

PLANO

ESTRATÉGICO

2013 - 2015

GOVERNO DO MARANHÃO
Secretaria de Estado da Fazenda

- **MISSÃO**
- **VISÃO**
- **VALORES**
- **AMBIENTE EXTERNO**
- **AMBIENTE INTERNO**
- **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**
- **AÇÕES ESTRATÉGICAS**

Estado do Maranhão
Secretaria de Estado da Fazenda
Assessoria de Gestão de Projetos

Plano Estratégico
2013 - 2015

dez / 2012

Governadora do Estado do Maranhão
Roseana Sarney Murad

Secretário de Estado da Fazenda
Cláudio José Trinchão Santos

Maranhão. Secretaria de Estado da Fazenda

Plano Estratégico 2012 - 2015 / Secretaria de
Estado da Fazenda. - São Luis: SEFAZ, 2012.

40 p. il.

1. Receita Pública - Plano Estratégico - Maranhão. I.
Título.

CDU 336.2:65.012.2 (812.1)

ELABORAÇÃO

Coordenação Geral:

Myrthes Barbosa Frota Pinheiro
Gestora Chefe da Assessoria de Gestão de Projetos

Coordenação Técnica

Patrícia Santos Araujo
Auditora Fiscal

Apoio: Centro Interamericano de
Administrações Tributárias

CIAT e
Romualdo Henrique Silva de Oliveira

Participantes

Assessoria de Desenvolvimento Institucional

Fernando Antônio Resende de Jesus
Maria Teresa Ribeiro

Assessoria de Gestão de Projetos

Antonio Edilson Fernandes Alves
Conceição de Maria Martins Araujo
Jacilene Maria Fontes Leite
Joseana Nogueira dos Reis L Lindoso
Myrthes Barbosa Frota Pinheiro
Patrícia Santos Araujo

Assessoria de Recursos Humanos

Iolanda Maria G. M. de C. Barbosa
Lúcia Maria Viana Lobo Nunes

Assessoria Jurídica

Maria José Pinheiro

Célula de Gestão da Ação Fiscal

Alberto José dos Santos
Damázio Nazaré Junior
Edileusa Moreira Reis
Francisco Honório V Filho
Herbert Henrique Nunes Barros
Irene Ferreira Costa
José Oliveira Ataídes
Maria José Araújo Oliveira
Moisés Santos Silva
Miracelma Amorim dos S Monroe

Célula de Gestão para Administração Tributária

Cleber Santos Ericeira
David William Caldas Dutra
Francisco Jânio Gomes de Miranda
Heldon Campos Menezes
Hidel Matos Santos
Jorge Luís Castro dos Santos

Letícia Maria Monteiro do Nascimento
Luís Henrique Vigário Loureiro
Maria Gorete de Queiroz Brito
Maria de Fátima Pereira da Silva
Maria de Lourdes Ribeiro
Walber Ulisses C Nascimento

Célula para Gestão de Pessoas e Administração

Edimilson Santos Ahid Neto
Elenir dos Santos Pinheiro Dutra
Heracias Bezerra Leite Neto
Izabel Cristina F. Graça Pinheiro
José Varão Monteiro Filho
Karla Mariana Alencar
Kiola M. Rocha O. de Moraes Rego
Maridilce de Jesus Gomes
Marilene Silva Oliveira
Maria de Lourdes R F Buno
Raimundo José R. do Nascimento
Rita Maria Magalhães Carvalho
Marcelo Luís Lobato Nogueira

Corregedoria

Maria da Graça Martins Gonçalves

Tribunal Administrativo de Recursos Fiscais

Bilkis Maria Barbosa Lima
Nólia Barbalho da Silva

Secretaria Adjunta da Administração Tributária

Akio Valente Wakiyana

Unidade de Pesquisa e Investigação

Laudimar de Jesus Santos R Filho
José Manoel da Silva Bezerra

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	
1.	Introdução.....06
2.	Mapa Estratégico.....07
3.	Propósito Institucional.....09
3.1.	Missão.....09
3.2.	Visão de Futuro.....09
3.3.	Valores.....10
4.	Análise do Ambiente Externo.....11
4.1	Ambiente Econômico.....11
4.2	Ambiente Legal.....12
4.3	Ambiente Político.....12
4.4	Ambiente Social.....12
4.5	Ambiente Tecnológico.....12
4.6	Ambiente de Modernização das Administrações Estaduais.....12
4.7	Outros.....13
4.8	Oportunidades Priorizadas.....13
4.9	Ameaças Priorizadas.....14
5.	Análise do Ambiente Interno.....14
5.1	Pontos Fortes.....14
5.2	Pontos Fracos.....15
6.	Objetivos Estratégicos.....16
7.	Ações Estratégicas.....19
8.	Matriz de Ponderações.....21
9.	Sistemática de Avaliação e Monitoramento.....37
Anexos.....40	
Formulário – Planos Estratégicos - SAM	
Formulário – Plano de Ação - SAM	
Formulário – Edição de Atividade - SAM	
Formulário – Plano de Ação - SAM	

APRESENTAÇÃO

O “**Plano Estratégico da SEFAZ 2013-2015**” materializa o esforço concentrado da organização para identificação de seus objetivos e ações estratégicas para o triênio e para a construção de sua agenda, capaz de impulsionar a atuação da administração tributária do Estado do Maranhão e fazê-la cumprir com sua missão institucional.

Esta **agenda estratégica** foi construída respeitando os princípios fundamentais da metodologia do Balanced Scorecard (BSC) e procurou atender aos critérios essenciais: legitimidade (satisfação das expectativas das partes interessadas), coerência (com as políticas públicas) e foco (aliando esforços a resultados).

Para realizar sua Visão e Missão a SEFAZ optou pela definição e implantação de um **Modelo de Gestão com foco em resultados**, baseado em seus valores e princípios, constituindo-se num conjunto de práticas e ferramentas de gestão e na melhor alternativa para o alcance dos seus resultados de curto e de longo prazo, com qualidade e excelência.

A prática de planejar permite antever algo que se pretende alcançar adiante, o que, com o auxílio de algumas ferramentas, possibilita a criação de processos, planos de ações a serem postos em prática em um tempo determinado, capazes de direcionar para um caminho pensado coletivamente, com maior possibilidade de êxito em sua avaliação da realidade concreta e nas propostas que orientarão a SEFAZ no cumprimento de suas metas e objetivos.

Este novo Plano Estratégico da Secretaria da Fazenda fundamentou-se no compromisso de realizar com efetividade a missão de controlar o cumprimento das obrigações tributárias e contribuir para o desenvolvimento do Estado do Maranhão, com o objetivo de prover o Governo de recursos para a consecução das políticas públicas, respeitando as orientações do plano plurianual e alinhado com as metas do programa de reestruturação e ajuste fiscal, que objetivam o equilíbrio das finanças estaduais.

A experiência na utilização de ferramentas de planejamento está cada vez mais sistêmica na SEFAZ, evidenciando a capacidade organizacional de planejar, orçar e aplicar os recursos disponíveis. Com este Plano, obtém-se uma total integração das decisões de investimento com as diretrizes estratégicas, controle sistemático da sua realização e avaliação periódica dos resultados obtidos, orientando os rumos da Secretaria.

Cabe a nós, servidores, a tarefa de observar este guia como ferramenta fundamental para orientar a ação da administração tributária, com o compromisso de manter os altos níveis de realização das metas fixadas e das estratégias definidas.

Cláudio José Trinchão Santos
Secretário de Estado da Fazenda

1 - INTRODUÇÃO

A SEFAZ aprovou um novo Modelo de Gestão que está em processo de implantação e cuja arquitetura considera as principais características da casa, como seus processos, sua organização, cultura, valores, políticas, pessoal, bem como a experiência obtida dos modelos de gestão de outras administrações tributárias, os conceitos desenvolvidos pelo CIAT e as tendências da gestão pública para resultados no Brasil.

Este Modelo de Gestão apoia-se nos princípios de administração orientada a resultados, aplicada ao contexto das administrações tributárias e deve ser compreendido pelos integrantes da instituição como uma guia conceitual que, apoiada por alguns instrumentos, deverá ser utilizada para melhorar o desempenho da entidade.

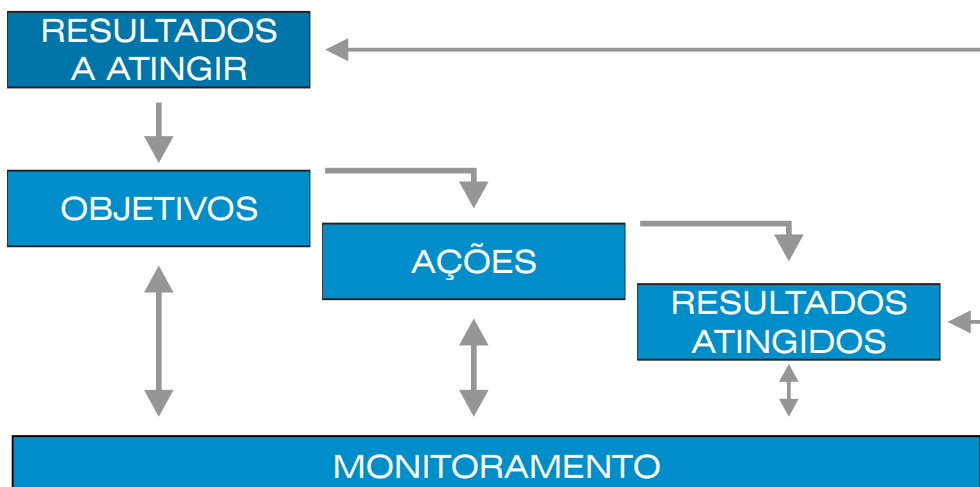
Sendo assim, a **definição dos resultados** se converte em elemento fundamental do modelo e determina os “fatores-chave” que devem ser formulados, implementados e controlados na gestão institucional.

A aplicação do modelo tem início na definição dos resultados a atingir, isto é, os objetivos para incrementar o cumprimento voluntário, controlar as obrigações dos contribuintes e disponibilizar serviços que facilitem o cumprimento das obrigações tributárias.

A etapa seguinte é a tradução dos objetivos em ações concretas para iniciar a execução da gestão, a qual se realiza principalmente mediante os processos e os projetos de desenvolvimento institucional.

E a etapa final, que na realidade ocorre simultaneamente com as outras duas, implica estabelecer os indicadores e as metas de resultado e de esforço, monitorar a execução e avaliar os resultados atingidos.

GESTÃO ORIENTADA A RESULTADOS



Neste contexto, três componentes são necessários para que a implantação do Modelo de Gestão da SEFAZ orientado para resultados tenha êxito, quais sejam: a formulação estratégica, a implementação da estratégia e o monitoramento e a avaliação. O desenvolvimento de todos estes componentes deve ser apoiado pelas práticas e ferramentas de gestão.

Portanto, como resultado do processo necessário à implantação do Modelo de Gestão, chegou-se a esta **agenda estratégica**. A mesma se traduz em um conjunto de objetivos, ações e indicadores, classificados por perspectivas, cuja implementação deve ser auxiliada pelas práticas e ferramentas as quais, por sua vez, permitirão o monitoramento e a avaliação desses elementos, com foco no resultado que se pretende alcançar.

Na reformulação estratégica foi revisado e validado o **propósito institucional** da SEFAZ e foram definidos os **resultados** que se pretende obter, por meio dos **objetivos estratégicos**, seus **indicadores** e suas **metas**. Foram, também, definidos os esforços necessários para se chegar aos resultados, os quais se materializam nas **ações estratégicas**.

Na implementação, foram formulados os planos de ação a serem executados através de **processos e projetos**, apoiados pelas **práticas de gestão** e utilizando um conjunto de **ferramentas** que proporcionarão os alinhamentos requeridos de processos, estrutura e pessoas.

O monitoramento e avaliação serão realizados por meio de um sistema capaz de realizar medições, avaliações e análises dos esforços estabelecidos para consecução dos resultados.

Vale ressaltar que a existência de um modelo de gestão é uma condição necessária, mas não suficiente para o êxito na obtenção de resultados institucionais. Tudo depende de sua aplicação, fortalecimento e continuidade. É necessário persistência e vontade por parte da instituição, bem como convicção de todas as pessoas quanto aos benefícios de utilizar o modelo como guia, além de contínuo esforço em longo prazo até que o modelo seja incorporado pela cultura organizacional da entidade.

2 - MAPA ESTRATÉGICO

O Mapa Estratégico é o instrumento que explicita a **estratégia da organização** de forma clara e coerente e necessita, portanto, ser compreendido e assimilado pelas pessoas que desempenham atividades na organização, a fim de que **os resultados almejados sejam alcançados**. O quadro abaixo demonstra o mapa estratégico da SEFAZ, destacando sua missão, sua visão e 18 (dezoito) objetivos estratégicos classificados em 4 (quatro) perspectivas.

MAPA ESTRATÉGICO DA SEFAZ-MA

Missão	Visão
Controlar o cumprimento das obrigações tributárias com justiça e eficiência para contribuir com o desenvolvimento do Estado.	Ser uma instituição de excelência reconhecida pela qualidade de seus serviços e o alto nível dos seus resultados.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Sociedade e governo: impactos	1. Elevar a arrecadação estadual buscando alcançar o potencial contributivo.	2. Fomentar o cumprimento voluntário da obrigação tributária por meio do monitoramento e assistência ao contribuinte.
Clientes e/ou beneficiários: produtos e serviços	3. Aperfeiçoar e generalizar a utilização de fiscalização eletrônica.	4. Combater a improbidade administrativa e a sonegação fiscal, privilegiando ações preventivas e de investigação e pesquisa.
	5. Melhorar a qualidade e a disponibilidade de serviços nos canais de atendimento.	6. Intensificar e expandir as ações de educação fiscal.
	7. Aperfeiçoar os instrumentos de transparência fiscal.	8. Aumentar o nível de pagamento oportuno e espontâneo de todas as obrigações
	9. Aperfeiçoar os sistemas de arrecadação estadual.	
Processos internos	10. Implantar o modelo de gestão da SEFAZ	11. Fortalecer as práticas de segurança institucional.
	12. Aperfeiçoar a gestão de alianças estratégicas.	13. Institucionalizar a aplicação do modelo de gestão do conhecimento.
Inovação, aprendizagem e crescimento: insumos	14. Promover a profissionalização, valorização, meritocracia e qualidade de vida do servidor.	15. Aperfeiçoar os processos de comunicação interna.
	16. Fortalecer a gestão dos recursos administrativos, financeiros e tecnológicos.	17. Consolidar uma identidade organizacional.
	18. Prosseguir com o programa de adequação das instalações físicas das unidades fazendárias.	

3- PROPÓSITO INSTITUCIONAL

O propósito de uma instituição é expresso por meio da sua missão, visão e valores. São esses elementos que devem direcionar os rumos da instituição e o comportamento, atitudes e decisões das pessoas no exercício de suas responsabilidades. Nesse sentido, é fundamental que os conceitos dos elementos que compõem o propósito institucional sejam internalizados pelas pessoas a fim de que os **resultados** estabelecidos no planejamento estratégico sejam atingidos.

3.1 - MISSÃO

A missão é a razão essencial da existência da instituição e define o que a entidade deve realizar dentro do contexto em que atua, sejam os produtos que cria os serviços que presta e os impactos que provoca.

NOSSA MISSÃO

Controlar o cumprimento das obrigações tributárias com justiça e eficiência para contribuir com o desenvolvimento do Estado.

3.2 - VISÃO

A visão de futuro é uma declaração que indica a direção em que se dirige a instituição nos próximos anos. A visão expressa atributos almejados pela entidade para o futuro, onde quer chegar, quem deseja ser, nos aspectos de sua realização institucional.

É um marco de referência que define o rumo em que se direciona a entidade, permitindo focalizar esforços em uma mesma direção, vinculando o presente com o futuro. Pode-se dizer que a visão resume os aspectos essenciais do plano estratégico. É um elemento que deve ser utilizado para alcançar o comprometimento de todos com um propósito específico em um limite de tempo estabelecido.

NOSSA VISÃO

Ser uma instituição de excelência reconhecida pela qualidade de seus serviços e o alto nível dos seus resultados.

3.3 - VALORES

Os valores corporativos determinam a filosofia institucional e são o suporte da cultura organizacional. Podem ser definidos como um conjunto de princípios, crenças e normas de alto nível que orientam a gestão da organização.

Os valores também são um marco de referência que regula a vida da organização, devendo ser compreendidos e compartilhados por todos os servidores. Como parte da cultura organizacional, os valores são essenciais para o bom desempenho e determinam pautas gerais de conduta para a realização da gestão.

NOSSOS VALORES

- **COMPROMETIMENTO** - comprometimento é dar o seu máximo dentro do período ao qual você foi chamado para trabalhar. O comprometimento maximiza os resultados da organização. Comprometimento é, portanto, tudo que as pessoas fazem a mais sem que alguém tenha solicitado em prol do resultado da instituição. Resumindo, é você surpreender as pessoas.

- **CREDIBILIDADE** – credibilidade está fundada na convicção de que a confiança que a sociedade deposita na administração é fator decisivo para o cumprimento voluntário da obrigação tributária. O que é credibilidade? É quando se diz e faz; prometeu, cumpriu. Palavra é compromisso; jamais, em tempo algum, prometa algo que você já tenha certeza que não vai cumprir.

- **EQUIDADE** – equidade consiste na adaptação da regra existente à situação concreta, observando-se os critérios de justiça e igualdade. Pode-se dizer, então, que a equidade adapta a regra a um caso específico, a fim de deixá-la mais justa. Ela é uma forma de se aplicar o Direito, mas sendo o mais próximo possível do justo para as duas partes.

- **ÉTICA** - ética é o nome geralmente dado aos assuntos morais e significa aquilo que pertence ao caráter e diferencia-se da moral, pois enquanto esta se fundamenta na obediência a normas, tabus, costumes ou mandamentos culturais, hierárquicos ou religiosos recebidos, a ética, ao contrário, busca fundamentar o bom modo de viver pelo pensamento humano. Ética, portanto, não se resume a moral, mas na fundamentação teórica para encontrar o melhor modo de viver e conviver, isto é, a busca do melhor estilo de vida, tanto na vida privada quanto pública.

- **TRANSPARÊNCIA** – transparência pode ser definida de forma simples: os atos do setor público devem ser de domínio público. Em nível federal, estadual e municipal, o cidadão tem direito ao pleno conhecimento e ao controle das políticas públicas e dos atos do governo.

4 - ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

A análise do ambiente externo permite construir cenários futuros a partir de acontecimentos e circunstâncias relevantes para uma área de atividade. A análise do ambiente externo possibilita a identificação de oportunidades e ameaças.

As oportunidades são situações que a organização poderá aproveitar para obter resultados positivos e as ameaças são situações que podem afetar de forma negativa os resultados da organização.

Nesse contexto, na elaboração de cenários foram priorizados os aspectos de maior relevância que possam impactar nas atividades da SEFAZ, a seguir classificados por ambiente.

4.1 - AMBIENTE ECONÔMICO

- Evolução expressiva das importações e exportações maranhenses;
- Continuidade pelo Governo Federal do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), que contempla investimentos públicos e privados aplicados em infraestrutura logística, energética, social e urbana;
- Expectativa de lançamento de programa do Governo Federal para privatização de portos, aeroportos, ferrovias e estradas e para redução da carga tributária incidente sobre a produção;
- Progressiva redução da taxa de juros básicos pelo Banco Central;
- Perspectiva de redução da taxa média de crescimento do PIB nacional e estadual no quadriênio;
- Continuidade da política de controle da inflação;
- Início de operação da Usina Hidroelétrica de Estreito, maior projeto gerador de energia em curso no país, com capacidade instalada de 1.087 MW;
- Elevado nível do estoque dos créditos acumulados decorrentes da expansão de setores exportadores;
- Baixa capacidade de investimento do Estado;
- Retração das atividades de construção civil;
- Expectativa de início de construção da usina de geração de energia eólica no primeiro semestre de 2013;
- Expectativa de início de operação da usina de extração de gás natural para o segundo semestre de 2013;
- Aumento expressivo da frota de veículos no Estado;
- Pressões externas à SEFAZ para ampliação de benefícios fiscais e aumento de gastos.

4.2 - AMBIENTE LEGAL

- Expectativa de novas reduções na carga tributária da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte em função de alterações no Estatuto;
- Expectativa de aprovação do código de defesa do contribuinte;
- Expectativa de revisão da lei de execuções fiscais (PL-5.615/2005).

4.3 - AMBIENTE POLÍTICO

- Satisfação política com os resultados institucionais.

4.4 - AMBIENTE SOCIAL

- Aumento da consciência social em relação a direitos e deveres do cidadão: educação fiscal, ouvidoria e programa Viva Nota;
- Maior cobrança da sociedade em relação à melhoria dos serviços públicos e a ampliação dos investimentos sociais.

4.5 - AMBIENTE TECNOLÓGICO

- Aumento do uso, do acesso e da velocidade da comunicação de dados via internet;
- Massificação do uso de documentação eletrônica, com certificação digital;
- Diversidade de soluções disponíveis no mercado.

4.6 - AMBIENTE DE MODERNIZAÇÃO DAS ADMINISTRAÇÕES ESTADUAIS

- Existência do Programa de Modernização da Administração das Receitas e da Gestão Fiscal, Financeira e Patrimonial das Administrações Estaduais – PMAE e do Programa de Apoio à Gestão e Integração dos Fiscos do Brasil – PROFISCO;
- Maior integração dos sistemas de informações entre os fiscos federal, estaduais e municipais;
- Existência de fóruns de tributação para intercâmbio de ideias, experiências e determinação de soluções orientadas ao melhoramento das administrações tributárias (ENAT e ENCAT);
- Maior cooperação com órgãos envolvidos no combate à evasão e todas as outras formas de não cumprimento das obrigações tributárias;
- Crescente necessidade de profissionalização do quadro de funcionários das administrações tributárias;
- Impacto das novas tendências organizacionais e formas de gestão das administrações tributárias.

4.7 - OUTROS

- Lentidão do processo de execução fiscal;
- Baixo índice de punibilidade dos envolvidos em crimes contra a ordem tributária;
- Alto índice de decisões desfavoráveis à administração fazendária em processos judiciais interpostos por servidores demitidos por desvios de conduta.

4.8 - OPORTUNIDADES PRIORIZADAS

- Aumento da consciência social em relação a direitos e deveres do cidadão;
- Aumento do uso, do acesso e da velocidade da comunicação de dados via internet;
- Cooperação com órgãos envolvidos no combate à evasão e todas as outras formas de não cumprimento das obrigações tributárias;
- Utilização de novos produtos para controle e fiscalização de mercadorias em trânsito;
- Diversidade de soluções tecnológicas disponíveis no mercado;
- Participação em fóruns de tributação;
- Expectativa de revisão da lei de execuções fiscais (PL 5.615/2005);
- Generalização do programa Viva-Nota para todo o Estado;
- Integração e cooperação entre as administrações tributárias e órgãos afins;
- Investimentos privados em infraestrutura logística e energética (porto, geração e transmissão de energia elétrica);
- Maior cobrança da sociedade em relação à melhoria dos serviços fazendários;
- Massificação do uso de documentação eletrônica, com certificação digital;
- Novas tendências organizacionais e formas de gestão das administrações tributárias;
- Perspectiva de atrair novos investimentos para o Estado pela disponibilização de infraestrutura logística e energética, e pela concessão de incentivos tributários;
- Aumento das vendas no mercado interno por empresas exportadoras;
- Aumento do PIB Estadual acima da média nacional;
- Projetos nacionais de modernização fiscal em execução (PROFISCO e PMAE);
- Possibilidade de eliminação de incentivos fiscais concedidos sem autorização do CONFAZ por decisão judicial;
- Fixação pelo Senado da alíquota interestadual de produtos importados do exterior em 4%;
- Inclusão das informações da dívida ativa em cadastro restritivo no banco de dados da Serasa.

4.9 - AMEAÇAS PRIORIZADAS

- Acirramento da guerra fiscal;
- Expectativa de aprovação do código nacional de defesa do contribuinte;
- Implicações tributárias decorrentes do comércio eletrônico;
- Lentidão do processo de execução fiscal;
- Projeto de lei que visa à extinção da cobrança da diferença de alíquota e da substituição tributária do Simples Nacional;
- Elevado estoque de créditos acumulados decorrentes da expansão de setores exportadores.

5 - ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

A análise do ambiente interno consiste em definir as situações que se apresentam dentro da organização e que estão sob o seu controle, as quais podem influenciar positiva (pontos fortes) ou negativamente (pontos fracos) no seu desempenho.

Os pontos fortes podem ser entendidos como o que a SEFAZ tem e faz de melhor, como por exemplo, os recursos que dispõe e a competência das pessoas. Já os pontos fracos significam as deficiências que põem a SEFAZ em situação de risco como suas falhas estruturais e as constantes reclamações.

5.1 - PONTOS FORTES

- Alta estabilidade do corpo gerencial;
- Base de dados consistente;
- Boa relação com as entidades empresariais;
- Combate aos crimes tributários e administrativos;
- Crescente elevação dos níveis técnico e gerencial do corpo funcional;
- Definição de critérios objetivos para o provimento de cargos comissionados;
- Disseminação continuada de valores éticos;
- Fortalecimento do autoatendimento;
- Gestão integral do crédito tributário;
- Gestão fazendária exercida por servidores de carreira;
- Utilização de documentos fiscais eletrônicos;
- Infraestrutura tecnológica própria e moderna;
- Integração com fiscos de outros estados;
- Integração com os demais poderes (Força Tarefa);
- Integração do sistema de informações tributárias com outros bancos de dados de fontes externas;
- Participação em eventos de cooperação e de intercâmbio de conhecimentos;
- Continuidade do processo de modernização da administração fazendária;
- Participação financeira dos servidores nos resultados;

- Programa de Educação Fiscal;
- Serviço de ouvidoria;
- Sistema de cadastro estadual de inadimplentes (SISCEI);
- Sistema de comunicação institucional (jornal interno e intrafaz);
- Sistema integrado de administração tributária;
- Sistema de autoatendimento (Sefaz.net);
- Utilização de fiscalização eletrônica.

5.2 - PONTOS FRACOS

- Não avaliação sistemática do clima organizacional;
- Proibição de remuneração para instrutoria interna;
- Atividades relevantes nas áreas TIC sob a gestão de terceirizados;
- Inexistência de modelo de gestão do conhecimento;
- Ausência de critérios para lotação e remoção de servidores;
- Ausência de metodologia para avaliar o desempenho individual e das unidades de trabalho;
- Ausência de uma política de segurança;
- Baixa retenção de especialistas do quadro de desenvolvedores na área de tecnologia da informação;
- Descontinuidade do programa de qualidade de vida no trabalho;
- Estrutura inadequada para o monitoramento eficiente das atividades de comércio exterior, energia elétrica e comunicação;
- Falta de segurança nos postos fiscais e agências;
- Inexistência de documentação que expresse a memória fazendária;
- Fiscalização inadequada de cargas no trânsito de mercadorias (carência de servidores e equipamentos);
- Precariedade dos acessos de alguns postos fiscais;
- Inexistência de padronização nos procedimentos e papéis de trabalho da fiscalização;
- Inexistência de uma biblioteca;
- Inexistência de unidades móveis de fiscalização (fiscalização embarcada) em determinados corredores e pontos importantes;
- Inexistência dos serviços de Call Center;
- Insuficiência do quadro de servidores fiscais para atendimento das necessidades do serviço;
- Não utilização do sistema de recursos humanos como instrumento de apoio à alocação de pessoal;
- Inobservância dos manuais e procedimentos operacionais na lavratura de auto de infração e emissão de termo de verificação de irregularidades e infrações fiscais;
- Poucos cargos comissionados e baixa simbologia dos existentes;
- Precariedade das instalações de algumas unidades de fiscalização regional;
- Quadro reduzido de pessoal especializado na área de tecnologia da informação.

6 - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A formulação dos objetivos estratégicos considerou a perspectiva dos resultados de forma integral e abrangente como os insumos utilizados, os processos para a elaboração dos produtos e serviços e os impactos finais produzidos.

Em relação aos insumos foram estabelecidos objetivos estratégicos referentes a pessoas, tecnologia, treinamento, sob a perspectiva da inovação, aprendizagem e crescimento, visando a excelência e a economicidade.

Os objetivos de inovação, aprendizagem e crescimento são usualmente transversais a todas as demais perspectivas e devem se orientar à melhor utilização dos recursos para exercer os controles, melhorar a capacidade institucional e consequentemente a capacidade de controle, o desenvolvimento do recurso humano e tecnológico.

Na perspectiva "processos internos", considerou-se a eficiência, a execução e a excelência visando o nível ótimo de desempenho em termos de gerar o menor esforço possível e maximizar o resultado ou a criação de novos processos ou projetos que sejam requeridos.

Na perspectiva dos clientes e/ou beneficiários, considerou-se a eficácia na elaboração de produtos ou na prestação de serviços. A definição de objetivos para os produtos e serviços na administração tributária significa estabelecer claramente sobre quais setores de contribuintes ou segmentos de evasão ou não cumprimento se atuará.

Por fim, na perspectiva da sociedade e do governo considerou-se a efetividade da administração tributária em relação aos impactos que produz. Os impactos estão relacionados diretamente à missão institucional e são orientados a satisfazer expectativas e necessidades do cidadão.

Abaixo, os objetivos estratégicos da SEFAZ são traduzidos para que sejam melhor compreendidos e trabalhados no sentido de alcançar os resultados pretendidos.

1- Elevar a arrecadação estadual buscando alcançar o potencial contributivo: reduzir a brecha entre a arrecadação real e a potencial é um objetivo permanente da administração tributária e atende à perspectiva do governo e sociedade pelo impactos desejáveis. Além disso, a avaliação do potencial de arrecadação é uma das iniciativas contempladas no PROFISCO.

2- Fomentar o cumprimento voluntário da obrigação tributária por meio do monitoramento e assistência ao contribuinte: o monitoramento e a assistência são instrumentos essenciais para prevenir

fraude tributária e melhorar o cumprimento voluntário. Por outro lado, a informação e a assistência são obrigações inafastáveis das administrações tributárias e constituem a contrapartida das obrigações impostas aos contribuintes.

3- Aperfeiçoar e generalizar a utilização de fiscalização eletrônica: como corolário da implantação dos documentos fiscais eletrônicos e do sistema público de escrituração digital, enfatizando-se a abolição total de papéis, pode-se dizer que a fiscalização só pode ser feita em meio eletrônico.

4- Combater a improbidade administrativa e a sonegação, privilegiando ações preventivas e de investigação e pesquisa: a prevenção de fraudes tributárias e de desvios de servidores e a especialização da investigação, em unidades de inteligência, para combater as formas mais graves de sonegação, devem constituir alvos permanentes das administrações tributárias para minimizar riscos fiscais e patrimoniais. Ademais, o objetivo vincula duas ações contempladas no PROFISCO que tratam do fortalecimento do controle interno e da investigação e pesquisa.

5- Melhorar a qualidade e disponibilidade de serviços nos canais de atendimento: facilitar o cumprimento das obrigações tributárias e atender o contribuinte com rapidez, presteza, perfeição e rendimento é um imperativo para elevar o nível da arrecadação tributária que tem origem no cumprimento voluntário, seja melhorando os processos existentes, seja instituindo novos serviços.

6- Intensificar e expandir as ações de educação fiscal: o Estado do Maranhão integra um programa educativo nacional de promoção e incentivo ao exercício da cidadania, coordenado pela Escola de Administração Fazendária e dirigido para segmentos específicos da sociedade. Por seu alto efeito pedagógico, é preciso aumentar a cobertura do programa. Por essa razão, o PROFISCO contém ação de fortalecimento do programa no Estado.

7- Aperfeiçoar os instrumentos de transparência fiscal: a transparência fiscal tem dupla entrada nas proposições do grupo: como valor e como objetivo estratégico. Em termos normativos, o dever e os instrumentos de transparência da gestão fiscal estão estabelecidos nos artigos 48 e 49 da Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar 101, de 4 de maio de 2.000). A principal contribuição esperada para o aperfeiçoamento das práticas de transparência, enfatizado-se que a Secretaria já divulga dados agregados do produto da arrecadação, é um relatório de gestão.

8- Aumentar o nível de pagamento oportuno e espontâneo de todas as obrigações: o objetivo primário das administrações de tributos é maximizar os níveis de cumprimento voluntário das obrigações tributárias. Nesse sentido, a obtenção de melhores níveis de cumprimento precisa estar orientada à análise e à observação das conhecidas falhas de cumprimento: omissão e morosidade.

9- Aperfeiçoar os sistemas de arrecadação estadual: as melhorias dos processos de arrecadação próprio e nacional são imperativos dos avanços da automação bancária na geração e consistência de documentos de arrecadação e transferência consistida dos arquivos e do produto da arrecadação.

10- Implantar o modelo de gestão da SEFAZ: o objetivo compreende o conjunto de ações previstas no desenho da arquitetura do novo modelo de gestão, com vistas ao seu desenvolvimento e implantação.

11- Fortalecer as práticas de segurança institucional: o aperfeiçoamento da segurança em suas múltiplas dimensões (física, lógica, jurídica e outras) requer escrutínio cuidadoso da administração com o fim de garantir a confidencialidade, integridade e disponibilidade das informações; proteger o patrimônio público; e resguardar a ordem jurídica na defesa dos interesses do Estado.

12- Aperfeiçoar a gestão de alianças estratégicas: a Secretaria tem acordos de cooperação técnica e/ou jurídica com diferentes órgãos dos três níveis da administração pública. No entanto, tem tirado pouco proveito deles, considerando-se o potencial de benefícios que poderia obter para o cumprimento de sua missão, seja por desinteresse da parte, seja por ausência de iniciativas arrojadas. Assim, é preciso fazer um exame cuidadoso desses acordos para determinar quais as contribuições relevantes que poderiam ser obtidas e como viabilizar sua execução.

13- Institucionalizar a aplicação do modelo de gestão do conhecimento: nos últimos anos teve-se a iniciativa, com apoio de consultor externo, de adotar um modelo para disseminação e compartilhamento das informações e do conhecimento e criar uma biblioteca virtual. Por sua importância estratégica para o reposicionamento da Secretaria, a decisão de adotar um modelo foi retomada no plano de investimentos do Profisco.

14- Promover a profissionalização, valorização, meritocracia e qualidade de vida do servidor: a obtenção de resultado superior e permanente, que é a essência do modelo de gestão fazendária em implantação, requer um novo perfil de servidor. Para isso, é preciso que sejam estabelecidas que competências precisam ser desenvolvidas.

15- Aperfeiçoar os processos de comunicação interna: a Secretaria mantém um serviço de comunicação interna regular, com apoio em jornal e textos divulgados na sua rede interna, como parte de uma política de prevenir controvérsias, interpretações e incompreensões danosas à organização e como um elemento indispensável para traduzir e melhorar o entendimento das políticas e ações postas em prática, indispensáveis para uma implantação com êxito. Essa iniciativa de revisão do processo de comunicação interna é contemplada pelo Profisco.

16- Fortalecer a gestão dos recursos administrativos, financeiros e tecnológicos: é uma importante condição para alcançar nível ótimo de eficiência na utilização dos recursos institucionais, compreendendo um amplo rol de ações: administração de orçamento consistente com os objetivos estratégicos estabelecidos; controle de custos, sem obstar a efetividade das políticas; políticas de compras com benefícios financeiros; manutenções preditivas e preventivas de bens corpóreos; eliminação de unidades e atividades subutilizados ou que não contribuem para os esforços de resultados. Enfim, muita atenção para os aspectos econômicos, lavando-se em conta a relação custo/benefício.

17- Consolidar uma identidade organizacional: A Secretaria delineou e implantou uma identidade visual nas suas unidades locais e regionais. No entanto, como uma organização que procura permanentemente se legitimar e obter aprovação política pela excelência de seus serviços e pelos resultados que gera, precisa criar uma identidade conceitual, tendo com elementos básicos para construção: a missão, a visão, o foco e a vocação.

18- Prosseguir com o programa de adequação das instalações físicas das unidades fazendárias: a Secretaria da Fazenda, desde o ano de 2000, vem desenvolvendo um amplo programa de construção e melhoria das instalações físicas de suas unidades. Para isso, definiu uma identidade visual e redefiniu o leiaute das diferentes áreas de serviços tributários das unidades locais e regionais. O coroamento desse programa deu-se com a conclusão da construção do prédio sede, que abriga todos os órgãos centrais e regionais da capital. No entanto, ainda há o que

7 - AÇÕES ESTRATÉGICAS

As ações estratégicas representam os esforços estabelecidos para alcançar os objetivos estratégicos. Portanto, elas são compostas por atividades ou medidas necessárias ao alcance dos objetivos. Foram definidas 75 (setenta e cinco) ações estratégicas a serem desenvolvidas por diversas áreas que compõem a SEFAZ, conforme o quadro a seguir:

Sociedade e governo: Impactos		Unidade/ Responsável
1	A1.1 Definir e implantar modelo de previsão e análise de arrecadação potencial.	UNINF
2	A1.2 Rever a legislação do ICMS.	CEGAT
3	A1.3 Rever a legislação do IPVA.	CEGAT
4	A1.4 Rever a legislação do ITCD.	CEGAT
5	A1.5 Definir e implantar modelo de fiscalização da produção agrícola.	CEGAT
6	A1.6 Definir e implantar o modelo de fiscalização do IPVA.	COTEA-IPVA
7	A1.7 Definir e implantar o modelo de fiscalização do ITCD.	OTEA-ITCD
8	A1.8 Aperfeiçoar o modelo de fiscalização eletrônica de mercadorias em trânsito.	CEGAF
9	A2.1 Disponibilizar novos serviços para facilitar o cumprimento das obrigações tributárias com uso de tecnologia.	CEGAF
10	A2.2 Aperfeiçoar sistema de comunicação massiva de resultados dos cruzamentos.	CEGAT
11	A2.3 Definir e implantar domicílio tributário eletrônico.	CEGAF
12	A2.4 Implantar a nota fiscal do consumidor eletrônica.	CEGAF
13	A2.5 Definir e Implantar o processo administrativo fiscal eletrônico.	TARF
Clientes e/o beneficiários: Produtos e serviços		
14	A3.1 Revisão, ajustes e implantação do modelo de ação fiscal.	CEGAT
15	A3.2 Definir e implantar o aplicativo de auditoria eletrônica	CEGAT
16	A3.3 Usar o domicílio fiscal eletrônico para massificar a fiscalização eletrônica.	CEGAT
17	A3.4 Definir e implantar o modelo de controle de benefícios fiscais.	Gabinete do Secretaria Adjunta da Administração Tributária
18	A3.5 Definir e implantar o modelo de fiscalização especialista para os segmentos de comunicações e energia	COTAF GC
19	A3.6 Definir e implantar o modelo de fiscalização especialista para o segmento de combustíveis.	COTAF-ST
20	A3.7 Definir e implantar o modelo de fiscalização especialista de comércio exterior	COTAF-GC

21	A3.8 Desenvolver as competências requeridas pelos servidores da fiscalização.	CEGAF
22	A4.1 Aperfeiçoar a malha fiscal.	COTEF
23	A4.2 Definir e implantar o modelo de inteligência fiscal.	UNIPI
24	A4.3 Fortalecer a ética na organização.	CORREGEDORIA
25	A4.4 Estabelecer procedimentos de apuração e encaminhamento de crimes contra a ordem tributária.	UNIPI
26	A4.5 Definir e implantar o sistema de interfaces com o Ministério Público, Tribunal de Justiça, e Delegacia azendária.	Gabinete do Secretário Adjunto da Administração Tributária
27	A4.6 Melhorar os programas de controle interno.	CORREGEDORIA
28	A4.7 Ajustar o sistema de integração com a PGE para possibilitar o acesso às peças dos processos judiciais tributários.	ASSESSORIA JURÍDICA
29	A5.1 Desenvolver as competências requeridas pelos servidores de área para a realização das atividades de atendimento a nível gerencial, de supervisão ou operativo.	CEGAF
30	A5.2 Implantar um novo modelo unificado de atendimento ao contribuinte.	CEGAF
31	A6.1 Constituir uma rede de disseminadores de educação fiscal.	ASDIN
32	A7.1 Difundir a cultura da transparência dentro da organização. (Lei da informação)	ASDIN
33	A7.2 Consolidar os mecanismos para divulgar a gestão.	ASDIN
34	A7.3 Dar publicidade às ações destinadas ao combate à corrupção.	ASDIN
35	A8.1 Aumentar os níveis de recuperação da carteira em atraso e reduzir o estoque de dívidas.	CEGAF
36	A8.2 Padronizar, simplificar e otimizar todos os processos de cobrança e a realização das ações correspondentes.	CEGAF
37	A8.3 Introduzir novos processos automatizados para a administração do estoque de dívida, a identificação de relações comerciais e bens, e a gestão e trâmite dos casos em atraso.	CEGAF
38	A8.4 Desenvolver as competências requeridas pelos servidores da área para a realização das atividades de cobrança a nível gerencial, de supervisão ou operativo.	CEFAF
39	A9.1 Otimizar os processos e sistemas de arrecadação.	CEGAT
40	A9.2 Aperfeiçoar os processos de inscrição em dívida ativa do crédito de ICMS e natureza não tributária	CEGAT

41	A9.3 Desenvolver e implantar o processo de inscrição de dívida ativa do IPVA.	CEGAT
42	A9.4 Desenvolver e implantar o processo de inscrição de dívida ativa do ITCD.	CEGAT
43	A9.5 Concluir a implantação do módulo de geração da GNRE <i>online</i> .	CEGAT
Processos internos		
44	A10.1 Estabelecer a estrutura básica para a implantação do modelo de gestão.	ASPRO
45	A10.2 Desenvolver e implantar as práticas e ferramentas de gestão.	ASPRO
46	A10.3 Realizar treinamento gerencial básico.	COTRH-Treinamento
47	A10.4 Realizar o alinhamento dos processos, projetos, pessoas e tecnologia.	ASPRO
48	A11.1 Realinhar o Plano Estratégico de Segurança em TI ampliando o escopo para segurança da Informação.	CEGPA
49	A11.2 Planejar e implementar o Plano de Segurança Física para a sede, agências e postos fiscais.	CEGPA
50	A11.3 Implementar procedimentos operacionais padrão para assegurar a eficácia da defesa jurídica dos processos judiciais tributários .	ASSESSORIA JURÍDICA
51	A12.1 Estabelecer uma agenda de reuniões com representantes do setor empresarial.	Gabinete do Secretário Adjunto da Administração Tributária
52	A12.2 Estabelecer parcerias para uma ação conjunta entre a SEFAZ e os organismos de controle do gasto público. (Controladorias, Tribunais de Contas e Ministério Público)	Gabinete do Secretário Adjunto da Administração Tributária
53	A12.3 Ampliar parcerias com Administrações Tributárias de outros estados, municípios maranhenses, Receita Federal e outros órgãos.	Gabinete do Secretário Adjunto da Administração Tributária
54	A13.1 Implantar o modelo de gestão do conhecimento	COTRH-Treinamento
55	A13.2 Fortalecer o "Sistema de Educação a Distância - EAD"	ASRHU
56	A13.3 Criar e estruturar a Escola de Administração Fazendária	COTRH-Treinamento
Inovação, aprendizagem e crescimento: Insumos		
57	A14.1 Definir e implantar o modelo de gestão de pessoas com base em competências.	ASRHU

58	A14.2 Implementar o modelo de avaliação de desempenho em todos os níveis e cargos.	ASRHU
59	A14.3 Renovar o quadro de pessoal por meio de concurso público.	ASRHU
60	A14.4 Estabelecer o Centro Multidisciplinar de Assistência ao Servidor.	COTRH-Pessoal
61	A14.5 Redesenhar e implantar o sistema de informação de pessoal.	COTRH-Pessoal
62	A15.1 Elaborar e implementar o modelo de comunicação interna.	ASDIN
63	A15.2 Realizar pesquisas periódicas de clima organizacional e desenvolver as ações corretivas que sejam necessárias.	ASRHU
64	A16.1 Rever a estrutura de cargos comissionados da área administrativa-financeira.	CEGPA
65	A16.2 Disseminar conhecimentos e práticas de gestão orçamentária, instrução processual e acompanhamento de execução contratual entre corpo técnico e gestores.	CEGPA
66	A16.3 Revisar a competência das unidades administrativa, orçamentária e financeira.	CEGPA
67	A16.4 Implantar o sistema de custos.	CEGPA
68	A16.5 Implantar o Plano de Governança de TI.	CEGPA
69	A16.6 Desenvolver e implantar os serviços informáticos requeridos pelas áreas e fortalecer a capacidade tecnológica da entidade.	CEGPA
70	A17.1 Disseminar o propósito institucional (missão, valores, visão de futuro).	ASPRO
71	A17.2 Implementar curso virtual institucional (negócio, estrutura organizacional e propósito institucional).	COTRH-Treinamento
72	A17.3 Fortalecer o modelo de identidade e imagem institucional.	ASDIN
73	A17.4 Desenhar campanhas de reconhecimento dos símbolos institucionais.	ASDIN
74	A18.1 Melhorar a fiscalização das obras civis contratadas.	CEGPA
75	A18.2 Elaborar os projetos arquitetônicos e complementares.	CEGPA

8 - MATRIZ DE PONDERAÇÕES

Para destacar a importância dos diversos objetivos e indicadores, considerando que a gestão deve orientar-se por resultados, é necessário que seja determinado um processo de ponderação em diferentes níveis: primeiro nível de ponderação (das perspectivas), segundo nível de ponderação (dos objetivos) e terceiro nível de ponderação (dos indicadores). Para o monitoramento e avaliação do desempenho é necessário estabelecer, além dos indicadores e metas, a escala de medição dos resultados.

MAPA ESTRATÉGICO DA SEFAZ-MA						
Missão			Visão			
Controlar o cumprimento das obrigações tributárias com justiça e eficiência para contribuir com o desenvolvimento do Estado.			Ser uma instituição de excelência reconhecida pela qualidade de seus serviços e o alto nível dos seus resultados.			
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS						
Sociedade e governo: Impactos	15%	1. Elevar a arrecadação estadual buscando alcançar o potencial contributivo.	25,0%	2. Fomentar o cumprimento voluntário da obrigação tributária por meio do monitoramento e assistência ao contribuinte.	75,0%	
			3,8%		11,3%	
Clientes e/o beneficiários: Produtos e serviços	30%	3. Aperfeiçoar e generalizar a utilização de fiscalização eletrônica.	25,0%	4. Combater a improbidade administrativa e a sonegação fiscal, privilegiando ações preventivas e de investigação e pesquisa.	10,0%	
			7,5%		3,0%	
		5. Melhorar a qualidade e a disponibilidade de serviços nos canais de atendimento.	10,0%	6. Intensificar e expandir as ações de educação fiscal.	10,0%	
			3,0%		3,0%	
		7. Aperfeiçoar os instrumentos de transparência fiscal.	10,0%		8. Aumentar o nível de pagamento oportuno e espontâneo de todas as obrigações.	20,0%
			3,0%			6,0%
	9. Aperfeiçoar os sistemas de arrecadação estadual	15,0%				
			4,5%			
Processos internos	30%	10. Implantar o modelo de gestão da SEFAZ.	40,0%	11. Fortalecer as práticas de segurança institucional.	20,0%	
			12,0%		6,0%	
		12. Aperfeiçoar a gestão de alianças estratégicas.	10,0%	13. Institucionalizar a aplicação do modelo de gestão do conhecimento.	30,0%	
			3,0%		9,0%	
Inovação, aprendizagem e crescimento: Insumos	25%	14. Promover a profissionalização, valorização, meritocracia e qualidade de vida do servidor.	30,0%	15. Aperfeiçoar os processos de comunicação interna.	10,0%	
			7,5%		2,5%	
		16. Fortalecer a gestão dos recursos administrativos, financeiros e tecnológicos.	40,0%	17. Consolidar uma identidade organizacional.	5,0%	
			10,0%		1,3%	

Perspectiva/Objetivo/Ação	VALOR PONDERADO
Sociedade e governo: Impactos	15,00%
O1-Elevar a arrecadação estadual buscando alcançar o potencial contributivo.	3,75%
A1.1 Definir e implantar modelo de previsão e análise de arrecadação potencial.	0,19%
A1.2 Rever a legislação do ICMS.	0,38%
A1.3 Rever a legislação do IPVA.	0,11%
A1.4 Rever a legislação do ITCD	0,08%
A1.5 Definir e implantar modelo de fiscalização da produção agrícola.	0,75%
A1.6 Definir e implantar o modelo de fiscalização do IPVA.	0,75%
A1.7 Definir e implantar o modelo de fiscalização do ITCD.	0,38%
A1.8 Aperfeiçoar o modelo de fiscalização eletrônica de mercadorias em trânsito.	1,13%
O2-Fomentar o cumprimento voluntário da obrigação tributária por meio do monitoramento e assistência ao contribuinte.	11,25%
A2.1 Disponibilizar novos serviços para facilitar o cumprimento das obrigações tributárias com uso de tecnologia	3,38%
A2.2 Aperfeiçoar sistema de comunicação massiva de resultados dos cruzamentos.	1,13%
A2.3 Definir e implantar domicílio tributário eletrônico .	1,13%
A2.4 Implantar a nota fiscal do consumidor eletrônica.	2,81%
A2.5 Definir e Implantar o processo administrativo fiscal eletrônico.	2,81%
Clientes e/o beneficiários: Produtos e serviços	30,00%
O3-Aperfeiçoar e generalizar a utilização de fiscalização eletrônica.	7,50%
A3.1 Revisão, ajustes e implantação do modelo de ação fiscal.	2,25%
A3.2 Definir e implantar o aplicativo de auditoria eletrônica.	0,75%
A3.3 Usar o domicílio fiscal eletrônico para massificar a fiscalização eletrônica.	0,38%
A3.4 Definir e implantar o modelo de controle de benefícios fiscais.	0,38%
A3.5 Definir e implantar o modelo de fiscalização especialista para os segmentos de comunicações e energia.	1,13%
A3.6 Definir e implantar o modelo do fiscalização especialista para o segmento de combustíveis	0,75%
A3.7 Definir e implantar o modelo de fiscalização especialista de comércio exterior.	0,75%
A3.8 Desenvolver as competências requeridas pelos servidores da fiscalização.	1,13%
O4-Combater a improbidade administrativa e a sonegação fiscal, privilegiando ações preventivas e de investigação e pesquisa.	3,00%
A4.1 Aperfeiçoar a malha fiscal.	0,75%
A4.2 Definir e implantar o modelo de inteligência fiscal.	0,75%
A4.3 Fortalecer a ética na organização.	0,30%
A4.4 Estabelecer procedimentos de apuração e encaminhamento de crimes contra a ordem tributária.	0,60%
A4.5 Definir e implantar o sistema de interfaces com o Ministério Público, Tribunal de Justiça, e Delegacia Fazendária.	0,15%
A4.6 Melhorar os programas de controle interno	0,30%

A4.7 Ajustar o sistema de integração com a PGE para possibilitar o acesso às peças dos processos judiciais tributários.	0,15%
O5-Melhorar a qualidade e a disponibilidade de serviços nos canais de atendimento.	3,00%
A5.1 Desenvolver as competências requeridas pelos servidores de área para a realização das atividades de atendimento a nível gerencial, de supervisão ou operativo.	0,90%
A5.2 Implantar um novo modelo unificado de atendimento ao contribuinte.	2,10%
O6-Intensificar e expandir as ações de educação fiscal.	3,00%
A6.1 Constituir uma rede de disseminadores de educação fiscal.	3,00%
O7-Aperfeiçoar os instrumentos de transparência fiscal.	3,00%
A7.1 Difundir a cultura da transparência dentro da organização. (Lei da informação).	0,60%
A7.2 Consolidar os mecanismos para divulgar a gestão.	1,80%
A7.3 Dar publicidade às ações destinadas ao combate à corrupção.	0,60%
O8-Aumentar o nível de pagamento oportuno e espontâneo de todas as obrigações.	6,00%
A8.1 Aumentar os níveis de recuperação da carteira em atraso e reduzir o estoque de dívidas.	1,20%
A8.2 Padronizar, simplificar e otimizar todos os processos de cobrança e a realização das ações correspondentes.	1,80%
A8.3 Introduzir novos processos automatizados para a administração do estoque de dívida, a identificação de relações comerciais e bens, e a gestão e trâmite dos casos em atraso.	1,80%
A8.4 Desenvolver as competências requeridas pelos servidores da área para a realização das atividades de cobrança a nível gerencial, de supervisão ou operativo.	1,20%
O9-Aperfeiçoar os sistemas de arrecadação estadual.	4,50%
A9.1 Otimizar os processos e sistemas de arrecadação.	1,35%
A9.2 Aperfeiçoar os processos de inscrição em dívida ativa do crédito de ICMS e natureza não tributária.	0,90%
A9.3 Desenvolver e implantar o processo de inscrição de dívida ativa do IPVA.	0,68%
A9.4 Desenvolver e implantar o processo de inscrição de dívida ativa do ITCD.	0,68%
A9.5 Concluir a implantação do módulo de geração da GNRE online	0,90%
Processos internos	30,00%
O10 Implantar o modelo de gestão da SEFAZ.	12,00%
A10.1 Estabelecer a estrutura básica para a implantação do modelo.	1,20%
A10.2 Desenvolver e implantar as praticas e ferramentas de gestão.	2,40%
A10.3 Realizar treinamento gerencial básico.	2,40%
A10.4 Realizar o alinhamento dos processos, projetos, pessoas e tecnologia.	6,00%
O11-Fortalecer as práticas de segurança institucional.	6,00%
A11.1 Realinhar o Plano Estratégico de Segurança em TI ampliando o escopo para segurança da Informação.	2,40%
A11.2 Planejar e implementar o Plano de Segurança Física para a sede, agências e postos fiscais.	2,40%
A11.3 Implementar procedimentos operacionais padrão para assegurar a eficácia da defesa jurídica dos processos judiciais tributários.	1,20%

O12-Aperfeiçoar a gestão de alianças estratégicas.	3,00%
A12.1 Estabelecer uma agenda de reuniões com representantes do setor empresarial.	0,90%
A12.2 Estabelecer parcerias para uma ação conjunta entre a SEFAZ e os organismos de controle do gasto público. (Controladorias, Tribunais de Contas e Ministério Público).	1,05%
A12.3 Ampliar parcerias com Administrações Tributárias de outros estados, municípios maranhenses, Receita Federal e outros órgãos.	1,05%
O13-Institucionalizar a aplicação do modelo de gestão do conhecimento.	9,00%
A13.1 Implantar o modelo de gestão do conhecimento.	1,80%
A13.2 Fortalecer o "Sistema de Educação a Distância - EAD".	3,60%
A13.3 Criar e estruturar a Escola de Administração Fazendária.	3,60%
Inovação, aprendizagem e crescimento: Insumos	25,00%
O14-Promover a profissionalização, valorização, meritocracia e qualidade de vida do servidor	7,50%
A14.1 Definir e implantar o modelo de gestão de pessoas com base em competências	3,00%
A14.2 Implementar o modelo de avaliação de desempenho em todos os níveis e cargos	1,50%
A14.3 Renovar o quadro de pessoal por meio de concurso público	1,50%
A14.4 Estabelecer o Centro Multidisciplinar de Assistência ao Servidor	1,13%
A14.5 Redesenhar e implantar o sistema de informação de pessoal	0,38%
O15-Aperfeiçoar os processos de comunicação interna.	2,50%
A15.1 Elaborar e implementar o modelo de comunicação interna.	1,75%
A15.2 Realizar pesquisas periódicas de clima organizacional e desenvolver as ações corretivas que sejam necessárias.	0,75%
O16-Fortalecer a gestão dos recursos administrativos, financeiros e tecnológicos.	10,00%
A16.1 Rever a estrutura de cargos comissionados da área administrativa-financeira	0,50%
A16.2 Disseminar conhecimentos e práticas de gestão orçamentária, instrução processual e acompanhamento de execução contratual entre corpo técnico e gestores.	0,50%
A16.3 Revisar a competência das unidades administrativa, orçamentária e financeira.	0,50%
A16.4 Implantar o sistema de custos .	0,50%
A16.5 Implantar o Plano de Governança de TI.	2,00%
A16.6 Desenvolver e implantar os serviços informáticos requeridos pelas áreas e fortalecer a capacidade tecnológica da entidade.	6,00%
O17-Consolidar uma identidade organizacional.	1,25%
A17.1 Disseminar o propósito institucional (missão, valores, visão de futuro).	0,38%
A17.2 Implementar curso virtual institucional (negócio, estrutura organizacional e propósito institucional).	0,13%
A17.3 Fortalecer o modelo de identidade e imagem institucional.	0,63%
A17.4 Desenhar campanhas de reconhecimento dos símbolos institucionais.	0,13%
O18-Prosseguir com o programa de adequação das instalações físicas das unidades.	3,75%
A18.1 Melhorar a fiscalização das obras civis contratadas	1,88%
A18.2 Elaborar os projetos arquitetônicos e complementares	1,88%

PONDERAÇÃO DE PERSPECTIVAS, OBJETIVOS, INDICADORES DE OBJETIVOS, AÇÕES E INDICADORES DE AÇÕES

PERSP	TIPO	DESCRIÇÃO	PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES DE OBJETIVOS	AÇÕES	INDICADORES DE AÇÕES
PE1	PE	Sociedade e governo: Impactos	15%				
PE1	OE	O1-Elevar a arrecadação estadual buscando alcançar o potencial contributivo.		25%			
PE1	IO	O1.1 Porcentagem de crescimento real da arrecadação: valor da arrecadação / valor da arrecadação realizada no mesmo período do exercício anterior corrigido pelo IPCA * 100			100%		
PE1	AE	A1.1 Definir e implantar modelo de previsão e análise de arrecadação potencial.				5%	
PE1	IA	IA1.1.1 Porcentagem de atingimento da receita potencial tributário: receita tributária realizada / receita tributária potencial * 100 (ainda não é mensurável)					100%
PE1	AE	A1.2 Rever a legislação do ICMS.				10%	
PE1	IA	IA1.2.1 Porcentagem de avanço na adequação da legislação tributária do ICMS: porcentagem de avanço na adequação da legislação tributária do ICMS de acordo com o cronograma de trabalho (Planejamento vs Execução)					100%
PE1	AE	A1.3 Rever a legislação do IPVA.				3%	
PE1	IA	IA1.3.1 Porcentagem de avanço na adequação da legislação tributária do IPVA: porcentagem de avanço na adequação da legislação tributária do IPVA de acordo com o cronograma de trabalho (Planejamento vs Execução)					100%
PE1	AE	A1.4 Rever a legislação do ITCD				2%	
PE1	IA	IA1.4.1 Porcentagem de avanço na adequação da legislação tributária do ITCD: porcentagem de avanço na adequação da legislação tributária do ITCD de acordo com o cronograma de trabalho (Planejamento vs Execução)					100%
PE1	AE	A1.5 Definir e implantar modelo de fiscalização da produção agrícola.				20%	
PE1	IA	IA1.5.1 Porcentagem de implantação do modelo de fiscalização da produção agrícola: número de ações planejadas concluídas / número total de ações planejadas *100					100%
PE1	AE	A1.6 Definir e implantar o modelo de fiscalização do IPVA.				20%	
PE1	IA	IA1.6.1 Porcentagem de implantação do modelo de fiscalização do IPVA: número de ações planejadas concluídas / número total de ações planejadas *100					100%
PE1	AE	A1.7 Definir e implantar o modelo de fiscalização do ITCD.				10%	
PE1	IA	IA1.7.1 Porcentagem de implantação do modelo de fiscalização do ITCD: número de ações planejadas concluídas / número total de ações planejadas *100					100%
PE1	AE	A1.8 Aperfeiçoar o modelo de fiscalização eletrônica de mercadorias em trânsito.				30%	
PE1	IA	IA1.8.1 Porcentagem de aperfeiçoamento do modelo de fiscalização das mercadorias em trânsito: número de ações planejadas concluídas / número total de ações planejadas * 100					40%
PE1	IA	IA1.8.2 Porcentagem de notas cobradas no canal vermelho: quantidade de notas fiscais eletrônicas com ICMS cobrado no canal vermelho/quantidade de notas fiscais eletrônicas incluídas no canal vermelho * 100.					20%

		IA1.8.3 Porcentagem de notas fiscais eletrônicas com registro de passagem.				20%
PE1	IA	IA1.8.4 Porcentagem de cobrança do ICMS no canal vermelho: total do ICMS cobrado no canal vermelho/total do ICMS apurado nas notas fiscais eletrônicas incluídas no canal vermelho * 100				20%
PE1	OE	O2-Fomentar o cumprimento voluntário da obrigação tributária por meio do monitoramento e assistência ao contribuinte.	75%			
PE1	IO	IO2.1 Porcentagem de pagamento espontâneo: valor dos créditos tributários recolhidos espontaneamente/ total de créditos declarados na DIEF, GIA-ST e PGDAS-D *100		100%		
PE1	AE	A2.1 Disponibilizar novos serviços para facilitar o cumprimento das obrigações tributárias com uso de tecnologia.			30%	
PE1	IA	IA2.1.1 Porcentagem de novos serviços automatizados : número de novos serviços automatizados / número total de serviços ao contribuinte * 100				100%
PE1	AE	A2.2 Aperfeiçoar sistema de comunicação massiva de resultados dos cruzamentos.			10%	
PE1	IA	IA2.2.1 Porcentagem de implantação do aperfeiçoamento do sistema de comunicação de resultados de cruzamentos de dados: número de ações realizadas/número de ações previstas para realizar * 100				100%
PE1	AE	A2.3 Definir e implantar domicílio tributário eletrônico .			10%	
PE1	IA	IA2.3.1 Porcentagem de implantação de domicílio tributário eletrônico: número de ações realizadas/número de ações previstas para realizar *100				50%
PE1	IA	IA2.3.2 Porcentagem de utilização de domicílio tributário: número de contribuintes domiciliados eletronicamente/número de contribuintes *100				50%
PE1	AE	A2.4 Implantar a nota fiscal do consumidor eletrônica.			25%	
PE1	IA	IA2.4.1 Porcentagem de implantação da nota fiscal eletrônica do consumidor: número de ações realizadas/número de ações previstas para realizar * 100				100%
PE1	AE	A2.5 Definir e Implantar o processo administrativo fiscal eletrônico.			25%	
PE1	IA	IA2.5.1 Porcentagem de processos administrativos fiscais eletrônicos: número do processos fiscais administrados no sistema /número de total de processos administrativos fiscais				50%
PE1	IA	IA2.5.2 Porcentagem de implantação do processo administrativo fiscal eletrônico				50%
PE2	PE	Clientes e/o beneficiários: Produtos e serviços	30%			
PE2	OE	O3-Aperfeiçoar e generalizar a utilização de fiscalização eletrônica.	25%			
PE2	IO	IO3.1 Grau de eficácia da fiscalização eletrônica: valor dos créditos tributários apurados/ estimativa de créditos devidos feita na programação fiscal *100		100%		
PE2	AE	A3.1 Revisão, ajustes e implantação do modelo de ação fiscal.			30%	
PE2	IA	IA3.1.1 Porcentagem de implantação do modelo de ação fiscal: número de ações realizadas/número de ações previstas para realizar * 100				100%
PE2	AE	A3.2 Definir e implantar o aplicativo de auditoria eletrônica.			10%	

PE2	IA	IA3.2.1 Porcentagem de implantação do sistema de auditoria eletrônica: número de ações realizadas/número de ações previstas para realizar * 100					100%
PE2	AE	A3.3 Usar o domicílio fiscal eletrônico para massificar a fiscalização eletrônica.				5%	
PE2	IA	IA3.3.1 Porcentagem de utilização de domicílio fiscal eletrônico em fiscalização: número de ações fiscais utilizando domicílio fiscal eletrônico/total de ações fiscais realizadas * 100					100%
PE2	AE	A3.4 Definir e implantar o modelo de controle de benefícios fiscais.				5%	
PE2	IA	IA3.4.1 Porcentagem de implantação do modelo de controle de benefícios fiscais: número de ações realizadas/número de ações previstas para realizar * 100					100%
PE2	AE	A3.5 Definir e implantar o modelo de fiscalização especialista para os segmentos de comunicações e energia.				15%	
PE2	IA	IA3.5.1 Porcentagem de implantação do modelo de controle de comunicações e energia: número de ações realizadas/número de ações previstas para realizar * 100					
PE2	AE	A3.6 Definir e implantar o modelo de fiscalização especialista para o segmento de combustíveis.				10%	
PE2	IA	IA3.6.1 Porcentagem de implantação do modelo de controle de combustível e energia: número de ações realizadas/número de ações previstas para realizar * 100					100%
PE2	AE	A3.7 Definir e implantar o modelo de fiscalização especialista de comércio exterior.				10%	
PE2	IA	IA3.7.1 Porcentagem de implantação do modelo de controle do comércio exterior: número de ações realizadas/número de ações previstas para realizar * 100					100%
PE2	AE	A3.8 Desenvolver as competências requeridas pelos servidores da fiscalização.				15%	
PE2	IA	IA3.8.1 Porcentagem de desenvolvimento de competências: número de servidores com desenvolvimento de competências plenamente alcançado/número total de servidores da área *100					70%
PE2	IA	IA3.8.2 Porcentagem de realização de capacitações na área de fiscalização de estabelecimentos.					30%
PE2	OE	O4- Combater a improbidade administrativa e a sonegação fiscal, privilegiando ações preventivas e de investigação e pesquisa.		10%			
PE2	IO	IO4.1 Porcentagem de confirmação de fraudes pelo serviço de inteligência: quantidade de ações com confirmação de fraudes fiscais/ quantidade de ações selecionadas para investigação * 100			50%		
PE2	IO	IO4.2 Porcentagem de auditorias de controle com registro de ocorrências: número de auditorias com registro de ocorrências/ total de auditorias realizadas * 100			50%		
PE2	AE	A4.1 Aperfeiçoar a malha fiscal.				25%	
PE2	IA	IA4.1.1 Porcentagem de aperfeiçoamento da malha fiscal: número de ações realizadas/número de ações previstas para realizar * 100					100%
PE2	AE	A4.2 Definir e implantar o modelo de inteligência fiscal.				25%	

PE2	IA	IA4.2.1 Porcentagem de implantação do modelo de inteligência fiscal: número de ações realizadas/número de ações previstas para realizar * 100					100%
PE2	AE	IA4.3 Fortalecer a ética na organização.					10%
PE2	IA	IA4.3.1 Porcentagem de participação em programas da ética: número de servidores participando em atividades programadas/número total de servidores da organização * 100					
PE2	IA	IA4.3.2 Eventos de promoção da ética realizados: número de eventos de promoção da ética realizados					
PE2	AE	A4.4 Estabelecer procedimentos de apuração e encaminhamento de crimes contra a ordem tributária.					20%
PE2	IA	IA4.4.1 Porcentagem de implantação de procedimentos de apuração e denúncia de crime fiscal: número de procedimentos realizados/número de procedimentos estabelecidos * 100					100%
PE2	AE	A4.5 Definir e implantar o sistema de interfaces com o Ministério Público, Tribunal de Justiça, e Delegacia Fazendária.					5%
PE2	IA	IA4.5.1 Porcentagem de implantação de interfaces com órgãos externos: número de interfaces implantadas/ número de interfaces definidas * 100					100%
PE2	AE	A4.6 Melhorar os programas de controle interno					10%
PE2	IA	IA4.6.1 Porcentagem de melhoramento do controle interno: número da melhorias implantadas/número de melhorias planejadas * 100					100%
PE2	AE	A4.7 Ajustar o sistema de integração com a PGE para possibilitar o acesso às peças dos processos judiciais tributários.					5%
PE2	IA	IA4.7.1 Porcentagem de avanço da integração: porcentagem de avanço do projeto de integração segundo o cronograma (Planejamento vs Execução)					100%
PE2	OE	O5-Melhorar a qualidade e a disponibilidade de serviços nos canais de atendimento.			10%		
PE2	IO	IO5.1 Índice de satisfação dos usuários com os serviços fazendários: grau de satisfação dos usuários				50%	
PE2	IO	IO5.2 Porcentagem de atendimentos realizados no prazo: quantidade de atendimentos tempestivos/ quantidade total de atendimentos * 100				50%	
PE2	AE	A5.1 Desenvolver as competências requeridas pelos servidores de área para a realização das atividades de atendimento a nível gerencial, de supervisão ou operativo.					30%
PE2	IA	IA5.1.1 Porcentagem de desenvolvimento de competências: número de servidores com desenvolvimento de competências plenamente alcançados/número total de servidores * 100					70%
PE2	IA	IA5.1.2 Qualificação de serviço: nota obtida do processo de avaliação de satisfação no atendimento (cliente incógnito, pesquisa, etc)					30%
PE2	AE	A5.2 Implantar um novo modelo unificado de atendimento ao contribuinte.					70%
PE2	IA	IA5.2.1 Porcentagem de avanço da implantação: porcentagem de avanço do projeto de implantação					40%

PE2	IA	IA5.2.2 Mensuração dos produtos entregues do projeto: número de produtos entregues pelo projeto de Implantação / número total de produtos do projeto de implantação * 100				30%
PE2	IA	IA5.2.3 Índice de satisfação do contribuinte: resultado da pesquisa de satisfação (por canal, por serviço, etc)				10%
PE2	IA	IA5.2.4 Porcentagem de cumprimento do padrão de atendimento (tempo): tempo médio real de atendimento / tempo médio esperado de atendimento * 100				10%
PE2	IA	IA5.2.5 Número de atendimento médio por atendentes: número de atendimentos realizados / número de atendentes				10%
PE2	OE	O6- Intensificar e expandir as ações de educação fiscal.		10%		
PE2	IO	IO6.1 Porcentagem de escolas públicas do ensino fundamental e médio alcançadas pelo programa: número de escolas alcançadas/ total das escolas *100			50%	
PE2	IO	IO6.2 Rede de articulação e formação de conselheiros sociais: número de entidades integrantes da rede.			50%	
PE2	AE	A6.1 Constituir uma rede de disseminadores de educação fiscal.				100%
PE2	IA	IA6.1.1 Número de disseminadores envolvidos na rede: número de disseminadores envolvidos na rede				100%
PE2	OE	O7- Aperfeiçoar os instrumentos de transparência fiscal.		10%		
PE2	IO	IO7.1 Grau de acesso às informações, tais como: dados de arrecadação, relatórios de auditoria de controle, adjudicação de contratos, relatório de gestão, e outros: número de informações disponibilizadas/número de informações totais a disponibilizar aprovadas * 100			100%	
PE2	AE	A7.1 Difundir a cultura da transparência dentro da organização. (Lei da informação)				20%
PE2	IA	IA7.1.1 Porcentagem de servidores treinados em conceitos de transparência: número de servidores treinados em conceitos de transparência / total de servidores * 100				40%
PE2	IA	IA7.1.2 Nota na avaliação objetiva de conhecimentos sobre transparência: média institucional da nota na avaliação objetiva de conhecimentos sobre transparência				60%
PE2	AE	A7.2 Consolidar os mecanismos para divulgar a gestão.				60%
PE2	IA	IA7.2.1 Número de acessos aos canais de divulgação: número de acessos ao site				20%
PE2	IA	IA7.2.2 Porcentagem de avanço na construção do portal da transparência: porcentagem de avanço na construção do portal da transparência de acordo com o cronograma				40%
PE2	IA	IA7.2.3 Porcentagem de Instrumentos de gestão divulgados: instrumentos de gestão divulgados /instrumentos de gestão planejados para divulgação * 100				40%
PE2	AE	A7.3 Dar publicidade às ações destinadas ao combate à corrupção.				20%
PE2	IA	IA7.3.1 Porcentagem de avanço da campanha de divulgação: porcentagem de avanço da campanha de divulgação segundo o cronograma (Planejamento vs Execução)				70%
PE2	IA	IA7.3.2 Número de pessoas alcançadas pelas campanhas de divulgação: número de pessoas alcançadas pelas campanhas de divulgação				30%

PE2	OE	O8-Aumentar o nível de pagamento oportuno e espontâneo de todas as obrigações		20%		
PE2	IO	IO8.1 Porcentagem de pagamento espontâneo: valor dos créditos declarados recolhidos espontaneamente / total dos créditos declarados na DIEF, GIA - ST e PGDAS-D * 100			50%	
PE2	IO	IO8.2 Porcentagem do estoque em cobrança em relação à arrecadação anual: total do estoque em cobrança (principal e acréscimos) / arrecadação do ano			50%	
PE2	AE	A8.1 Aumentar os níveis de recuperação da carteira em atraso e reduzir o estoque de dívidas.				20%
PE2	IA	IA8.1.1 Porcentagem de arrecadação por cobrança: arrecadação/(inventário inicial+novas obrigações) * 100				20%
PE2	IA	IA8.1.2 Porcentagem de crescimento do valor da carteira: (valor inventário final - valor inventário inicial)/valor inventário inicial * 100				20%
PE2	IA	IA8.1.3 Porcentagem de obrigações cobradas: obrigações pagas/(Inventário inicial+novas obrigações) * 100				20%
PE2	IA	IA8.1.3 Porcentagem de crescimento de casos em carteira: (inventário final de casos - inventário inicial de casos)/inventário inicial de casos * 100				20%
PE2	IA	IA8.1.5 Porcentagem de ações preventivas: número de novas obrigações em atraso / número total de obrigações * 100				20%
PE2	AE	A8.2 Padronizar, simplificar e otimizar todos os processos de cobrança e a realização das ações correspondentes.				30%
PE2	IA	IA8.2.1 Porcentagem de processos e ações redesenhadas: número do processos e ações redesenhadas/ número do processos e ações aprovadas para redesenhar * 100				100%
PE2	AE	A8.3 Introduzir novos processos automatizados para a administração do estoque de dívida, a identificação de relações comerciais e bens, e a gestão e trâmite dos casos em atraso.				30%
PE2	IA	IA8.3.1 Porcentagem de processos automatizados: número de processos automatizados/número de processos a automatizar * 100				100%
PE2	AE	A8.4 Desenvolver as competências requeridas pelos servidores da área para a realização das atividades de cobrança a nível gerencial, de supervisão ou operativo.				20%
PE2	IA	IA8.4.1 porcentagem de desenvolvimento de competências: número de servidores com desenvolvimento de competências plenamente alcançadas/número total de servidores da área * 100				100%
PE2	OE	O9-Aperfeiçoar os sistemas de arrecadação estadual		15%		
PE2	IO	IO9.1 Porcentagem de avanço do aperfeiçoamento dos sistemas de arrecadação: porcentagem de avanço do aperfeiçoamento dos sistemas de arrecadação segundo o cronograma (Planejamento vs Execução)			100%	
PE2	AE	A9.1 Otimizar os processos e sistemas de arrecadação				30%
PE2	IA	IA9.1.1 Porcentagem de processos otimizados: número de processos otimizados/número de processos aprovados para otimização * 100				100%

PE2	AE	A9.2 Aperfeiçoar os processos de inscrição em dívida ativa do crédito de ICMS e natureza não tributária				20%	
PE2	IA	IA9.2.1 Porcentagem de processos otimizados: número de processos otimizados/número de processos aprovados para otimização * 100					100%
PE2	AE	A9.3 Desenvolver e implantar o processo de inscrição de dívida ativa do IPVA				15%	
PE2	IA	IA9.3.1 Porcentagem de inscrição em dívida ativa: número do inscrições de IPVA em dívida ativa com novo processo/número total de inscrições de IPVA em dívida ativa * 100					100%
PE2	AE	A9.4 Desenvolver e implantar o processo de inscrição de dívida ativa do ITCD				15%	
PE2	IA	IA9.4.1 Porcentagem de inscrição em dívida ativa: número do inscrições de ITCD em dívida ativa com novo processo/número total de inscrições de ITCD em dívida ativa * 100					100%
PE2	AE	A9.5 Concluir a implantação do módulo de geração da GNRE online				20%	
PE2	IA	IA9.5.1 Porcentagem de geração da GNRE online: número de GNRE geradas online/número total de GNRE geradas * 100					100%
PE3	PE	Processos internos	30%				
PE3	OE	O10 Implantar o modelo de gestão da SEFAZ		40%			
PE3	IO	IO10.1 Porcentagem de avanço na implantação do modelo de gestão por resultados: porcentagem de avanço na implantação do modelo de gestão da SEFAZ de acordo com o cronograma de trabalho			100%		
PE3	AE	A10.1 Estabelecer a estrutura básica para a implantação do modelo				10%	
PE3	IA	IA10.1 Porcentagem de avanço no estabelecimento da estrutura básica para a implantação do modelo de gestão da SEFAZ: porcentagem de avanço no estabelecimento da estrutura básica para a implantação do modelo de gestão da SEFAZ de acordo com o cronograma de trabalho					100%
PE3	AE	A10.2 Desenvolver e implantar as práticas e ferramentas de gestão				20%	
PE3	IA	IA10.2.1 Porcentagem de avanço no desenvolvimento e implantação das práticas e ferramentas de gestão: porcentagem de avanço no desenvolvimento e implantação das práticas e ferramentas de gestão de acordo com o cronograma de trabalho					100%
PE3	AE	A10.3 Realizar treinamento gerencial básico				20%	
PE3	IA	IA10.3.1 Porcentagem de pessoal com treinamento gerencial básico: número de pessoal gerencial treinado / número total de pessoal gerencial					100%
PE3	AE	A10.4 Realizar o alinhamento dos processos, projetos, pessoas e tecnologia				50%	
PE3	IA	IA10.4.1 Porcentagem de processos otimizados: (número de processos otimizados / número total de processos)*100					70%
PE3	IA	IA10.4.2 Porcentagem de projetos padronizados: (número de projetos padronizados/ número total de projetos)*100					30%
PE3	OE	O11- Fortalecer as práticas de segurança institucional.		20%			

PE3	IA	IA10.1.1 Porcentagem de avanço na implantação das práticas de segurança: porcentagem de avanço na implantação das práticas de segurança de acordo com o cronograma de trabalho (Planejamento vs Execução)				100%
PE3	AE	A11.1 Realinhar o Plano Estratégico de Segurança em TI ampliando o escopo para segurança da Informação			40%	
PE3	IA	IA11.1.2. Grau de disseminação dos princípios de segurança da informação: quantidade de servidores treinados em princípios básicos de segurança da informação / quantidade total de servidores				30%
PE3	IA	IA11.1.3. Porcentagem de implantação de normas de segurança: quantidade de normas de segurança plenamente implementadas / quantidade de normas de segurança propostas * 100				70%
PE3	AE	A11.2 Planejar e implementar o Plano de Segurança Física para a sede, agências e postos fiscais			40%	
PE3	IA	IA11.2.1. Porcentagem de implantação do plano de segurança física nas Agências e Postos: quantidade de Agências e Postos implementadas / Total de Agências e Postos				60%
PE3	IA	IA11.2.2. Porcentagem de implantação do plano de segurança física na sede: porcentagem de avanço na implantação do plano de segurança física na sede de acordo com o cronograma de trabalho (Planejamento vs Execução)				40%
PE3	AE	A11.3 Implementar procedimentos operacionais padrão para assegurar a eficácia da defesa jurídica dos processos judiciais tributários .			20%	
PE3	IA	IA11.3.1 Porcentagem de avanço na implantação dos procedimentos operacionais padrão: porcentagem de avanço na implantação dos procedimentos operacionais padrão de acordo com o cronograma de trabalho (Planejamento vs Execução)				100%
PE3	OE	O12-Aperfeiçoar a gestão de alianças estratégicas.	10%			
PE3	IO	IO12.1 Quantidade de ações realizadas em parcerias com outras entidades públicas ou privadas: quantidade de ações estabelecidas e executadas			100%	
PE3	AE	A12.1 Estabelecer uma agenda de reuniões com representantes do setor empresarial.			30%	
PE3	IA	IA12.1.1 Execução da agenda de reuniões com o setor empresarial: número de reuniões realizadas				100%
PE3	AE	A12.2 Estabelecer parcerias para uma ação conjunta entre a SEFAZ e os organismos de controle do gasto público. (Controladorias, Tribunais de Contas e Ministério Público)			35%	
PE3	IA	IA12.2.1 Quantidade de ações conjuntas realizadas com organismos de controle do gasto público				100%
PE3	AE	A12.3 Ampliar parcerias com Administrações Tributárias de outros estados, municípios maranhenses, Receita Federal e outros órgãos.			35%	
PE3	IA	IA12.3.1 Novas parcerias estabelecidas com outras administrações tributárias municipais				30%
PE3	IA	IA12.3.2 Novas ações conjuntas com outras administrações tributárias				70%

PE3	OE	O13-Institucionalizar a aplicação do modelo de gestão do conhecimento.		30%			
PE3	IO	IO13.1 Porcentagem de avanço na implantação do modelo: porcentagem de avanço na implantação do modelo de acordo com o cronograma de trabalho (Planejamento vs Execução)			70%		
PE3	IO	IO13.2 Porcentagem de formação de comunidades de conhecimento: número de comunidades formadas/ número de comunidades previstas para formar * 100			30%		
PE3	AE	A13.1 Implantar o modelo de gestão conhecimento.				20%	
PE3	IA	IA13.1.1 Porcentagem do modelo implantada: atividades implantadas num período / atividades propostas por período *100					70%
PE3	IA	IA13.1.2 Porcentagem de grupos especialistas operando: grupos de especialistas operando / grupos de especialistas identificados * 100					15%
PE3	IA	IA13.1.3 Porcentagem de disseminação conhecimento: servidores capacitados por disseminadores internos / total de servidores capacitados * 100					15%
PE3	AE	A13.2 Fortalecer o "Sistema de Educação a Distância - EAD".				40%	
PE3	IA	IA13.2.1 Porcentagem de cursos executados: cursos executados na plataforma / cursos programados *100					50%
PE3	IA	IA13.2.2 Porcentagem de servidores capacitados na plataforma: servidores com curso concluído na plataforma / total de servidores capacitados * 100					50%
PE3	AE	A13.3 Criar e estruturar a Escola de Administração Fazendária				40%	
PE3	IA	IA13.3.1 Porcentagem de cursos executados na escola: cursos executados na escola / total de cursos executados *100					50%
PE3	IA	IA13.3.2 Porcentagem de servidores capacitados na escola: servidores com curso concluído na escola / total de servidores capacitados * 100					50%
PE4	PE	Inovação, aprendizagem e crescimento: Insumos	25%				
PE4	OE	O14-Promover a profissionalização, valorização, meritocracia e qualidade de vida do servidor		30%			
PE4	IO	IO14.1 Porcentagem de desenvolvimento de competências: número de servidores com desenvolvimento de competências plenamente alcançado/ número total de servidores * 100			70%		
PE4	IO	IO14.2 Porcentagem de inovação em gestão(prêmios e reconhecimentos): número de inovações reconhecidas e premiadas /total de inovações realizadas * 100			30%		
PE4	AE	A14.1 Definir e implantar o modelo de gestão de pessoas com base em competências				40%	
PE4	IA	IA14.1.1 Porcentagem de avanço na implantação do modelo: porcentagem de avanço na implantação do modelo de acordo com o cronograma de trabalho (Planejamento vs Execução)					100%
PE4	AE	A14.2 Implementar o modelo de avaliação de desempenho em todos os níveis e cargos				20%	
PE4	IA	IA14.2.1 Porcentagem de servidores com avaliação de desempenho: servidores avaliados por desempenho / servidores SEFAZ *100					100%

PE4	AE	A14.3 Renovar o quadro de pessoal por meio de concurso público				20%	
PE4	IA	IA14.3.1 Porcentagem de renovação de pessoal: vagas preenchidas num período / total de servidores *100					100%
PE4	AE	A14.4 Estabelecer o Centro Multidisciplinar de Assistência ao Servidor				15%	
PE4	IA	IA14.4.1 Porcentagem de avanço na implantação do Centro Multidisciplinar de Assistência ao servidor					70%
PE4	IA	IA14.4.2 Nível de satisfação das atividades do Centro Multidisciplinar					15%
PE4	IA	IA14.4.3 Porcentagem de atenção a demandas de servidores					15%
PE4	AE	A14.5 Redesenhar e implantar o sistema de informação de pessoal.				5%	
PE4	IA	IA14.5.2 Porcentagem de avanço na implantação do sistema: porcentagem de avanço na implantação do sistema de acordo com o cronograma de trabalho (Planejamento vs Execução)					100%
PE4	OE	O15-Aperfeiçoar os processos de comunicação interna.		10%			
PE4	IO	IO15.1 Índice de aprovação do modelo de comunicação: grau de aprovação dos servidores			100%		
PE4	AE	A15.1 Elaborar e implementar o modelo de comunicação interna.				70%	
PE4	IA	IA15.1.1 Porcentagem de avanço na implantação do modelo de comunicação interna: porcentagem de avanço na implantação do modelo de comunicação interna de acordo com o cronograma de trabalho					70%
PE4	IA	IA15.1.2 Porcentagem de implantação do modelo de comunicação interna: número de elementos implantados / número de elementos definidos pelo modelo					30%
PE4	AE	A15.2 Realizar pesquisas periódicas de clima organizacional e desenvolver as ações corretivas que sejam necessárias.				30%	
PE4	IA	IA15.2.1 Resultado da medição de clima organizacional: resultado da medição de clima organizacional					100%
PE4	OE	O16-Fortalecer a gestão dos recursos administrativos, financeiros e tecnológicos.		40%			
PE4	IO	IO16.1 Grau de suporte tecnológico dos processos: número de processos com suporte tecnológico/ total de processos que requerem suporte tecnológico * 100			60%		
PE4	IO	IO16.2 Porcentagem de economia nas aquisições de serviços e bens: custos contratados nas aquisições/ custos estimados no processo licitatório (-1) * 100			10%		
PE4	IO	IO16.3 Índice de evolução do orçamento: percentual de crescimento médio anual			10%		
PE4	IO	IO16.4 Custo da administração fazendária: despesa da administração fazendária/ receita arrecadada x 100			10%		
PE4	IO	IO16.5 Grau de satisfação com os recursos físicos e financeiros disponibilizados: percentual de aprovação apurado em pesquisa			10%		
PE4	AE	A16.1 Rever a estrutura de cargos comissionados da área administrativa-financeira				5%	
PE4	IA	IA16.1.1 Porcentagem de avanço na revisão da estrutura de cargos comissionados: porcentagem de avanço na revisão da estrutura de cargos comissionados de acordo com o cronograma de trabalho (Planejamento vs Execução)					100%

PE4	AE	A16.2 Disseminar conhecimentos e práticas de gestão orçamentária, instrução processual e acompanhamento de execução contratual entre corpo técnico e gestores				5%	
PE4	IA	IA16.2.3. Porcentagem de disseminação de conhecimentos de gestão orçamentária e processos e contratos administrativos: quantidade de servidores participantes de palestras de orientação / quantidade total de servidores da área *100					100%
PE4	AE	A16.3 Revisar a competência das unidades administrativa, orçamentária e financeira				5%	
PE4	IA	IA16.3.1. Tempo médio de tramitação de processos administrativos e financeiros: tempo médio de duração do trâmite de um processo / tempo médio de duração do trâmite de um processo atual * 100					
PE4	IA	IA16.3.1. Porcentagem de avanço na revisão das competência das unidades administrativa, orçamentária e financeira: porcentagem de avanço na revisão das competência das unidades administrativa, orçamentária e financeira de acordo com o cronograma de trabalho (Planejamento vs Execução)					100%
PE4	AE	A16.4 Implantar o sistema de custos .				5%	
PE4	IA	IA16.4.1 Porcentagem de avanço da implantação: porcentagem de avanço do projeto de implantação de acordo com o cronograma de trabalho (Planejamento vs Execução)					100%
PE4	AE	A16.5 Implantar o Plano de Governança de TI.				20%	
PE4	IA	IA16.5.2. Grau de adequação às normas ITIL: quantidade de processos ITIL implementados / quantidade de processos ITIL propostos * 100					30%
PE4	IA	IA16.5.4. Grau de adequação dos ANS aos requisitos contratuais: quantidade de ANS internos cumpridos / quantidade de ANS internos estabelecidos					70%
PE4	AE	A16.6 Desenvolver e implantar os serviços informáticos requeridos pelas áreas e fortalecer a capacidade tecnológica da entidade.				60%	
PE4	IA	IA16.6.1 Porcentagem de desenvolvimento dos serviços: número de serviços implantados/ total de serviços requeridos e aprovados para ser implantados * 100					70%
PE4	IA	IA16.6.2 Grau de adequação tecnológica da entidade: requerimentos tecnológicos implementados / total de requerimentos tecnológicos aprovados para ser implantados					30%
PE4	OE	O17- Consolidar uma identidade organizacional.		5%			
PE4	IO	IO17.1 Porcentagem de avanço da implantação das características de identificação e reconhecimento: porcentagem de avanço da implantação das características de identificação e reconhecimento de acordo com o cronograma de trabalho (Planejamento vs Execução)			100%		
PE4	AE	A17.1 Disseminar o propósito institucional (missão, valores, visão de futuro)				30%	
PE4	IA	IA17.1.1 Nível de conhecimento do propósito institucional: nível de conhecimento dos servidores da propósito institucional					60%

PE4	IA	IA17.1.2 Porcentagem de conhecimento do propósito institucional: servidores que conhecem a propósito institucional / total de servidores * 100				40%
PE4	AE	A17.2 Implementar curso virtual institucional (negócio, estrutura organizacional e propósito institucional)				10%
PE4	IA	IA17.2.1 Porcentagem de servidores capacitados na plataforma: servidores com curso concluído na plataforma / total servidores da SEFAZ * 100				100%
PE4	AE	A17.3 Fortalecer o modelo de identidade e imagem institucional				50%
PE4	IA	IA17.3.1 Porcentagem de avanço da implantação do modelo de identidade e imagem institucional: porcentagem de avanço da implantação do modelo de identidade e imagem institucional de acordo com o cronograma de trabalho (Planejamento vs Execução)				100%
PE4	AE	A17.4 Desenhar campanhas de reconhecimento dos símbolos institucionais.				10%
PE4	IA	IA17.4.1 Índice de reconhecimento dos símbolos da entidade: grau de reconhecimento e entendimento dos símbolos da entidade				100%
PE4	OE	O18-Prosseguir com o programa de adequação das instalações físicas das unidades		15%		
PE4	IO	IO18.1 Porcentagem de avanço no programa de adequação das instalações físicas das unidades: porcentagem de avanço no programa de adequação das instalações físicas das unidades de acordo com o cronograma de trabalho (Planejamento vs Execução)			100%	
PE4	AE	A18.1 Melhorar a fiscalização das obras civis contratadas.				50%
PE4	IA	IA18.1.1. Cobertura da fiscalização de obras: quantidade de fiscalizações realizadas/ quantidade de fiscalizações planejadas * 100				100%
PE4	AE	A18.2 Elaborar os projetos arquitetônicos e complementares				50%
PE4	IA	IA18.2.1. Porcentagem de conclusão de projetos arquitetônicos e complementares: projetos arquitetônicos elaborados/ projetos arquitetônicos aprovados para elaborar				100%

PE – Perspectiva

OE – Objetivo Estratégico

IO – Indicador do Objetivo

AE – Ação Estratégica

IA – Indicador da Ação

9 - SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO

No modelo de gestão da SEFAZ a Sistemática de Avaliação e Monitoramento opera em paralelo aos outros dois componentes- formulação estratégica e implementação estratégica- e garante que a entidade alcance o que se propôs a fazer. Compara o desempenho obtido com os resultados esperados e proporciona a retroalimentação necessária para avaliar os resultados e tomar medidas corretivas.

O monitoramento e a avaliação se realizam mediante uma sequência para determinar o que se quer medir, estabelecer padrões de rendimento, medir o rendimento, comparar o rendimento com o padrão definido e tomar medidas corretivas, caso necessário. O modelo tem três momentos estabelecidos para realizar o acompanhamento e a avaliação:

- Formulação dos indicadores e metas de esforço e resultado
- Medição de esforços e resultados
- Análises e interpretação

De forma preliminar ao início destes três momentos, o modelo define um marco no qual se formulará, executará e medirá o desempenho formado por quatro perspectivas de análise (Impactos - sociedade e governo; Produtos e serviços - clientes e beneficiários; Processos internos, Insumos - inovação, aprendizagem e crescimento) e seis dimensões para medir o desempenho (Efetividade, Eficácia, Eficiência, Execução, Excelência, Economicidade). Este marco orienta desde a formulação dos objetivos estratégicos até a medição dos resultados.

As pautas para a formulação dos indicadores e metas de resultado são estabelecidas considerando, desde o primeiro momento, como medir e avaliar a gestão e se iniciam na definição de objetivos continuando até a definição dos planos de ação. Procuram dispor de informação precisa sobre o conjunto de elementos como: perspectivas de análises; ponderações do peso das perspectivas (importância atribuída pela alta direção); objetivos em cada perspectiva (também ponderados para mostrar a importância de cada um); indicadores por objetivo; ações nas quais se desdobram os objetivos (com peso relativo atribuído e que também têm um ou mais indicadores); metas por indicador; padrões de medida; e escalas de notas para valorar os resultados de uma maneira uniforme.

Ao serem formulados, os objetivos estão relacionados a uma determinada perspectiva, com indicadores associados a cada um deles e pertencentes a uma dimensão de desempenho determinada. Assim, uma perspectiva pode ter um ou mais objetivos; um objetivo pode ter um ou mais indicadores e um indicador pertence a uma única dimensão. Desta forma é possível relacionar perspectivas e objetivos com dimensões do desempenho através dos indicadores.

Ao se realizar a ponderação determina-se o peso relativo de cada fator, o que permite balancear a importância que o mesmo tem para a

obtenção dos resultados. Posteriormente, o mesmo esquema permite medir os resultados do desempenho uma vez que se incorpore a nota de cada indicador.

A medição de esforços e resultados se inicia com a obtenção da informação da gestão realizada, a qual permite estabelecer o nível de cumprimento das metas de cada indicador para um determinado período de tempo. O nível de cumprimento determina a nota alcançada por esse indicador. A partir do estabelecimento da nota do indicador são calculados os resultados por indicador, por ação e por objetivo, seguindo o esquema de ponderações.

No modelo, a unidade básica de medida é a nota de um indicador que reflete o grau em que cumpriu sua meta. A partir daí, os resultados em diferentes categorias se estabelecem em função da ação ou objetivo a que se refere, adicionalmente, em que perspectiva de análise está considerada e em que dimensão.

A partir da nota, seguindo o esquema de ponderações, pode-se estabelecer:

- A nota do indicador com relação a seu peso, em objetivo ou ação.
- A nota do indicador com relação com seu peso total, que depende de seu peso no objetivo ou ação e de quanto pesa, por sua vez, o objetivo dentro do total de objetivos.
- A nota do objetivo ou ação
- A nota ponderada do objetivo ou ação em relação com sua participação no total de objetivos.

Com os resultados assim calculados, pode-se obter outros de maior nível o que permite ter uma visão completa da evolução dos principais objetivos, ações e indicadores, para ajustar as atividades de gestão ou fazer reformulações em nível dos próprios objetivos ou planos de ação.

As descrições dos indicadores e as explicações sobre suas fórmulas de cálculo são guias fundamentais para entender a razão dos resultados alcançados.

Uma unidade de monitoramento estará permanentemente dedicada ao seguimento dos resultados, a entender as causas dos mesmos e a gerar explicações satisfatórias à alta direção, o que não exclui a responsabilidade dos gerentes, supervisores e dos próprios funcionários no controle da gestão e dos resultados.

Periodicamente serão gerados relatórios interpretativos do comportamento dos indicadores e da evolução dos esforços e resultados. Estes relatórios terão resumos de alto nível para demonstrar e explicar à alta direção os principais indicadores, assim como alertas sobre áreas de desempenho problemáticas ou com níveis de risco na execução.

Para apoiar a Sistemática de Avaliação e Controle, a SEFAZ está desenvolvendo o Sistema de Avaliação e Monitoramento, cujas


características lhe permitem suportar o novo Modelo de Gestão da SEFAZ incluindo funcionalidades para:

- Registrar e balancear perspectivas, dimensões, objetivos, indicadores, ações, metas e suas ponderações;
- Registro das escalas de notas para cada indicador e posteriormente;
- Incorporar planos de ação e seu desdobramento em atividades, assim como, sua vinculação com processos ou projetos;
- Registrar os recursos humanos atribuídos às distintas atividades;
- Inter-relacionar os planos de ação com o plano de desenvolvimento de recursos humanos, o plano de tecnologia de informação e o plano de administração e finanças;
- Registrar a informação sobre a gestão que seja relevante para o monitoramento e avaliação e com base nela, determinar as notas das distintas metas.
- Realizar os cálculos de resultados ponderados pelos diferentes fatores de análise para objetivos, ações, indicadores e planos de ação.
- Apresentar diversos relatórios de resultados nas categorias mencionadas para os diferentes níveis da organização como apoio à análise de resultados.

Com base nas características do modelo de gestão o SAM tem um desenho modular para atender a seguintes funções:

- Configuração de parâmetros
- Administração de usuários
- Administração do Banco de Indicadores
- Formulação e Planejamento
- Gestão de resultados
- Monitoramento

ANEXOS



Secretaria do Estado da Fazenda - SEFAZ
www.sefaz.ma.gov.br

Av. Jerônimo de Albuquerque, s/n, Calhau - Ed. Clodomir Milet
Prédio da Administração Tributária - Av. Carlos Cunha, s/n - Calhau