos legais. Trata-se de área meio do estado, que tem que cumprir e verificar o cumprimento das disposições legais.

PROCESSOS DE APOIO

Busca-se garantir que os novos processos sejam desenvolvidos considerando-se as tecnologias mais modernas e atuais. São realizadas pesquisas de mercado, inclusive

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - 500 PONTOS

em outros Estados, para ser escolhida a opção que melhor se adapte as necessidades dos clientes.

No caso de projetos de TI existe um método intitulado PDMS - Processo de Desenvolvimento e Manutenção de Software da Secretaria de Estado de Fazenda de Mato Grosso/SEFAZ-MT, instituído na Portaria 097/2002 - SEFAZ-MT, caracteriza a diretriz que deve ser seguida nas ações de desenvolvimento, evolução e manutenção de software nesta instituição. Define a forma os requisitos, as etapas de como os produtos devem ser entregues.

OM (registro do workshop)

→ **Não identificado processo estruturado de projeto dos processos.**

Solução: Padronizar a elaboração dos processos de apoio para que sejam projetados visando garantir que sejam consideradas as tecnologias mais modernas e atuais e assegurando a utilização de todo o conhecimento disponível internamente na organização;

→ **Não identificado processo estruturado de projeto dos processos.**

Solução: Os projetos devem ser analisados criticamente, preferencialmente pelo grupo que cuida das análises críticas do projeto (da área de apoio e finalística) e verificadas e validadas antes da sua implementação, considerando-se, inclusive, o efeito das alterações nos produtos já entregues quando a alteração for posterior à conclusão do projeto;

→ **Não identificado um processo de registro das lições aprendidas quando da condução de projeto de novos processos e/ou produtos.**

Solução: Adotar um sistema de padronização que assegure o registro, a guarda e a preservação dos conhecimentos adquiridos e desenvolvidos na organização, incluindo novas tecnologias;

→ **Avaliar a possibilidade de se trabalhar trilhas de conhecimento, considerando as demandas futuras da Administração Fazendária;**

→ **Sistematizar um repositório de dados com as lições aprendidas nos projetos de processos.**

OM (registro da Comissão)

→ -

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - 500 PONTOS

CRITÉRIO: 7 – PROCESSOS

PONTUAÇÃO: 55

Este critério examina como a organização gerencia, analisa e melhora os processos finalísticos e os processos de apoio. Também examina como a organização gerencia o processo de suprimento, destacando o desenvolvimento da sua cadeia de suprimentos. O critério aborda como a organização gerencia os seus processos orçamentários e financeiros, visando o seu suporte.

ITEM: 7.1 – PROCESSOS FINALÍSTICOS E DE APOIO

PONTUAÇÃO: 25

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo assegurar um alto desempenho dos processos e gerar serviços e produtos que atendam às necessidades e expectativas dos cidadãos-usuários e da sociedade.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
D	<p>Como os processos finalísticos e os processos de apoio são controlados?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Destacar o controle dos processos relativos às parcerias institucionais. 2. Destacar como são tratadas as não-conformidades identificadas.

PROCESSOS FINALÍSTICOS

Há mais de três anos, os processos finalísticos são controlados com base em indicadores e metas mensuráveis, capazes de oferecer uma visão do grau de atendimento dos requisitos considerados na formatação do processo.

As tarefas concebidas para atender ao processo têm itens de controle estabelecidos, os quais têm a evolução acompanhada mensalmente através de ferramenta informatizada (SIGPEX).

A avaliação dos indicadores é feita em agendas periódicas, porém com lacunas de acompanhamento que devem ser superadas. As não conformidades detectadas são analisadas para identificar suas causas, sendo tratadas segundo suas características.

Para controlar os processos finalísticos, a SATE mantém o acompanhamento de indicadores e metas, os quais visam o atendimento dos dispositivos legais.

PROCESSOS DE APOIO

Os principais processos de apoio são controlados e monitorados por meio de indicadores desde 2002, através de reuniões sistemáticas com a participação de gerentes e coordenadores e mensalmente em reuniões com o Secretário Executivo da área Sistêmica.

Na área de TI, desde 2002, com a implantação do PDMS (Processo de Desenvolvimento e Manutenção de Software), o processo de gestão do desenvolvimento e manutenção de software segue um modelo implantado que é acompanhado e avaliado pela área finalística evidenciando que existe gestão nesse processo, para atender às necessidades da área demandante. A não-conformidade é detectada antes da execução através de requisitos e pós-execução através de contraste entre produto e o projeto, com participação da área finalística. A prática mencionada é referência para outras organizações.

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - 500 PONTOS

Na Gerência da Escola Fazendária, unidade que trata da capacitação e desenvolvimento de pessoas, a execução do plano de capacitação segue a mesma sistemática da mencionada pela área de TI acima, ou seja, a área finalística acompanha conjuntamente o processo de capacitação.

A unidade de controle interno – UNISECI da SENF atua no sentido de verificar se os processos executados estão atendendo a conformidade em relação aos padrões estabelecidos.

As verificações das conformidades nas diferentes áreas de execução dos processos de apoio são controlados através da aplicação de chek list, padronizados pela Auditoria Geral do Estado – AGE, que exerce o controle interno no âmbito do poder executivo estadual.

Para os principais processos de apoio existe chek list que são aplicados para a verificação da conformidade na execução.

A UNISECI vem atuando dessa forma desde a sua implantação, em fevereiro de 2008, com a entrada em funcionamento do Núcleo Sistêmico, os padrões estabelecidos pela AGE são seguidos por esta setorial.

D.1 – Controle dos processos relativos à parceria institucional

A SENF não tem parcerias ou convênios firmados com estes objetivos.

D.2 – Tratamento das não-conformidades

As não conformidades identificadas pelos Órgãos de Controle Externo (TCE) e Controle Interno (AGE) são tratadas diretamente com a unidade responsável pelo processo de apoio, e sendo o caso, é elaborado plano de providências para solucionar a impropriedade detectada com o objetivo de que não volte a ocorrer, esse plano contém a Providência (o que fazer), Responsável (quem faz), Procedimento (como fazer), Prazo (quando fazer), Observação, se houver. Esses planos são encaminhados para a AGE validar e acompanhar.

As verificações - conformidades nas diferentes áreas de execução dos processos de apoio são controladas através da aplicação de chek list, padronizados pela Auditoria Geral do Estado – AGE, que exerce o controle interno no âmbito do poder executivo estadual, bem como pela Coordenadoria Financeira que monitora os principais, sendo eles: diárias, adiantamento e pagamento de fornecedores, caso ocorra alguma não conformidade a mesma é tratada em conjunto com a unidade demandante pela própria Coordenadoria, buscando alternativas para resolução do problema. O padrão de controle definido para a Coordenadoria Financeira no processo de pagamento de fornecedores está estabelecido pelo Órgão Central: SEFAZ/Secretaria Adjunta do Tesouro Estadual, no Mapa de Processo: Gestão Financeira, Processo: Realizar liquidação, de onde é controlado através do Termo de Conformidade Diária emitido a cada liquidação realizada, disponível no Site do Estado através dos Manuais de Procedimentos dos Processos Sistêmicos (site www.auditoria.mt.gov.br).

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - 500 PONTOS

Para os principais processos de apoio existe chek list que são aplicados para a verificação da conformidade na execução, caso seja detectada alguma impropriedade, que seja sanável, imediatamente é solicitado para a unidade responsável pelo processo efetuar a correção, se a impropriedade for decorrente da inadequação dos procedimentos, é feita uma adequação no fluxo do processo com análise de causa e efeito para evitar novas ocorrências, como exemplo pode ser citado a revisão dos processos de aquisição e fornecimento de diárias.

São acompanhados por meio de chek list, os seguintes processos:

- Os balancetes de cada unidade orçamentária são verificados mensalmente.
- Os materiais permanentes e almoxarifado são mensalmente acompanhados, sendo verificando o saldo inicial, aquisições, incorporações, movimentação, baixas, saldo final.
- Os processos de diárias ou adiantamentos são verificados mensalmente, por amostragem.
- Os processos de aquisição são acompanhados, por amostragem, referente ao planejamento, processo licitatório, contrato, pagamento, vencimento dos contratos.
- O sistema GEO-OBRS do TCE, aplicativo destinado ao acompanhamento das obras executadas pela SEFAZ, é verificado pelo TCE com disponibilidade para ser acompanhado pelo cidadão, de forma online, é alimento com as licitações, contratos, medições, possibilitando a verificação do andamento de cada obra.

OM (registro do workshop)

- **Apontada a necessidade de definir políticas de inovação que abranjam os processos de apoio, pois estes dependerão das políticas de inovação;**
- **Formalizar sistemática de gestão das parcerias, fixando os indicadores a serem acompanhados para avaliar o grau de conformidade da execução os parâmetros acordados.**

OM (registro da Comissão)

- **Não relatada prática sistematizada de tratamento de não-conformidades.**
- **Não identificado sistema de controle dos padrões de processos que permita a guarda, catalogação, consulta e atualização das suas versões.**

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - 500 PONTOS

CRITÉRIO: 7 – PROCESSOS

PONTUAÇÃO: 55

Este critério examina como a organização gerencia, analisa e melhora os processos finalísticos e os processos de apoio. Também examina como a organização gerencia o processo de suprimento, destacando o desenvolvimento da sua cadeia de suprimentos. O critério aborda como a organização gerencia os seus processos orçamentários e financeiros, visando o seu suporte.

ITEM: 7.1 – PROCESSOS FINALÍSTICOS E DE APOIO

PONTUAÇÃO: 25

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo assegurar um alto desempenho dos processos e gerar serviços e produtos que atendam às necessidades e expectativas dos cidadãos-usuários e da sociedade.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
E	<p>Como os processos finalísticos e os processos de apoio são refinados?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Descrever as principais metodologias utilizadas para aumentar a confiabilidade dos produtos ou serviços fornecidos pela organização. 2. Destacar as ações de desburocratização dos principais processos finalísticos e dos processos de apoio. 3. Destacar as ações de otimização dos custos associados aos processos finalísticos e de apoio. 4. Destacar as principais melhorias implementadas nos últimos 3 anos.

PROCESSOS FINALÍSTICOS

No refinamento dos processos são consideradas as fragilidades detectadas em procedimentos de auditoria, no desenvolvimento e execução dos processos, assim como as demandas dos gestores e usuários. Essas demandas são discutidas e validadas quanto a sua pertinência, gerando sugestão de alteração de processo, que é submetida a avaliação da autoridade pertinente. Também é utilizada no refinamento do processo a análise de requisitos não atendidos quando da concepção do projeto original, em função de limitação de recursos ou de tempo.

E.1 – Principais metodologias utilizadas para aumentar a confiabilidade dos produtos ou serviços

Para melhorar a qualidade dos produtos e serviços ofertados ao cidadão-usuário e à sociedade, quando estes resultarem de sistema informatizado, é feita uma prévia homologação do sistema, oportunidade em que o gestor do processo verifica a capacidade da solução informatizada atender aos requisitos para a qual foi concebida.

Também aquelas unidades, cujos processos apresentam maior criticidade, desenvolvem auditoria de processo, para identificar e mensurar o volume de erros praticados, a exemplo da GINF/SUIC, no que se refere ao lançamento do tributo antecipado e as unidades revisoras de processos decididos em primeira instância.

E.2 – Ações de desburocratização dos principais processos de apoio

Cabe destacar como ações de desburocratização de processos finalísticos a auditagem eletrônica de operações, para a identificação de omissões e irregularidades e notificação eletrônica do sujeito passivo, o lançamento por estimativa do tributo sujeito à antecipação e o e-process, sistema que permite ao

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - 500 PONTOS

cidadão ou contribuintes fazer demandas e acompanhar o andamento de seu processo por meio da WEB, a partir de sua residência ou escritório.

E.3 – Otimização dos custos associados aos processos finalísticos

Os custos com a manutenção dos processos finalísticos, no ano de 2009, foram otimizados com a simplificação do lançamento relativo ao tributo antecipado, em valores em torno de R\$ 180.000,00 ao mês; com a utilização de mensagem eletrônica para notificação de irregularidades e omissões; com a simplificação dos procedimentos administrativos, para a formalização do crédito tributário exigido a partir de cruzamento eletrônico de dados.

E.4 – Principais melhorias implementadas nos últimos três anos

Cabe destacar como melhorias implantadas nos últimos três anos: o sistema “e-process”, que permite recepcionar, acompanhar e controlar o trâmite de demandas; o sistema portal da legislação, que permite enviar a legislação de interesse de cada segmento de contribuintes e colher sugestões para a melhoria daquelas que estiverem em elaboração; o sistema dossiê do contribuinte que permite consultar o histórico dos contribuintes em suas relações com o fisco estadual; a redefinição da estrutura para melhorar e transformar os procedimentos de fiscalização e atendimento; a implantação do SPED para facilitar e dar maior confiabilidade na coleta de informações de interesse fiscal.

Na SATE, o refinamento dos processos ocorre a partir de reuniões do núcleo sistêmico. Nas reuniões do núcleo, gerenciadas pela SAD, Secretaria de Administração do Estado, são identificadas, analisadas e implementadas as necessidades dos órgãos, visando as melhorias no processo.

Os processos da SATE são informatizados (FIPLAN). Quando há necessidade de se alterar algum processo, são feitas solicitações pela unidade demandante, estas são analisadas, verificada a sua pertinência e, caso seja necessária, esta é encaminhada ao CEPROMAT para desenvolvimento e posterior homologação pelo órgão gestor (SGEC ou SGFI).

PROCESSOS DE APOIO

Os processos de apoio – os prioritários são refinados quando da análise dos resultados (medição dos indicadores), quando há reclamações dos produtos entregues e pelas solicitações de alteração dos procedimentos.

Os processos prioritários são monitorados através da análise dos resultados, acompanhados sistematicamente em reuniões com todos os níveis gerenciais, desde 2008, a implementação das ações planejadas, os resultados alcançados e agregação de valor com a implementação das ações. Quando pertinente planeja ações de melhorias registradas no plano de trabalho anual seguindo a sistemática de acompanhamento.

E.1 - Principais metodologias utilizadas para aumentar a confiabilidade dos produtos ou serviços

Para a análise dos processos são realizadas reuniões com as partes envolvidas,

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - 500 PONTOS

objetivando implementar as ações corretivas ou adequações necessárias. Outro método utilizado é o *benchmarking* e a adoção do Gerenciamento da Rotina Diária - GRD.

E.2 - Ações de desburocratização dos principais processos de apoio

- Implantado o Sistema de Ordem de Serviço de Apoio Logístico, centralizando as demandas de atendimento (ramal 7-2080), cujo objetivo foi reduzir o número de Cl's e telefonemas, agilizando o atendimento. Cada gerente da Coordenadoria de Logística visualiza as Ordens de Serviço abertas por tipo de serviço prestado, facilitando o encaminhamento. Responsável: CLOG/SEJUF. Este sistema de Ordem de Serviço foi implantado pela CLOG no final do ano de 2008, possibilitando a formação de um banco de dados relativo às demandas de serviços das unidades, o acompanhamento da execução e a geração de informações operacionais e gerenciais, tais como:

- Quantidade de Ordens de Serviços abertas por período;
- Quantidade de Ordens de Serviços abertas por Unidade demandante;
- Quantidade de Ordens de Serviços abertas por Unidade atendente;
- Quantidade de Ordens de Serviço por tipo de serviço;
- Ordens de serviços fechadas fora do prazo;
- Relatório de atividades dos servidores que atendem às Ordens;

Tais insumos contribuem para o controle e a avaliação dos serviços, bem como para o planejamento e priorização das ações e recursos.

- A utilização da ferramenta de comunicação intitulada "Oracle Messenger" (tipo MSN corporativo) implementada pela Coordenadoria de Tecnologia da Informação - COTI também desburocratizou o atendimento às unidades do interior (Agenfas e Postos Fiscais), agilizando a comunicação dos servidores dos Postos Fiscais e Agenfas com a Sede da SEFAZ, para fins de checar procedimentos e dúvidas para melhor atendimento do contribuinte que trafega nestes locais.

O Oracle Messenger é um serviço de comunicação instantânea para troca de mensagens entre computadores em uma rede. Tem funcionamento similar aos tantos serviços de mensageria disponíveis no mercado, tais como MSN, Google Talk, Skype, etc, mas com a diferença de tratar-se de ferramenta corporativa para uso institucional.

Antes de sua implantação, a comunicação entre colaboradores de diferentes localidades era realizada através de telefone e e-mail.

A ferramenta possui vantagem em relação ao telefone pelo fato de não possuir custo de ligação, de estar o tempo todo conectado, poder executar outras tarefas simultaneamente e por não depender de uma linha desocupada.

Já em relação ao e-mail, podemos citar a velocidade da comunicação e possibilidade de troca de arquivos com tamanhos maiores.

A ferramenta possibilita ainda, embora não tenha sido tão utilizada, a utilização de apresentação remota, incluindo voz, além do texto, para treinamentos, reuniões e

**Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - 500 PONTOS**

conferências.

E.3 – Otimização dos custos associados aos processos de apoio

O Macroprocesso de Gestão do Gasto, que faz parte do Modelo de Gestão da SENF, visa criar mecanismos de controle e mensuração dos gastos e propor soluções inovadoras da SENF e SEFAZ, imprimindo eficiência e transparência no planejamento e aplicação dos recursos, contribuindo para o alcance dos resultados organizacionais com efetividade e economicidade. O projeto vem sendo desenvolvido (estruturação da base e busca de referências teóricas) desde 2008, sendo que em 2009 foi operacionalizado o projeto que faz o acompanhamento dos principais sub-elementos de despesa definidos no tempo por Pareto (também conhecido como o teorema 80 – 20), onde foram definidos para acompanhamento 32 sub-elementos de despesa do total de sub-elementos relacionados no FIPLAN.

Tal acompanhamento subsidiou medidas de controle, redução e otimização de determinados produtos nas áreas da organização. A tabela abaixo traz a redução e/ou otimização verificada no gasto com determinados elementos (consolidação do acompanhamento dos 32 sub-elementos) de custeio e investimento (elementos 51 e 52), sendo que no caso de investimentos, mais especificamente o elemento 52, podemos verificar o aumento do gasto com tal elemento, o que traduz a política de reestruturação das áreas em equipamentos ou mesmo em condições físicas estruturais. Cabe aqui ressaltar que a tabela apresentada traduz a consolidação dos resultados em elementos, mas todo o processo de acompanhamento é feito a nível de sub-elemento, relacionando os principais que realmente impactam na gestão do gasto na organização. Segue a tabela:

ANÁLISE DO PERFIL DA DESPESA CONSOLIDADO POR ELEMENTO DE DESPESA PARA A GESTÃO DO GASTO - 2007, 2008 E 2009									
Valores em R\$									
SUB-ELE	DESCRIÇÃO	2007	% TOTAL 2007	2008	% TOTAL 2008	VAR.(%) 2008/2007	2009	% TOTAL 2009	VAR. (%) 2009/2008
14	DIÁRIAS - PESSOAL CIVIL	1.739.915,00	3,41%	2.077.410,00	2,84%	19,40%	1.975.532,50	1,95%	-4,90%
30	MATERIAL DE CONSUMO	1.426.008,38	2,80%	2.072.006,06	2,84%	45,30%	1.672.199,90	1,65%	-19,30%
33	PASSAGENS E DESP LOCOMOÇÃO	532.987,56	1,05%	562.021,51	0,77%	5,45%	476.348,39	0,47%	-15,24%
37	LOCAÇÃO DE MÃO-DE-OBRA	5.622.280,21	11,03%	5.657.934,39	7,74%	0,63%	7.538.992,90	7,45%	33,25%
39	SERVIÇOS DE PESSOA JURÍDICA	12.094.405,50	23,72%	17.226.990,51	23,57%	42,44%	18.697.479,74	18,48%	8,54%
51	OBRAS E INSTALAÇÕES	915.298,27	1,80%	3.308.677,56	4,53%	261,49%	2.970.717,12	2,94%	-10,21%
52	EQUIP E MAT PERMANENTE	909.051,85	1,78%	1.406.919,80	1,93%	54,77%	6.394.787,67	6,32%	354,52%
92	DESP EXERCICIOS ANTERIORES	287.963,73	0,56%	10.264.863,84	14,05%	3464,64%	24.208.778,61	23,93%	135,84%
93	INDENIZACOES E RESTITUICOES	27.454.427,49	53,85%	30.499.684,22	41,74%	11,09%	37.220.294,88	36,80%	22,04%
TOTAL GERAL		50.982.337,99	100,00%	73.076.507,89	100,00%	43,34%	101.155.131,71	100,00%	38,42%

Fonte: fip's 613, 701 e 704

- Processo de elaboração de Termo de Referência: Houve uma alteração nesse processo visando à redução de custos e tempo. Todo termo de referência passou a ser encaminhado eletronicamente, para ser aprovado antes de ser impresso.
- Redução do número de viagens ao interior, devido às seguintes mudanças/implantações nos processos:
 - Implantação do processo de segurança via AD. O AD é o nome abreviado de

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - 500 PONTOS

Microsoft Active Directory, que é o sistema de autenticação de usuários utilizado corporativamente na SEFAZ/MT. Atualmente é utilizado na sede e principais Postos de Fiscalização. Está sendo implantado nas Agenfas do interior. Uma das características do Microsoft AD é a possibilidade de manutenção remota. Tal implantação permitiu a manutenção preventiva e corretiva dos equipamentos do interior do Estado de forma remota, sem a necessidade de deslocamento de técnicos, o que também ajudou a reduzir o número de viagens da equipe da COTI;

- Alteração no procedimento e fluxo de trabalho da GPRS, que prioriza o atendimento remoto ao invés do atendimento local. Isso foi possível de ser executado graças à implantação de ferramenta para tanto e de capacitação do pessoal para executar;

- Execução do processo de substituição de computadores antigos. Nos últimos anos, praticamente todos os computadores defasados tecnologicamente e que costumavam gerar custos de manutenção e piorar a produtividade dos colaboradores fazendários, foram substituídos por máquinas melhores, novas e com garantia de fábrica. A manutenção dos computadores, não apenas na sede, mas também nas unidades do interior, diminuíram consideravelmente;

- Remoção de acesso administrativo nos equipamentos. Com essa restrição, não é possível a instalação de programas não homologados ou autorizados pela COTI, o que tem diminuído as ocorrências de vírus e problemas de configuração nas máquinas (custo de manutenção);

- Interligação de máquinas ao Sistema Gerenciador de Antivírus. Essa interligação foi possível devido à implantação do AD. Desta forma, há um melhor gerenciamento das máquinas, atualizações de antivírus e melhor proteção aos equipamentos.

- Otimização nos meios de comunicação utilizados para integração das unidades remotas da SEFAZ, através da adesão à ata 014 da SAD de contratação de serviços de comunicação, eliminando a utilização de ADSL em contas telefônicas. Houve a redução com os custos de comunicação. Os contratos anteriores eram de maior valor em relação aos atuais. A tecnologia empregada, na maior parte das localidades foi melhorada. Diversos links de satélites foram substituídos por links terrestres. Os links terrestres apresentam melhor desempenho, sobre tudo para aplicações interativas (navegação na internet, etc).

Os links deixaram de ser Internet para serem links de Intranet. Ou seja, todas as unidades fazendárias externas foram conectadas à rede interna da SEFAZ, podendo assim utilizar serviço de autenticação de rede, Sistema DW, portal da SEFAZNET, mensageira corporativa (Oracle Messenger), dentre outros serviços.

A velocidade dos links também foi incrementada. Em determinadas localidades, a velocidade passou de 64kbps para 256kbps. Foi estabelecido um padrão mínimo de velocidade de 256kbps para Agenfas e Postos pequenos, 512kbps para Agenfas maiores e 2Mbps para Postos Fiscais maiores.

- Implantação da política de obsolescência dos equipamentos de TI: A cada período

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - 500 PONTOS

pré-definido, de acordo com a vida útil, os equipamentos de informática (notebooks e desktops) são automaticamente repostos, evitando a obsolescência. Isto ocasionou redução de valores contratuais referentes à manutenção de equipamentos, além da redução do número de ordens de serviço de manutenções em equipamentos.

E4. Principais melhorias implementadas nos últimos três anos

As principais melhorias implementadas foram:

- Elaboração e sistematização de um Inventário de Produtos da SEJUF, que registra todas as aquisições de bens e serviços realizadas, que foi enviado para os servidores de cada unidade por email, e apresentado nos encontros realizados pela SUAC com as unidades do interior. O objetivo é o de disseminar as melhorias realizadas nas Agenfas e Postos Fiscais do interior do Estado e melhorar o fluxo de comunicação;
- Melhoria no fluxo de encaminhamento do documento Termo de Referência - houve uma alteração nesse processo visando à redução de custos e tempo. Todo termo de referência passou a ser encaminhado eletronicamente, para ser aprovado antes de ser impresso;
- Integração dos planos de viagens para manutenções nas Agenfas e Postos Fiscais: A Coordenadoria de Logística e a Coordenadoria de Tecnologia da Informação passaram a ter atuação conjunta quando de manutenções no interior do Estado. Instituíram um “*check list*” das instalações prediais e material permanente a ser observado pelos técnicos que se deslocam para o interior. Assim, quando técnicos de uma unidade se dirigem ao interior, aproveitam e verificam demandas da outra unidade para posterior providência.

OM (registro do workshop)

→ **Não relatado método sistematizado de refinamento e melhoria dos processos de apoio.**

Solução: Instituir método de refinamento e melhoria dos processos de apoio.

→ **Relatada a necessidade de refinar o processo de Nota Fiscal Eletrônica visando desafogar os serviços da área de apoio responsável por contratos.**

→ **Relatada a necessidade de normatizar a impressão utilizando-se frente e verso do papel, a fim de economia.**

OM (registro da Comissão)

→ -

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - 500 PONTOS

CRITÉRIO: 7 – PROCESSOS	PONTUAÇÃO: 55
<p>Este critério examina como a organização gerencia, analisa e melhora os processos finalísticos e os processos de apoio. Também examina como a organização gerencia o processo de suprimento, destacando o desenvolvimento da sua cadeia de suprimentos. O critério aborda como a organização gerencia os seus processos orçamentários e financeiros, visando o seu suporte.</p>	

ITEM: 7.2 – PROCESSOS DE SUPRIMENTO	PONTUAÇÃO: 15
<p>Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo desenvolver e melhorar o desempenho da cadeia de suprimentos, garantindo as atividades de aquisição de bens, materiais e serviços, a classificação, o atendimento aos requisitos de fornecimento e a avaliação dos fornecedores.</p>	
ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
A	<p>Como a organização identifica potenciais fornecedores e desenvolve a sua cadeia de suprimentos visando assegurar a disponibilidade de fornecimento a longo prazo, melhorar o seu desempenho e o desenvolvimento sustentável da própria cadeia?</p> <p>A SEJUF identifica potenciais fornecedores e desenvolve sua cadeia de suprimentos visando assegurar a disponibilidade de fornecimento em longo prazo mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manutenção de um cadastro de fornecedores, administrado pela SAD; • Publicação de editais de licitação, no prazo legal; • Pela utilização do sistema de aquisições governamentais – SIAG – para todos os processos de aquisição; • Pela adesão aos Registros de Preços administrado por órgãos municipais, estaduais e federais; • Através de <i>benchmarking</i> em outras empresas ou órgãos, inclusive de outros estados <p>O benchmark se refere principalmente a busca de potenciais fornecedores através de outros órgãos: ex.: adesão a atas (carona) de outros órgãos que apresentem a melhor relação custo/benefício para o suprimento de bens e serviços necessários à SEFAZ. Além de estarmos sempre pesquisando soluções adotadas em outros Estados através da Internet.</p> <p>Quanto ao fornecimento em LONGO PRAZO, na administração pública só é permitido, conforme legislação, a aquisição/contratação de bens e serviços por um período de 12 meses ou dentro do exercício financeiro, conforme o caso. Existe a possibilidade de realizar aditivos aos contratos, por um período de até 60 meses para contratação de serviços contínuos ou 48 meses para serviços de tecnologia da informação, conforme previsão legal e caso o fornecimento continue vantajoso, ou seja, que atendam aos requisitos de qualidade, preço, atendimento para a administração.</p> <p><u>OM (registro do workshop)</u> → -</p> <p><u>OM (registro da Comissão)</u> → -</p>

**Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - 500 PONTOS**

CRITÉRIO: 7 – PROCESSOS

PONTUAÇÃO: 55

Este critério examina como a organização gerencia, analisa e melhora os processos finalísticos e os processos de apoio. Também examina como a organização gerencia o processo de suprimento, destacando o desenvolvimento da sua cadeia de suprimentos. O critério aborda como a organização gerencia os seus processos orçamentários e financeiros, visando o seu suporte.

ITEM: 7.2 – PROCESSOS DE SUPRIMENTO

PONTUAÇÃO: 15

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo desenvolver e melhorar o desempenho da cadeia de suprimentos, garantindo as atividades de aquisição de bens, materiais e serviços, a classificação, o atendimento aos requisitos de fornecimento e a avaliação dos fornecedores.

ALÍNEA

ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS

B

Como é realizado o processo de aquisição de bens, de materiais e de serviços de forma a assegurar a transparência do processo e o atendimento à legislação?
1. Destacar o atendimento às necessidades e requisitos específicos da organização;
2. Destacar os indicadores utilizados para a avaliação do processo de suprimento.

O gerenciamento do processo de aquisição de bens e serviços, a cargo da Coordenadoria de Aquisições e Contratos - CAC, é executado em consonância com a legislação em vigor e de acordo com o termo de referência/projeto básico encaminhado pela unidade demandante e aprovado pela Administração Superior (ordenador de despesa, Coordenadoria de Planejamento, Coordenadoria Financeira e Secretário Executivo). A CAC tem como missão desempenhar de maneira eficiente as atividades inerentes a compras e contratações, buscando a qualidade desejada pelo demandante e, acima de tudo, a economicidade na aquisição de bens e serviços ao poder público.

Todos os processos de aquisição e contratos obedecem às normas e legislações em vigor, além de passar por diversas esferas para análise e validação do processo, tanto legal quanto econômica, tais como: Assessoria Jurídica, Secretaria de Administração, Procuradoria Geral do Estado, Conselho Superior do Sistema Estadual de Informação e Tecnologia da Informação, Conselho Econômico (em alguns casos), Governador do Estado (em muitos casos), dentre outros.

Abaixo estão relacionadas às principais normas e legislações atendidas desde o ano 2006:

- Lei nº 8.666/1993;
- Lei nº 4.320/1964;
- Lei nº 10.520/2002;
- Lei nº 7.696/2002;
- Lei nº 8.263 (LOA de 28/12/2004);
- Decreto Estadual nº 7.217/06;
- Decreto Estadual nº 5.027/2005;
- Decreto Estadual nº 4.733/2002;
- Decreto Estadual nº 010/2003;
- Decreto Estadual nº 3.125/2004;
- Decreto Estadual nº 2.436/2004;
- Instrução Normativa nº 2/2006;
- Lei Estadual nº 7.692/2002;

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - 500 PONTOS

- Decreto estadual nº 6.868/2005;
- Lei complementar nº 264/2006;
- Decreto Estadual nº 7.218/06;
- Lei Complementar nº 123/2006;
- Portaria nº 076/GSF/SEFAZ/2007;
- Resolução nº 03/2007 – TCE;
- Decreto Estadual nº 1122/2008;
- Portaria 005/2008-SEFAZ;
- Resolução 005/2008;
- Portaria conjunta 01/2008;
- Instrução Normativa 02/2008 – MPOG;
- Instrução Normativa 03/2009 - MPOG;
- Instrução Normativa 04/2009 - MPOG;
- Resolução CONSELHO FEDERAL DE ENGENHARIA, ARQUITETURA E AGRONOMIA - CONFEA.

A transparência no processo de aquisição efetuado pela SEJUF, através da CAC, ocorre de diversas formas, dentre elas destacamos:

- Antes mesmo de iniciar o processo de aquisição, o TR - termo de referência, documento que dá origem ao processo de aquisição, passa, no mínimo, nas mãos de 06 (seis) pessoas, as quais assinam o documentos, que são: a pessoa que elabora do TR; o gerente da Unidade solicitante, O Coordenador ou superintendente ou assessor da Unidade solicitante, o Coordenador de Planejamento, o Coordenador Financeiro, o Secretário Executivo da SEJUF e o Ordenador de despesa;
- Assim que o TR chega à Gerência de Processos de Aquisição, passa pela Coordenadora, Gerente, servidor que irá elaborar o Edital, outra que irá elaborar a minuta do contrato e pela Assessoria Jurídica para elaborar parecer jurídico;
- Após, o processo é encaminhado à SAD – Secretaria de Administração que também precisa autorizar a aquisição;
- Dependendo, o processo é encaminhado a PGE – Procuradoria Geral do Estado para análise e parecer;
- Se for aquisição relacionado a Tecnologia da Informação, o processo deverá ser autorizado pelo Conselho Superior de Informação e Tecnologia - COSINT;
- Após todo este trâmite, o processo licitatório é publicado no Diário Oficial do Estado, jornais de grande circulação Estadual e Nacional, sítios da SAD e da SEFAZ, antes e depois do certame licitatório;
- Todos os processos de aquisição são gerados, circulam e são concluídos através do portal da SAD, on-line, pela Internet, onde todos os cidadãos, contribuintes e fornecedores (pessoa física ou jurídica) podem acessar quando quiserem;
- Todos os pregões e demais modalidades de licitação são marcados e ficam disponíveis no portal da SAD, além de serem fixados em quadros onde há grande circulação de pessoas;
- Os fornecedores interessados podem acessar o processo e encaminhar suas propostas via internet, através do portal da SAD;
- O certame licitatório poderá ser acompanhado pessoalmente (no local da realização da sessão) ou pela internet – portal da SAD por qualquer cidadão, fornecedor ou pessoa interessada;
- Após o resultado da licitação, as informações ficam disponíveis aos interessados

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - 500 PONTOS

na Intranet – Aquisição e Contratos e nos relatórios gerenciais, disponíveis a todos os servidores da SEFAZ, além das publicações em Diários Oficiais e Jornais. Estas são algumas evidências, todas as utilizadas por determinação legal e algumas por iniciativa da equipe envolvida no processo, para demonstrar a transparência nos processos de aquisição e contratos da SEFAZ e PGE, sob a responsabilidade da CAC/SEJUF. Registramos que todas as publicações / publicidades exigidas nas legislações são cumpridas na íntegra.

B.1 – Atendimento às necessidades e requisitos específicos da organização

Todas as demandas solicitadas pelas unidades e aprovadas pela Administração Superior, através de termos de referência/projeto básico, são atendidas em quase sua totalidade, as pendências são originadas de fatos supervenientes, externos ao controle da SEFAZ. A maioria das pendências ocorrem por paralisações dos processos na SAD ou devido ao encerramento do exercício, são termos de referência que chegam na CAC além do prazo estipulado. Com base na gestão a vista de dezembro de 2009, os indicadores de resultado da CAC são os abaixo relacionados:

Com relação ao prazo:

- 80% das solicitações de aquisições de 2009 (solicitações feitas através de Termos de Referência) foram atendidos no prazo.

Com relação à qualidade:

As unidades têm por costume, apresentar suas reclamações, sejam elas verbais ou por escrito, quando estão insatisfeitas com algum produto e/ou serviço contratado. Em 2009 houve algumas reclamações de bens/serviços fornecidos por empresas contratadas através de adesão ao registro de preços da SAD, reclamação com relação a atrasos no cronograma de execução de algumas obras e no prazo de entrega de alguns materiais de consumo e bens permanentes.

Conforme determina a legislação, todas as empresas que infringiram as cláusulas contratuais foram notificadas a adimplir o contrato e até o presente momento, não temos informações de que as mesmas continuam a desrespeitar o instrumento contratual. Caso o fato permaneça, e em sendo comunicado, cabe a Gerência de Formalização de Contratos- CGON adotar as demais medidas legais cabíveis a cada caso.

Seguindo as cláusulas contratuais, em 2009 foram emitidas 22 notificações, sendo que 09 relacionadas a OBRAS, 11 referente à adesão a registro de preços da SAD e 02 nos demais casos.

B.2 – Indicadores utilizados para a avaliação do processo de suprimento

Os indicadores abaixo relacionados referem-se ao processo de aquisições e contratos:

- Evolução anual em valores de aquisições período 2003-2009-SEFAZ;
- Histórico das aquisições por compra direta em valores- SEFAZ-2003 a 2009;
- Redução dos preços ofertados nas licitações efetuadas por pregão SEFAZ - indicador:% homologado x lance inicial 2008 e 2009;
- Redução do preço de mercado nas licitações efetuadas por pregão SEFAZ - indicador:% estimado x homologado 2008 e 2009;
- Economia geral - SEFAZ- 2009;
- Aquisições por compra direta em valores- SEFAZ - 2008 e 2009;

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - 500 PONTOS

- Quantidade processos de aquisição efetivados- SEFAZ - 2008 e 2009;
- Quantidade de processos de aquisição efetivados- SEFAZ – 2005 a 2009;
- Resumo geral quantidades de aquisições por modalidade - SEFAZ em 2009;
- Resumo geral quantidades aquisições por modalidade - SEFAZ em 2009;
- Quantidade de aquisições por modalidades de licitação- SEFAZ ano: 2009, exclusive compra direta e registro de preços;
- Aquisições por modalidades de licitação- SEFAZ ano 2009, exclusive compra direta e registro de preços;
- Informações adicionais solicitadas pela GPAQ- 2009;
- Informações adicionais encaminhadas pelas unidades demandantes- 2009;
- Informações adicionais encaminhadas pela unidade demandante - modalidades de licitação - 2009;
- Relação de instrumentos contratuais vigentes em 31/12/09;
- Relação instrumentos contratuais elaborados em 2009 p/ mês;
- Relação publicações dentro do prazo/ acumuladas mensalmente;
- Prazo médio de trâmite dos processos de elaboração de contratos / aditivos - em dias, prazo legal para publicação de 20 dias;
- Prazo médio do trâmite dos processos de elaboração de minutas - em dias;
- Quantidade de aditivos de prazos e valores em contratos de obras (contratos e aditivos feitos no ano - independente do ano do contrato);
- Percentual de notificações de descumprimento de contratos em relação ao total de contratos gerenciados;
- Quantidade de notificações de descumprimento de contrato por unidade;
- Percentual de notificações de descumprimento de contratos sanadas pelo fornecedor, por rescisão e pendentes, em relação ao total de notificações emitidas;
- Percentual de TR's entregues com atraso ou não entregues, em relação aos avisos de vencimento de contratos que podem ser aditivados;
- Percentual de TR's entregues com atraso ou não entregues em relação aos avisos de vencimento de contratos que não podem ser aditivados.

OM (registro do workshop)

→ -

OM (registro da Comissão)

→ -

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - 500 PONTOS

CRITÉRIO: 7 – PROCESSOS	PONTUAÇÃO: 55
<p>Este critério examina como a organização gerencia, analisa e melhora os processos finalísticos e os processos de apoio. Também examina como a organização gerencia o processo de suprimento, destacando o desenvolvimento da sua cadeia de suprimentos. O critério aborda como a organização gerencia os seus processos orçamentários e financeiros, visando o seu suporte.</p>	

ITEM: 7.2 – PROCESSOS DE SUPRIMENTO	PONTUAÇÃO: 15
<p>Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo desenvolver e melhorar o desempenho da cadeia de suprimentos, garantindo as atividades de aquisição de bens, materiais e serviços, a classificação, o atendimento aos requisitos de fornecimento e a avaliação dos fornecedores.</p>	
ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
C	<p>Como é assegurada a qualidade dos bens, produtos e serviços adquiridos?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Destacar os métodos de acompanhamento e controle da produção e entrega, de forma a garantir o atendimento dos requisitos estabelecidos; 2. Destacar a forma como é assegurada a obtenção de um equilíbrio entre qualidade, prazo e preço.

A organização procura garantir a qualidade do produto ou serviço adquirido mediante a adoção de alguns procedimentos, tais como:

Para aquisição de equipamentos de informática e serviços em TI: já na elaboração do termo de referência a unidade demandante, juntamente com a GPAQ, segue as especificações do Conselho Superior de Informação e Tecnologia de Informação (COSINT), pela resolução nº 10 de 08/11/05, que é composto de representantes da área de TI de cada órgão Estadual. Nestas especificações constam requisitos de qualidade com padrões ABNT, ISO, INMETRO e outros. Neste Conselho há representantes da equipe de TI da SEFAZ;

Para aquisição / contratação de Serviços em TI: existe o Plano de Desenvolvimento e Manutenção de Software – PDMS, dispondo sobre as especificações de serviços a serem prestados na SEFAZ;

Para aquisição de bens permanentes e materiais de consumo: Na elaboração do termo de referência para bens permanentes e materiais de consumo, a unidade demandante e GPAQ utilizam o banco de especificações da SAD (este processo é centralizado no Estado), porém, se os bens e/ou materiais pretendidos não se enquadram nas especificações da SAD, a unidade demandante poderá elaborar suas próprias especificações e solicitar à SAD para incluir o item pretendido. Com relação a mesas e cadeiras, também está sendo exigidos, a partir das aquisições de 2008, que os fornecedores sejam certificados nos padrões ABNT;

Nas demais aquisições: a equipe da GPAQ, ao receber os termos de referência, faz análises preliminares, considerando a experiência da equipe de licitação e com base nas exigências legais, buscam as informações complementares necessárias junto a unidade demandante e as legislações em vigor, com vistas a efetuar uma aquisição com qualidade e de acordo com as normas legais.

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - 500 PONTOS

Outras formas de garantir a qualidade dos serviços e bens adquiridos:

Solicitação de amostras: No momento da licitação, são solicitadas amostras para comparação das especificações com o objeto a ser fornecido, a fim de assegurar a qualidade do produto a ser adquirido;

Fiscal do contrato: Os serviços são acompanhados por um servidor da unidade demandante, denominado fiscal do contrato, que acompanha a execução do serviço durante a vigência do contrato;

Atestado de capacidade técnica: Para a contratação de serviços é exigido atestado de capacidade técnica, capacidade operacional, financeira (conforme legislação) e o serviço;

Inserção de cláusulas contratuais: Com penalidades mais rígidas ao contratado, visando reduzir os riscos do não cumprimento das cláusulas contratuais por parte do contratante.

C.1 – Método de acompanhamento e controle da produção e entrega, garantindo os requisitos estabelecidos

A rotina conta com comissões de recebimento que asseguram que o bem fornecido está de acordo com o objeto licitado. Estas comissões foram reguladas através da Portaria nº 008/SEJUF/SEFAZ/ 2009 que instituiu os membros da comissão responsável para atuar no processo de recebimento e de baixa de materiais permanentes e de consumo. A Comissão é composta por servidores da Gerência de Almoxarifado, da Gerência de Patrimônio Mobiliário e de Gerências da Tecnologia da Informação, além de servidores da Procuradoria Geral do Estado. No artigo 2º da Portaria existem procedimentos determinados para a atuação da Comissão. Quando o objeto não estiver de acordo, o Art. 5º determina que fica vedado o trâmite do processo para pagamento de materiais de permanente e consumo advindos dos processos licitatórios, quando não obedecidos os procedimentos desta Portaria, ficando a Coordenadoria Financeira responsável pelo monitoramento. Tem formulário padrão para recebimento de bens denominado Termo de Recebimento e Aceitação dos Materiais.

C.2 – Como é assegurada obtenção de equilíbrio entre qualidade, prazo e preço?

Os custos associados à aquisição têm sido otimizados com foco no princípio da economicidade, porém, sempre considerando a qualidade dos produtos/serviços e o resultado dos processos finalísticos. Como evidência de qualidade, todas as aquisições de produtos que possam ser apresentadas amostras, estas são exigidas, e a unidade demandante é quem aprova ou não a amostra apresentada. Caso contrário, fazemos novo processo licitatório para atendimento. Outra forma legal para tentarmos conseguir qualidade nos produtos licitados, é a unidade demandante elaborar um bom termo de referência, contendo todas as especificações técnicas necessárias para a aquisição do bem pretendido, sem direcioná-lo. Geralmente conseguimos a qualidade desejada pela unidade demandante, nas licitações feitas a partir de TR's bem elaborados.

Com relação ao prazo, 90% das nossas licitações são realizadas dentro do prazo

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - 500 PONTOS

estabelecido, os outros 10% fora do prazo. Isto ocorre por problemas externos à Coordenadoria, como por exemplo, o fornecedor não conseguir apresentar, no prazo, todas as documentações exigidas em Lei para efetivar um processo de locação de imóvel. Outro exemplo é quando o termo de referência chega com prazo inferior ao necessário para a realização de um processo de aquisição e contratação, prazos esses publicados e amplamente divulgados.

O menor custo está presente em todas as modalidades de licitação, principalmente na modalidade pregão, em atendimento a um dos princípios da Lei de licitações que devem ser seguidos (princípio da economicidade).

OM (registro do workshop)

→ -

OM (registro da Comissão)

→ -

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - 500 PONTOS

CRITÉRIO: 7 – PROCESSOS

PONTUAÇÃO: 55

Este critério examina como a organização gerencia, analisa e melhora os processos finalísticos e os processos de apoio. Também examina como a organização gerencia o processo de suprimento, destacando o desenvolvimento da sua cadeia de suprimentos. O critério aborda como a organização gerencia os seus processos orçamentários e financeiros, visando o seu suporte.

ITEM: 7.2 – PROCESSOS DE SUPRIMENTO

PONTUAÇÃO: 15

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo desenvolver e melhorar o desempenho da cadeia de suprimentos, garantindo as atividades de aquisição de bens, materiais e serviços, a classificação, o atendimento aos requisitos de fornecimento e a avaliação dos fornecedores.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
D	Como a organização realiza a gestão dos bens materiais, dos bens patrimoniais e dos estoques quando for pertinente. Incluir os indicadores utilizados.

BENS MATERIAIS E BENS PATRIMONIAIS

O controle do material permanente e de consumo é realizado conforme diretrizes estabelecidas no Modelo de Gestão da SENF, no Macro processo Administração da Logística Institucional, Política 2: Mobiliário disponibilizado e controlado conforme processos, atividades e funcionalidades requeridas nas atividades, observando padrões de ergonomia orientados pelas normas de saúde ocupacional. Também segue as estratégias:

- Estratégia 7- Atuar na padronização dos bens e materiais a serem utilizados pelas unidades, de modo que, independente da solicitação e com gestão preventiva, saibamos quantas cadeiras, mesas, equipamentos, tipos de móveis e equipamentos, bem como material de consumo devemos manter disponível, criando sistemática constante de supervisão dessa logística, de forma pró-ativa;
- Estratégia 17- Manter sistemática de registro e controle sobre o consumo por unidades, favorecendo o planejamento anual de materiais e o controle sobre o estoque regulador e crítico, definindo e mantendo logística de disponibilização, independente da solicitação do cliente.

Além disso, a gestão dos bens materiais é efetivada mediante controles registrados em sistemas informatizados disponibilizados pela SAD. A Gestão é efetuada em conformidade com as diretrizes estabelecidas pelo órgão Central da Secretaria de Administração do Estado e pela Secretaria Executiva do Núcleo Fazendário, obedecendo às legislações vigentes e especialmente ao Decreto nº 2.151 de 22 de Setembro de 2009, que instituiu a Política de Modernização da Gestão Patrimonial do Poder Executivo do Estado e o Sistema Integrado de Gestão Patrimonial.

O sistema possui as seguintes finalidades:

- Dotar o Governo do Estado de um sistema único e integrado de processamento de dados destinado ao atendimento das funções que compõem a gestão patrimonial;
- Permitir, em conformidade com a legislação, a gestão e o controle de procedimentos referentes ao recebimento, guarda, conservação, distribuição e

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - 500 PONTOS

controle de almoxarifado, restrita por perfil, com rotinas parametrizáveis de autorização;

- Permitir, em conformidade com a legislação, a gestão e o controle dos procedimentos referentes à recepção, guarda, conservação, distribuição, inventário, controle e carga de bens móveis;
- Registrar, gerenciar, manter e fiscalizar os imóveis do qual o Estado é titular de domínio ou de ocupação.

A gestão é efetuada pelas seguintes unidades:

- Patrimônio imobiliário - Gerência de Obras e Patrimônio Imobiliário – GOPI;
- Patrimônio Mobiliário: Gerência de Patrimônio Mobiliário – GEPM;
- Materiais de Consumo e Expediente – Gerência de Almoxarifado – GALM.

A gestão dos bens patrimoniais é realizada de forma física e contábil, através de conciliações físicas, contábeis e financeiras, com periodicidade mensal e inventários físicos anuais, conforme metodologia procedimental amparados pelos seguintes instrumentos normativos: Portaria nº 426/80, de 17/11/1980, Decreto nº 16/91, de 15 de março de 1991, Instrução Normativa Conjunta SAD AGE/MT nº 01/99, de 01/10/1999, D.O. de 05/10/1999, Decreto nº 160, de 29/03/2000 D.O. de 29/03/2000 e Lei nº 8 039 de 22 de dezembro de 2003- D.O. 22/12/2003. Quando são encontradas inconformidades na conciliação, os setores de patrimônio e a Coordenadoria de Contabilidade (CCON) analisam esses resultados e procedem a baixas nos materiais extraviados, caso sejam verificadas as informações. Caso contrário, quando não há como verificar as informações, enviam relatórios aos superiores imediatos para tomarem providências quanto à instauração de sindicância e penalidades administrativas a quem dar perda ao patrimônio público.

Na área de TI há um processo chamado de obsolescência, que substitui automaticamente as estações de trabalho a cada três anos, o que demonstra a existência de um processo de gestão destes equipamentos.

Existe um Plano de Renovação de equipamentos (notebooks e desktops) na SEFAZ. Ao longo dos últimos três anos, foram substituídas praticamente todas as máquinas antigas em uso na SEFAZ.

Foram adquiridas estações de trabalho de qualidade com tempo estendido de garantia (mínimo três anos).

Desta forma, o planejamento é o de substituição de equipamentos com idade superior a quatro anos. Essa avaliação é feita pela COTI/GPRS, sem necessidade de solicitação da área. Existe um levantamento de todas as máquinas da SEFAZ, com tempo de uso, prazo de garantia e configuração, que é constantemente atualizado.

Para necessidades de novas máquinas, por motivos diversos, como criação de novas unidades, concurso de novos colaboradores, etc, são adquiridas as máquinas previstas no planejamento (PTA).

Com relação aos demais bens permanentes, a GEPM/CLOG realiza visitas *in loco*, para atestar a necessidade de substituição do bem. As visitas são efetuadas por servidores designados pela GEPM, em planos de ação que visam atestar e levantar as demandas de substituição, manutenção e/ou remanejamento dos bens. A atuação ocorre tanto pro - ativamente quanto reativamente, tendo em vista que ainda não há

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - 500 PONTOS

disponibilidade de contrato de manutenção preventiva e corretiva dos bens. Durante o período de 2009, a Gerência de Patrimônio Mobiliário (GEPM), através da implantação do Sistema Informatizado de Prestação de Ordens de Serviços da Coordenadoria de Apoio Logístico (CLOG), vem realizando somente as manutenções corretivas nos bens permanentes, porém a partir de 2010 iniciou-se o trabalho piloto de manutenções preventivas, agendadas trimestralmente nas unidades fazendárias localizadas em Cuiabá e Várzea Grande.

ESTOQUES

Política Nove do Modelo de Gestão: Consumo e necessidades de materiais gerenciadas por unidades, com controle sobre as demandas, estoque crítico e regulador, garantindo recursos requeridos para o exercício das atividades.

A gestão dos estoques é efetivada mediante controles registrados em sistemas informatizados disponibilizados pela SAD, bem como pela realização de levantamentos físicos periódicos. Na gestão do estoque de materiais de consumo é utilizado o Sistema FIFO (First In, First Out). Não há contingência para estoque zero, a Gerência de Almoxarifado - GALM trabalha com uma lista de materiais críticos para a continuidade dos serviços fazendários, sobre os quais é efetuado um rigoroso monitoramento dos níveis de estoques (p. ex.: papel, caneta, lacre de segurança, água mineral, etc).

As providências adotadas em caso de não-conformidade dependem da fase do processo em que são detectadas. Se forem detectadas na entrega dos materiais, por exemplo, é efetuada a recusa do recebimento dos mesmos, sendo determinado ao fornecedor que proceda a entrega conforme especificado no processo de aquisição. Além das providências corretivas, são adotadas ações preventivas com base nas ocorrências de não-conformidades, com a adequação dos procedimentos operacionais ou norma de controle interno se for o caso.

Os estoques são definidos em função da previsão de consumo das unidades (planejamento), dos históricos de consumo, dos saldos existentes, da criticidade do material para a continuidade dos serviços, dos prazos para aquisição (ressuprimento), da disponibilidade orçamentária e quantidade de processos de aquisição definidos para o período.

INDICADORES UTILIZADOS

Os indicadores utilizados para o Gerenciamento de Bens Permanentes são: (resultados de 2009):

GOVERNO DO ESTADO DE MATO GROSSO
SECRETARIA DE ESTADO DE FAZENDA
SEFAZ

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - 500 PONTOS

INDICADORES OPERACIONAIS DA GEPM - GERÊNCIA DE PATRIMÔNIO MOBILIÁRIO - ANO DE 2009							
ORIGEM	TIPO	PROCESSO	PRODUTO	META	INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADO
SAD	Operacional	Elaboração de inventário físico e financeiro	Inventário elaborado	100% dos bens inventariados	Percentual de bens inventariados em relação ao total de bens existentes	$(N^{\circ} \text{ de bens inventariados} / N^{\circ} \text{ total de bens existentes}) * 100$	96,16%
SAD	Operacional	Levantamento e consolidação da necessidade de bens permanentes	Termo de Referência elaborado	consolidar 100% das demandas de bens permanentes do PTA por área, até o mês de setembro	Percentual de consolidação das demandas de bens permanentes do PTA por área, até o mês de setembro	$(\text{Demandas de bens permanentes consolidadas por área} / \text{Demandas planejadas no PTA por área}) * 100$	DASA - 99,36 SARP - 82,64 SATE - 92,95 SEJUF - 98,24 SUAC - 100,00
SAD	Operacional	Recebimento de bens permanentes	Recebimento bens permanentes realizado	Receber 100% dos bens permanentes em conformidade com as especificações da Ordem de Fornecimento	Percentual de não conformidade	$N^{\circ} \text{ de não conformidades} / N^{\circ} \text{ total de ordem de fornecimento liberadas}$	2,56%
SAD	Operacional	Incorporação de bens permanentes	Incorporação de bens permanentes realizada	Incorporar 100% dos bens adquiridos ou recebidos	Percentual de bens incorporados em relação ao total de bens recebidos	$(N^{\circ} \text{ de bens incorporados} / N^{\circ} \text{ de bens recebidos}) * 100$	100,00%
	Operacional	Cobrança e Fiscalização de Bens Móveis	Regularização de bens móveis na SEFAZ	Regularizar 100% dos bens móveis até dezembro de 2009	Percentual de bens móveis regularizados	$(N^{\circ} \text{ de bens móveis regularizados} / N^{\circ} \text{ total de bens irregulares em 31/12/2009})$	100,00%
SAD	Operacional	Transferência interna	Bens transferidos	100% das transferências internas formalizadas	Percentual de transferências formalizadas em relação ao total de transferências realizadas	$(N^{\circ} \text{ de transferências formalizadas} / N^{\circ} \text{ de transferências realizadas}) * 100$	92,00%
SAD	Operacional	Baixa de Bens Permanentes	Bens baixado	100% de bens excluídos baixados	Percentual de bens com baixa em relação ao total de bens excluídos	$(N^{\circ} \text{ de bens com baixa registrada} / N^{\circ} \text{ de materiais excluídos}) * 100$	96,61%
GEPM	Operacional	Serviços de Manutenção de Bens Móveis	Serviços Concluídos no Prazo	100% dos Serviços Concluídos no Prazo	Percentual de Serviços Concluídos no Prazo em relação aos serviços solicitados	$(N^{\circ} \text{ de Serviços Concluídos no Prazo} / N^{\circ} \text{ de Serviços Solicitados})$	87,50%

FONTES: GEPM / CLOG / SEJUF / SEFAZ

Os indicadores utilizados para a Gestão do Material de Consumo são:

Processo	Produto	Meta	Indicador	Fórmula
Elaboração de inventário físico e financeiro	Inventário físico e financeiro elaborado	Inventariar 100% dos materiais de consumo no Almoarifado	Percentual de materiais inventariados	$(\text{Quantidade de materiais inventariados} / \text{total de materiais existentes}) * 100$
Levantamento das demandas de materiais de consumo	Termo de Referência para aquisição aprovado e tramitado.	Consolidar 100% das demandas de materiais de consumo para o ano seguinte, por área, até o mês de setembro do ano corrente	Percentual consolidação das demandas, por área fazendária (DASA, SARP, SATE, SENF).	$(\text{Quantidade de áreas com demandas consolidadas} / 4) * 100$
Conformidade dos materiais de consumo recebidos no Almoarifado	Materiais de consumo recebidos em conformidade com as especificações	Receber 100% dos materiais em conformidade com as especificações	Percentual de não conformidades detectadas	$(\text{Quantidade de Ordens de Fornecimento que apresentaram itens não conformes} / \text{Quantidade total de Ordens Fornecimento no período}) * 100$
Atendimento das requisições de materiais de consumo planejados	Requisições de materiais de consumo planejados fornecidos	Atender 100% das requisições de materiais de consumo planejadas	Percentual de atendimento das requisições de material de consumo	$(N^{\circ} \text{ de requisições atendidas} / N^{\circ} \text{ de requisições recebidas}) * 100$

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - 500 PONTOS

OM (registro do workshop)

→ Identificada a necessidade de implantação de mecanismos de inventário automático de hardware e software;

→ Não relatada diretrizes para controle de material permanente.

Solução: Implementar as diretrizes para controle de material permanente.

OM (registro da Comissão)

→ -

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - 500 PONTOS

CRITÉRIO: 7 – PROCESSOS	PONTUAÇÃO: 55
--------------------------------	----------------------

Este critério examina como a organização gerencia, analisa e melhora os processos finalísticos e os processos de apoio. Também examina como a organização gerencia o processo de suprimento, destacando o desenvolvimento da sua cadeia de suprimentos. O critério aborda como a organização gerencia os seus processos orçamentários e financeiros, visando o seu suporte.

ITEM: 7.2 – PROCESSOS DE SUPRIMENTO	PONTUAÇÃO: 15
--	----------------------

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo desenvolver e melhorar o desempenho da cadeia de suprimentos, garantindo as atividades de aquisição de bens, materiais e serviços, a classificação, o atendimento aos requisitos de fornecimento e a avaliação dos fornecedores.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
E	Como é administrado o relacionamento com os fornecedores? Destacar: Como é definido e assegurado o atendimento aos requisitos da organização por parte dos fornecedores.

O relacionamento dos fornecedores de bens e serviços com a SEFAZ é regulado pela legislação aplicada à Administração Pública, notadamente a Lei nº 8.666/93 e a Lei nº 10.520/02 (Lei do Pregão). A forma, os requisitos de seleção e a qualificação de fornecedores constam da própria legislação e estão restritos à habilitação jurídica, à qualificação econômico-financeira e à regularidade fiscal. Os canais de comunicação utilizados para o relacionamento com fornecedores, como ofícios, internet, e-mail, fax, telefone e visitas, permitem a troca de informações de forma rápida e eficaz.

O atendimento aos requisitos da organização, pelos fornecedores, consta dos editais de licitação e os indicadores utilizados para aferir o grau de atendimento a esses requisitos, quando necessário é estabelecido no TR e passam a fazer parte dos contratos celebrados entre a instituição e o fornecedor selecionado. Assegura-se o cumprimento dos requisitos por meio da avaliação do material fornecido, por ocasião do seu recebimento e da fiscalização dos serviços prestados pela unidade demandante. São definidos, também, na prestação de serviços de TI, tempo de atendimento, monitorados em sistema informatizado.

OM (registro do workshop)

→ -

OM (registro da Comissão)

→ **Sistematizar o ciclo de controle e o ciclo de aprendizado da prática acima relatada.**

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - 500 PONTOS

CRITÉRIO: 7 – PROCESSOS	PONTUAÇÃO: 55
<p>Este critério examina como a organização gerencia, analisa e melhora os processos finalísticos e os processos de apoio. Também examina como a organização gerencia o processo de suprimento, destacando o desenvolvimento da sua cadeia de suprimentos. O critério aborda como a organização gerencia os seus processos orçamentários e financeiros, visando o seu suporte.</p>	

ITEM: 7.2 – PROCESSOS DE SUPRIMENTO	PONTUAÇÃO: 15
<p>Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo desenvolver e melhorar o desempenho da cadeia de suprimentos, garantindo as atividades de aquisição de bens, materiais e serviços, a classificação, o atendimento aos requisitos de fornecimento e a avaliação dos fornecedores.</p>	
ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
F	<p>Como os fornecedores são avaliados e prontamente informados sobre seu desempenho?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apresentar os indicadores utilizados para monitorar o seu desempenho. 2. Destacar a forma como a avaliação considera o atendimento aos requisitos estabelecidos, os valores e as diretrizes da organização e os aspectos relativos à segurança, saúde e meio ambiente.

Somente o fornecedor que teve um bem/serviço **recusado** recebe notificação da SEJUF informando sobre o seu desempenho. A avaliação é feita pelo fiscal do contrato durante a execução do mesmo.

Nos contratos firmados pela SEFAZ são incluídos em uma “cláusula específica” quem é o “Fiscal do Contrato”, em atendimento ao disposto no artigo 67 da Lei Federal n. 8.666/93.

O fiscal designado pela Administração deve acompanhar a execução do contrato, que deverá anotar em registro próprio todas as ocorrências verificadas e determinar o que for necessário à regularização das faltas ou defeitos observados. Esta prática (notificação) ocorre quando o fiscal encaminha CI para o setor de Contratos e, este, encaminha a Notificação Oficial assinada pela Coordenadoria de Aquisições e Contratos juntamente com o Secretário Executivo do Núcleo Fazendário. Após o prazo estipulado na notificação, o fiscal informa o setor de contratos se o fornecedor atendeu a notificação ou se ainda está pendente, nesse caso, é encaminhado para abertura de processo administrativo e aplicação das penalidades.

F. 1 – Indicadores utilizados para monitorar o desempenho dos fornecedores

- Número de notificações emitidas ao fornecedor pela Coordenadoria de Aquisições e Contratos-CAC/ Gerência de Contratos – GCON e pela Coordenadoria de Logística – CLOG.

F.2 – Avaliação de fornecedor quanto ao atendimento aos requisitos, os valores e diretrizes organizacionais e aspectos relacionados à segurança, saúde e meio ambiente.

Em relação à segurança, saúde e meio-ambiente é observada a legislação específica. As normas são incluídas nos contratos, conforme TR, e estas são avaliadas. Nesse caso, a avaliação do cumprimento das cláusulas contratuais é feita pelas respectivas gerências responsáveis pela fiscalização dos contratos. Tal avaliação é efetuada continuamente ao longo da vigência dos mesmos, conforme cronogramas de supervisão e/ou de vistorias. Caso não sejam cumpridas, o fornecedor é prontamente notificado.

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - 500 PONTOS

Quanto ao processo de segurança, no ano de 2009, não há uma prática de medição com indicadores de acompanhamento para avaliação do serviço. Em 2010 está sendo estruturada uma gerência que fará todo o controle da segurança na organização, institucionalizando e sistematizando acompanhamentos para o controle da área.

Exemplos:

- Normas de saúde nos contratos de prestação de serviços de digitação, contrato de limpeza e conservação, contrato de prestação de serviços reprográficos. A avaliação do cumprimento das cláusulas contratuais é feita pelas respectivas gerências responsáveis pela fiscalização dos contratos. Tal avaliação é efetuada continuamente ao longo da vigência dos mesmos, conforme cronogramas de supervisão e/ou vistorias.
- Normas de segurança: uso de equipamentos na prestação de serviços gerais, jardinagem, vigilância. A avaliação do cumprimento das cláusulas contratuais é feita pelas respectivas gerências responsáveis pela fiscalização dos contratos. Tal avaliação é efetuada continuamente ao longo da vigência dos mesmos, conforme cronogramas de supervisão e/ou vistorias.

OM (registro do workshop)

→ **Identificada a necessidade de instituir procedimento de gerenciamento das normas de segurança institucional (patrimonial, física e da informação), saúde e meio-ambiente. Quando for elaborado um TR que requeira observação às normas de segurança, este deverá passar pela área responsável pela segurança institucional, quando for o caso;**

→ **Não relatada prática sistematizada e indicadores que atendam aos requisitos da alínea F.2.**

Solução: Sistematizar a prática de avaliar o fornecedor sobre o seu desempenho. Definir os requisitos para a avaliação.

OM (registro da Comissão)

→ -

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - 500 PONTOS

CRITÉRIO: 7 – PROCESSOS

PONTUAÇÃO: 55

Este critério examina como a organização gerencia, analisa e melhora os processos finalísticos e os processos de apoio. Também examina como a organização gerencia o processo de suprimento, destacando o desenvolvimento da sua cadeia de suprimentos. O critério aborda como a organização gerencia os seus processos orçamentários e financeiros, visando o seu suporte.

ITEM: 7.2 – PROCESSOS DE SUPRIMENTO

PONTUAÇÃO: 15

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo desenvolver e melhorar o desempenho da cadeia de suprimentos, garantindo as atividades de aquisição de bens, materiais e serviços, a classificação, o atendimento aos requisitos de fornecimento e a avaliação dos fornecedores.

ALÍNEA

ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS

G

Como são minimizados os custos associados à gestão do fornecimento?

No Estado de Mato Grosso existe um portal chamado Sistema de Aquisições Governamentais – **SIAG**. Neste, estão concentradas todas as demandas de aquisições de todos os órgãos da administração pública. Neste portal, os fornecedores têm conhecimento das demandas de contratações/aquisições do Governo. Todos os processos licitatórios são publicados no SIAG.

Os editais de licitação da Secretaria de Fazenda são gratuitos, disponíveis no portal.

OM (registro do workshop)

→ **Identificada a necessidade de implementar uma prática de definição de custos da gestão do fornecimento para possível minimização dos custos desde o momento da elaboração do Termo de Referência (TR) até a entrega do bem/serviço.**

OM (registro da Comissão)

→ -

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - 500 PONTOS

CRITÉRIO: 7 – PROCESSOS	PONTUAÇÃO: 55
<p>Este critério examina como a organização gerencia, analisa e melhora os processos finalísticos e os processos de apoio. Também examina como a organização gerencia o processo de suprimento, destacando o desenvolvimento da sua cadeia de suprimentos. O critério aborda como a organização gerencia os seus processos orçamentários e financeiros, visando o seu suporte.</p>	

ITEM: 7.2 – PROCESSOS DE SUPRIMENTO	PONTUAÇÃO: 15
<p>Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo desenvolver e melhorar o desempenho da cadeia de suprimentos, garantindo as atividades de aquisição de bens, materiais e serviços, a classificação, o atendimento aos requisitos de fornecimento e a avaliação dos fornecedores.</p>	

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
H	<p>Como os fornecedores que atuam diretamente nos processos da organização são envolvidos e comprometidos com os Princípios Organizacionais relativos à responsabilidade socioambiental, incluindo os aspectos da segurança e saúde?</p>

Não temos evidências de ações institucionais voltadas para o envolvimento e comprometimento de fornecedores com os Princípios Organizacionais relativos à responsabilidade socioambiental, considerando que tais ordenamentos ainda são incipientes na Organização. Existem iniciativas pontuais, conduzidas por servidores e gestores, como por exemplo, as ações da GSEG/CLOG junto aos funcionários das empresas de prestação de serviços de limpeza e de vigilância.

Em relação aos professores de ginástica, o fornecedor está diretamente envolvido e comprometido com aspectos de saúde, à medida que atua na prática de atividades de saúde como: ginástica laboral, avaliação postural, ginástica aeróbica, avaliação física e acompanhamento da pressão arterial dos servidores da SEFAZ.

OM (registro do workshop)

→ -

OM (registro da Comissão)

→ **Sistematizar a prática de envolver e comprometer os fornecedores que atuam diretamente nos processos organizacionais com os valores e princípios da SEFAZ (inclusive aspectos relacionados à segurança e saúde).**

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - 500 PONTOS

CRITÉRIO: 7 – PROCESSOS

PONTUAÇÃO: 55

Este critério examina como a organização gerencia, analisa e melhora os processos finalísticos e os processos de apoio. Também examina como a organização gerencia o processo de suprimento, destacando o desenvolvimento da sua cadeia de suprimentos. O critério aborda como a organização gerencia os seus processos orçamentários e financeiros, visando o seu suporte.

ITEM: 7.3 – PROCESSOS ORÇAMENTÁRIOS E FINANCEIROS

PONTUAÇÃO: 15

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo o suporte orçamentário e financeiro da organização.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
A	Como é elaborada a proposta orçamentária e como são tratadas as restrições e liberações de orçamento mais significativas que possam vir a afetar a execução das atividades?

O procedimento para elaboração da proposta orçamentário considera o manual disponibilizado pela Secretaria de Planejamento – SEPLAN.

A proposta orçamentária da SEFAZ é iniciada desde abril, maio e junho e é entregue à SEPLAN até 30 de julho com base no Plano de Trabalho Anual - PTA e de forma descentralizada nas diversas unidades. A unidade intitulada Coordenadoria de Planejamento - CPLA/ SEJUF, responsável pela coordenação do planejamento estabelece as diretrizes orçamentárias e o cronograma e os repassa as unidades através dos Assessores de Negócio. É no PTA, como o próprio nome já diz que se encontram os projetos e atividades que serão desenvolvidos durante o próximo ano, e os seus desdobramentos em medidas, tarefas e procedimentos. Com base no que estão propostas para as atividades, as unidades levantam suas necessidades com relação aos recursos, tais como: pessoas, capacitação, treinamento, material, aquisições equipamentos, contratos, etc. A CPLA-SEJUF consolida o orçamento efetuado pelas áreas na proposta orçamentária da SEFAZ, obtendo a validação da alta administração da SEFAZ, para posterior encaminhamento ao órgão competente – SEPLAN.

Tratamento das restrições e liberações de orçamento mais significativas

As restrições orçamentárias são definidas pela direção estratégica da SEFAZ, em alinhamento com a política orçamentária de governo. Quando isto ocorre, são priorizadas as ações de maior relevância para o alcance dos resultados da organização. A priorização é feita em cada unidade.

Para as liberações do orçamento faz-se o acompanhamento da realização da receita e, quando há indicação de excesso de arrecadação faz-se um replanejamento orçamentário, definido pelas unidades e validado pela alta direção.

OM (registro do workshop)

→ Identificada a necessidade de definir, quando da elaboração do PTA, o grau de prioridade da ação caso haja restrições futuras;

→ Identificada a necessidade de, no caso de contingenciamento de

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - 500 PONTOS

recursos, se houver recuperação da receita, os recursos contingenciados anteriormente deveriam voltar para a ação prevista.

OM (registro da Comissão)

→ -

Notas:

1. Os municípios devem descrever a sistemática de elaboração da LDO e LOA na alínea A.
2. Os municípios devem apresentar na alínea E uma prática que assegure a aplicação legal dos percentuais de educação e saúde relacionados ao exercício orçamentário.

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - 500 PONTOS

CRITÉRIO: 7 – PROCESSOS

PONTUAÇÃO: 55

Este critério examina como a organização gerencia, analisa e melhora os processos finalísticos e os processos de apoio. Também examina como a organização gerencia o processo de suprimento, destacando o desenvolvimento da sua cadeia de suprimentos. O critério aborda como a organização gerencia os seus processos orçamentários e financeiros, visando o seu suporte.

ITEM: 7.3 – PROCESSOS ORÇAMENTÁRIOS E FINANCEIROS

PONTUAÇÃO: 15

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo o suporte orçamentário e financeiro da organização.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
B	Como os processos orçamentários e financeiros são gerenciados para suportar as necessidades estratégicas e operacionais da organização?

Para dar suporte às estratégias e aos planos da organização são utilizados indicadores para gerenciar os processos orçamentários e financeiros.

Os indicadores estão descritos no Modelo de Gestão da SEJUF, nos macro processos correspondentes. As necessidades estratégicas e operacionais da organização estão contidas no PTA, no qual constam as ações e respectivos recursos orçamentários previstos, realizando acompanhamento sistemático e ajustes, sempre que necessário.

A gestão orçamentária é acompanhada diariamente, ao longo do exercício, e é coordenada pela Coordenadoria de Planejamento - CPLA em conjunto com as Assessorias de Negócio das áreas (Receita, Tesouro, Gestão e DASA).

A gestão financeira é baseada no orçamento aprovado e na estimativa de receita, através da elaboração do planejamento financeiro, que é acompanhado semanalmente, e executado conforme a realização da receita, pela Coordenadoria Financeira - CFIN. Para adequar a execução da despesa à realização da receita efetua-se a reprogramação financeira.

Estão definidos os requisitos de desempenho críticos ou relevantes para garantir o equilíbrio fiscal, em função das estratégias. Os requisitos de desempenho são definidos com base na exigência legal (Lei 4.320/64 e Lei de Responsabilidade Fiscal nº 101/2000).

OM (registro do workshop)

→ -

OM (registro da Comissão)

→ -

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - 500 PONTOS

CRITÉRIO: 7 – PROCESSOS

PONTUAÇÃO: 55

Este critério examina como a organização gerencia, analisa e melhora os processos finalísticos e os processos de apoio. Também examina como a organização gerencia o processo de suprimento, destacando o desenvolvimento da sua cadeia de suprimentos. O critério aborda como a organização gerencia os seus processos orçamentários e financeiros, visando o seu suporte.

ITEM: 7.3 – PROCESSOS ORÇAMENTÁRIOS E FINANCEIROS

PONTUAÇÃO: 15

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo o suporte orçamentário e financeiro da organização.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
C	<p>Como são monitorados a execução orçamentária e financeira e os possíveis realinhamentos entre o orçamento, estratégias e objetivos da organização?</p> <p>1. Destacar como são avaliados e administrados os riscos financeiros, quando pertinente.</p>

As informações do monitoramento da execução orçamentária e financeira são disponibilizadas mensalmente pela CPLA-SEJUF aos Assessores via meio eletrônico. Os realinhamentos do orçamento que porventura forem necessários são comunicados às unidades responsáveis, através das Assessorias de Negócio, com a finalidade de procederem aos acertos/ readequações necessárias, observando-se as metas da organização, constantes do PTA.

C.1 – Avaliação e administração dos riscos financeiros

Os riscos financeiros são:

- Queda na arrecadação;
- Crise econômica;
- Alteração na legislação nas fontes de arrecadação.

Os riscos são avaliados e monitorados de acordo com os indicadores da CFIN no Modelo de Gestão da SENF. Quando é constatado que a realização da receita esta sendo abaixo do previsto, A CFIN comunica a CPLA e estas em conjunto repassam a informação para o Secretário Adjunto Executivo que toma as providências necessárias para que não haja realização de despesas nas fontes que estão realizando abaixo do previsto. A periodicidade de controle dos indicadores é semanal.

OM (registro do workshop)

➔ **Relatado no evento a necessidade de se identificar, avaliar e administrar os riscos financeiros.**

OM (registro da Comissão)

➔ -

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - 500 PONTOS

CRITÉRIO: 7 – PROCESSOS

PONTUAÇÃO: 55

Este critério examina como a organização gerencia, analisa e melhora os processos finalísticos e os processos de apoio. Também examina como a organização gerencia o processo de suprimento, destacando o desenvolvimento da sua cadeia de suprimentos. O critério aborda como a organização gerencia os seus processos orçamentários e financeiros, visando o seu suporte.

ITEM: 7.3 – PROCESSOS ORÇAMENTÁRIOS E FINANCEIROS

PONTUAÇÃO: 15

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo o suporte orçamentário e financeiro da organização.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
D	Como são selecionadas as melhores opções e realizadas captações, investimentos e aplicações de recursos financeiros, quando pertinente?

NÃO SE APLICA.

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - 500 PONTOS

CRITÉRIO: 7 – PROCESSOS

PONTUAÇÃO: 55

Este critério examina como a organização gerencia, analisa e melhora os processos finalísticos e os processos de apoio. Também examina como a organização gerencia o processo de suprimento, destacando o desenvolvimento da sua cadeia de suprimentos. O critério aborda como a organização gerencia os seus processos orçamentários e financeiros, visando o seu suporte.

ITEM: 7.3 – PROCESSOS ORÇAMENTÁRIOS E FINANCEIROS

PONTUAÇÃO: 15

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo o suporte orçamentário e financeiro da organização.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
E	<p>Como as operações da organização são acompanhadas em termos orçamentários e financeiros e como são administrados os parâmetros orçamentários e financeiros? Destacar, quando pertinente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. A gerência do patrimônio e das receitas decorrentes do seu uso; 2. A compatibilização do custeio e do investimento com o orçamento aprovado – responsabilidade fiscal; 3. A gerência das receitas decorrentes do recolhimento de taxas por prestação de serviços ou de impostos.

As operações orçamentárias/ financeiras da organização são acompanhadas e administradas pela CPLA-SEJUF, CFIN-SEJUF e Assessores de Negócio mediante a análise de relatórios gerenciais semanais e mensais e o acompanhamento de indicadores.

E.1 – Gerência do patrimônio e suas receitas

A SEFAZ aluga o espaço físico onde se localiza o Restaurante Karícia na sede e no Posto Fiscal Correntes. Para arcar com as despesas recorrentes dos gastos mensais a concessionária (no caso, o Restaurante) paga para a concedente, mensalmente, um valor reajustável anualmente pelo INPC. O pagamento é efetuado mediante a emissão de guia de recolhimento por documento de arrecadação – DAR, com vencimento até o dia 05 (cinco) do mês subsequente ao da execução dos serviços. É confirmado mediante a apresentação do comprovante de pagamento acompanhado pelos comprovantes de regularidade com os encargos sociais previstos, em especial dos empregados.

A concessionária apresenta mensalmente à Gerência de Qualidade de Vida - GQV o comprovante de pagamento acompanhado da prova de regularidade junto a Fazenda Pública Federal, Estadual e Municipal, por meio das certidões expedidas pelos órgãos competentes, que estejam dentro do prazo de validade expresso na própria certidão. Posteriormente, os comprovantes e certidões são encaminhados para a Gerência de Contratos.

E.2 – Compatibilização do custeio e do investimento com o orçamento aprovado

A aplicação dos recursos em custeio (exceto pessoal) e investimentos é distribuída de acordo com a necessidade das unidades para atingir suas metas, buscando o equilíbrio fiscal do FUNGEFAZ. Esses recursos são acompanhados mediante indicadores, cujo indicador principal é o custo da administração fazendária, definido

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - 500 PONTOS

pelo PNAFE e acompanhado pelos demais estados nos encontros do GDFAZ, sendo que nos últimos anos o acompanhamento vem sendo feito somente com o valor total gasto, sem a medição do indicador por completo (comparativo com a Receita Corrente Realizada).

Existem outros indicadores acompanhados e são definidas metas de redução / otimização de despesas. Os dados referentes ao exercício de 2009 estão em fase de atualização.

E.3 – Gerenciamento das receitas decorrentes do recolhimento de taxas por prestação de serviços

A receita da SEFAZ, para custeio e investimento, é proveniente do Fundo de Gestão Fazendária – FUNGEFAZ, (Lei Complementar nº 169 de 13/05/2004; Lei nº 7.365 de 20/12/2000; Decretos nº 2.193 de 27/12/2000, e 1.776 de 05/11/2003). Este fundo é composto de três fontes de recursos, a saber:

- Fonte 106 – Taxas de Serviços Estaduais – TSE, (100%);
- Multas decorrentes de infrações tributárias, (100%) e
- Fonte 240 – Valores advindos de créditos outorgados às Concessionárias de Comunicação por acessos fixos instalados. (Termo de acordo com a Brasil Telecom S/A).

Essa receita é repassada, não há, portanto, governabilidade da SEJUF sobre a arrecadação dessa receita, pois quem a arrecada é a SARP. Existe apenas a possibilidade de solicitar aumento do percentual a ser repassado para o FUNGEFAZ. A unidade da SARP responsável por esse acompanhamento é a APEA.

OM (registro do workshop)

- **Identificada a necessidade de analisar e legalizar o procedimento de recolhimento das receitas decorrentes da concessão do restaurante na sede da SEFAZ e na sede do Posto Fiscal Correntes, para o FUNGEFAZ;**
- **Definir como diretriz para o planejamento os percentuais mínimos e máximos para aplicação em custeio e investimento.**

OM (registro da Comissão)

- -

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - 500 PONTOS

SIGLAS

- AAF – Agente da Administração Fazendária
ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas
AD – Microsoft Active Directory (Diretório Ativo). Sistema de autenticação de usuários utilizado corporativamente
ADSL – Assymmetric Digital Subscriber Line (Linha Digital Assimétrica para Assinante). Tecnologia que permite a transferência digital de dados em alta velocidade por meio de linhas telefônicas comuns
AERP – Assessoria Executiva da Receita Pública
AETE – Assessoria Executiva do Tesouro Estadual
AEX – Assessoria Extraordinária
AF – Assessoria Especial Fazendária
AFFEMAT- Associação dos Funcionários da Fazenda do Estado de Mato Grosso
AGE – Auditoria Geral do Estado
AGE – Auditoria Geral do Estado
AGENFAS – Agências Fazendárias
AGER – Agência de Regulação dos Serviços Públicos Delegados do Estado de Mato Grosso
AGIN – Assessoria Especial da Gestão Institucional
AIC – Assessoria de Inspeção e Controle Interno
AIG – Agente da Área Instrumental do Governo
AJF – Assessoria Jurídica Fazendária
AL – Assembléia Legislativa
ANDS – Assessoria Técnica de Negócios da Direção e Assessoramento Superior
ANP – Agência Nacional de Petróleo
ANRP – Assessoria Técnica de Negócios da Receita Pública
APD – Assessorias de Processos Disciplinares
APEA – Assessoria de Pesquisa Econômica Aplicada
APTR – Assessoria de Política de Tributação
ARFF – Assessoria de Relações Federativas Fiscais
ASC – Assessoria de Comunicação
ASCF – Assessoria da Câmara Fiscal
ASTEC – Assessoria Técnica da SENF
ATE – Agente de Tributos Estaduais
ATNT – Assessoria Técnica de Negócio do Tesouro Estadual
- BENCHMARKING – É um processo de pesquisa que permite realizar comparações de processos e práticas para identificar o melhor do melhor e alcançar um nível de superioridade.
- BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento
BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BOTTON-UP – De baixo para cima
- CAC – Coordenadoria de Aquisições e Contratos
CADI – Coordenadoria de Análise da Administração Indireta
CAEP – Coordenadoria de Acompanhamento e Validação da Execução Patrimonial
CAEX – Coordenadoria de Acompanhamento e Validação da Execução Orçamentária

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - 500 PONTOS

CAPEF – Capacitação da Escola Fazendária. Sistema informatizado utilizado pela Escola Fazendária.

CCAP – Coordenadoria de Consolidação e Avaliação da Programação Financeira

CCCO – Coordenadoria de Controle da Conta Única do Estado

CCEF – Coordenadoria de Controle dos Encargos Sociais e Fiscais

CCF – Conta Corrente Fiscal

CCF NAI – Conta Corrente Fiscal Notificação Auto de infração

CCON – Conselho de Contribuintes

CCONT – Coordenadoria Contábil

CCP – Conselho de Contribuintes Pleno

CCPE – Coordenadoria de Custos Públicos Estaduais

CCRC – Coordenadoria de Consolidação do Registro Contábil

CDP – Coordenadoria de Desenvolvimento Profissional

CEEL – Coordenadoria de Empresa em Liquidação

CEFIC – Coordenadoria de Execução Financeira e Contábil do EGE

CEPROMAT – Centro de Processamento de Dados de Mato Grosso

CFIN – Coordenadoria Financeira

CGP – Coordenadoria de Gestão de Pessoas

CIAT – Centro Interamericano de Administração Tributária

CIAT – Ciência da Administração Tributária

CINF – Coordenadoria de Informação Contábil

CJUL – Câmara de Julgadores

CLOG – Coordenadoria de Apoio Logístico

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

COFAZ – Corregedoria Fazendária

COGEF – Comissão de Gestão Fazendária

COLAB – Ferramenta Eletrônica de Comunicação Interna

CONFAZ – Conselho Nacional de Política Fazendária

COSINT – Conselho Superior do Sistema Estadual de Informação e Tecnologia da Informação

COTEPE – Comissão Técnica Permanente do ICMS

COTI – Coordenadoria de Tecnologia da Informação

CPAE – Coordenadoria de Planejamento e Análise da EGE

CPCO – Coordenadoria de Planejamento Contábil

CPF – Comitê de Política Fazendária

CPLA – Coordenadoria de Planejamento

CRC – Conselho Regional de Contabilidade

CRFI – Coordenadoria de Recursos Financeiros

CT-E – Conhecimento de Transporte Eletrônico

DAR – Documento de Arrecadação

DAS – Direção e Assessoramento Superior

DASA – Direção e Assessoramento Superior e Agregados

DNIT – Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes

DOE – Diário Oficial do Estado

DORT – Distúrbio Osteomuscular Relacionado ao Trabalho

DW – Datawarehouse (banco de dados) é um [sistema](#) de [computação](#) utilizado para armazenar informações relativas às atividades de uma organização em [bancos de dados](#), de forma consolidada.

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - 500 PONTOS

EAD – Ensino à Distância

EFD – Escrituração Fiscal Digital

ENAT – Encontro Nacional de Administradores Tributários

ENCATE – Encontro Nacional de Coordenadores e Administradores Tributários Nacionais

E-PROCESS – Sistema de Processo Eletrônico

ESAF – Escola de Administração Fazendária

FEMAM – Fundo Estadual do Meio Ambiente

FESP – Fundo Estadual de Segurança Pública

FETHAB – Fundo Estadual de Transporte e Habitação

FGV – Fundação Getúlio Vargas

FIFO – First in, First out (Primeiro a entrar, Primeiro a sair). Sistema utilizado na gestão do estoque.

FIPE – Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas

FIPLAN – Sistema Integrado de Planejamento, Contabilidade e Finanças do Estado de Mato Grosso

FIREWALL – Dispositivo de segurança da rede de computadores

FTE – Fiscal de Tributos Estaduais

FUNGEFAZ – Fundo de Gestão Fazendária

FUNGEFAZ – Fundo de Gestão Fazendária

FUPIS – Fundo Partilhado de Investimento Social

GAECO – Grupo de Atuação Especial contra o Crime Organizado

GAGE – Grupo de Apoio à Gestão Estratégica

GALG – Gerência de Avaliação e Disponibilização da Legislação

GALM – Gerência de Almoxarifado

GAP – Gerência de Aplicação

GARD – Gerência de Arquivos e Documentos

GAREC – Gerência de Atendimento Regional da Baixada Cuiabana

GAREL – Gerência de Atendimento Regional Leste

GAREN – Gerência de Atendimento Regional Norte

GAREO – Gerência de Atendimento Regional Oeste

GARES – Gerência de Atendimento Regional Sul

GARP – Gerência de Análise da Receita Pública

GCAD – Gerência de Informações Cadastrais

GCAT – Gerência de Controle Aduaneiro e de Transportadoras

GCC – Gerência de Conformidade Contábil

GCCE – Gerência de Planejamento da Execução

GCCF – Gerência de Conta Corrente Fiscal

GCDI – Gerência de Controle Digital

GCEX – Gerência de Controle de Comércio Exterior

GCON – Gerência de Formalização de Contratos

GCPJ – Gerência de Controle de Processos Judiciais

GD – Gabinete de Direção

GDFAZ – Grupo de Desenvolvimento do Servidor Fazendário

GEF – Gerência de Escola Fazendária

GEFI – Gerência de Execução Financeira da Despesa

GEFIN – Grupo de Gestores de Finanças Públicas

GEO – Gerência de Execução Orçamentária

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - 500 PONTOS

GEPI – Gerência de Pesquisa e Investigação Fiscal
GEPM – Gerência de Patrimônio Mobiliário
GEPQ – Gerência de Planejamento e Qualidade em TI
GERP – Gerência de Recuperação da Receita Pública
GERS – Gerência de Riscos e Segurança da Informação em TI
GESPÚBLICA – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
GFCE – Gerência de Fiscalização do Seguimento de Comunicação e Energia
GFOS – Gerência de Fiscalização do Transporte, Atacado e Outros Seguintos
GFSA – Gerência de Fiscalização do Seguimento de Agropecuários
GFSC – Gerência de Fiscalização do Seguimento de Combustíveis e Bio-Combustíveis
GFVM – Gerência de Fiscalização de Veículos, Varejo, Medicamentos e Supermercados
GGCF – Gerência de Gestão do Crédito Fiscal
GIDI – Gerência de Informações Digitais
GIEF – Gerência de Informações Econômico Fiscais
GINF – Gerência de Informações de Nota Fiscal Entrada
GINO – Gerência de Informações e Ouvidoria
GIOR – Gerência de Informações de Outras Receitas
GIPM – Gerência de Apuração de Índice de Participação dos Municípios
GIPVA – Gerência de Informações do IPVA
GLES – Gerência de Execução de Trânsito Leste
GMA – Gerência de Mercadorias Apreendidas
GMAN – Gerência de Manutenção
GMD – Gerenciamento Matricial da Despesa
GMON – Gerência de Monitoramento
GMOV – Gerência de Movimentação
GMR – Gerenciamento Matricial da Receita
GNFS – Gerência de Nota Fiscal de Saída
GNOR – Gerência de Execução de Trânsito Norte
GOES – Gerência de Execução de Trânsito Oeste
GOPI – Gerência de Obras e Patrimônio Imobiliário
GPAF – Gerência de Planejamento de Ações Fiscais
GPAQ – Gerência de Processos de Aquisições
GPAT – Gerência de Processos Administrativos Tributários
GPCI – Gerência de Prestação de Contas e Informações Contábeis
GPPS – Gerência de Planejamento da Prestação de Serviços
GPRO – Gerência de Provimento
GPRS – Gerência de Serviços de Suporte e Atendimento em TI
GPRT – Gerência de Protocolo
GQV – Gerência de Qualidade de Vida
GRD – Gerenciamento da Rotina Diária
GRFN – Gerência de Redação Final de Normas
GRPF – Gerência de Receita e Programação Financeira
GRRP – Gerência de Registro da Receita Pública
GSEG – Gerência de Serviços Gerais
GSF – Gabinete Secretário de Fazenda
GSIG – Gerência de Suporte em Informações Gerenciais em TI
GSIS – Gerência de Sistemas e Informações Operacionais
GSME – Gerência de Serviços Mediáticos Especializados
GSUL – Gerência de Execução de Trânsito Sul
GSUP – Gerência de Infra-Estrutura em TI

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - 500 PONTOS

GTM – Guia de Trânsito de Mercadorias

GTRAN – Gerência de Transportes

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICE – Instituto Cuiabano de Educação

ICEC – Instituto Cuiabá de Ensino e Cultura

ICMS – Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e sobre prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação

IGP-DI – Índice Geral de Preços Disponibilidade Interna

IGPM – Índice Geral de Preços de Mercado

INDG – Instituto de Desenvolvimento Gerencial

INMETRO – Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial

INPC – Índice Nacional de Preços ao Consumidor

IPVA – Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores

ISO – International Organization for Standardization

ITCD – Imposto sobre a Transmissão Causa Mortis e Doação

JUCEMAT – Junta Comercial do Estado de Mato Grosso

LC – Lei Complementar

LDO – Lei de Diretrizes Orçamentárias

LER – Lesão por Esforço Repetitivo

LNC – Levantamento das Necessidades de Capacitação

LOA – Lei Orçamentária Anual

LRF – Lei de Responsabilidade Fiscal

MEGP – Modelo de Excelência em Gestão Pública

MP – Ministério Público

MPE – Ministério Público Estadual

MPOG – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

NF – Nota Fiscal

NFE – Nota Fiscal Eletrônica

NF-E – Nota Fiscal Eletrônica

NFI – Nota Fiscal Interestadual

OM – Oportunidade de Melhoria

ORACLE COLLABORATION SUITE – É um conjunto de produtos Oracle que inclui o Web Access. Ele permite que os usuários trabalhem juntos, usando conferências via Web, gerenciamento de conteúdo, e-mail, correio de voz, um calendário integrado e ferramentas de sincronização móvel.

ORACLE MESSENGER – Ferramenta de uso interno de comunicação instantânea para troca de mensagens. Tem funcionamento similar ao MSN.

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PDMS – Processo de Desenvolvimento e Manutenção de Software

PGE – Procuradoria Geral do Estado

PGF – Programação e Gestão da Fiscalização

PGJ – Procuradoria Geral de Justiça

PIB – Produto Interno Bruto

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - 500 PONTOS

PMAE – Programa de Modernização da Administração das Receitas e da Gestão Fiscal, Financeira e Patrimonial das Administrações Estaduais

PMG – Plano de Melhoria da Gestão

PNAFE – Programa Nacional de Apoio à Administração Fiscal para os Estados Brasileiros

PNL – Programação Neuro Linguística

POP – Procedimento Operacional Padrão

PPA – Plano Plurianual

PQSP – Programa de Qualidade no Serviço Público

PROCEL – Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica

PROFISCO – Programa de Apoio à Gestão e Integração dos Fiscos no Brasil

PTA – Plano de Trabalho Anual

PVF – Pedido de Verificação Fiscal

RAG – Relatório Anual de Gestão

RICMS – Regulamento do ICMS

RPG – Reeducação Postural Global. Método utilizado em patologias que requerem fisioterapia.

SAD – Secretaria de Administração

SAD – Secretaria de Administração

SARE – Superintendência de Análise da Receita Pública

SARP – Secretaria Adjunta da Receita Pública

SATE – Secretaria Adjunta do Tesouro Estadual

SBH – Sociedade Brasileira de Hipertensão

SEAP – Sistema Estadual de Administração de Pessoas

SEJUF – Secretaria Executiva do Núcleo Jurídico e Fazendário

SEMA – Secretaria de Estado de Meio Ambiente

SENF – Secretaria Executiva do Núcleo Fazendário

SEPLAN – Secretaria de Planejamento

SGEC – Superintendência de Gestão da Contabilidade do Estado

SGEP – Superintendência de Gestão de Endividamento Público

SGFI – Superintendência de Gestão Financeira Estadual

SGP – Sistema de Gestão de Pessoas

SIAG – Sistema de Aquisições Governamentais

SIG – Sistema de Informações Gerenciais

SIGPEX – Sistemas de Informações Gerenciais e Planejamento da Execução

SINTEGRA – Sistema Integrado de Informações sobre Operações Interestaduais com Mercadorias e Serviços

SIOR – Superintendência de Informações sobre Outras Receitas

SMAI – Superintendência de Monitoramento da Administração Indireta

SPED – Sistema único de Escrituração Digital

SPL – Sistema Portal da Legislação

STN – Secretaria do Tesouro Nacional

SUAC – Superintendência de Atendimento ao Contribuinte

SUED – Superintendência de Execução Desconcentrada

SUFIS – Superintendência de Fiscalização

SUIC – Superintendência de Informações do ICMS

SUNOR – Superintendência de Normas da Receita Pública

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - 500 PONTOS

SWOT – Fraquezas (Strengths), Forças (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats)

T&D – Treinamento e Desenvolvimento

TAD – Termo de Apreensão e Depósito

TAD – Termo de Apreensão e Depósito

TAF – Tributação, Arrecadação e Fiscalização

TAIG – Técnico da Área Instrumental do Governo

TCE – Tribunal de Contas Estadual

TGAT – Teoria Geral da Administração Tributária

TI – Tecnologia da Informação

TR – Termo de Referência

TSE – Taxa de Serviços Estaduais

TURNOVER – Rotatividade, no contexto de Recursos Humanos, refere-se à relação entre admissões e demissões ou à taxa de substituição de trabalhadores antigos por novos de uma organização

UFMT – Universidade Federal de Mato Grosso

UNISECI – Unidade Setorial de Controle Interno

ZOOP – Sigla alemã – Ziel Orientierte Projekt Planung – Planejamento de Projeto Orientado por Objetivos