

AVALIANDO A GESTÃO PARA RESULTADOS NAS ÁREAS FISCAIS DOS ESTADOS

Pedro Luiz Bezerra

Ana Lúcia Dezolt¹

Caio Marini

Marcelo Trevenzoli

1. INTRODUÇÃO

O presente capítulo apresenta a operacionalização e os principais resultados do projeto iniciado em dezembro de 2011, que visou “Aperfeiçoar e desenvolver metodologia para implementação da Gestão para Resultados nas Secretarias da Área Fazendária dos Estados brasileiros”. O projeto teve como objetivo implantar a metodologia e os instrumentos de apoio à gestão para resultados, por meio da avaliação das práticas estaduais e da identificação de oportunidades de aperfeiçoamento e desenvolvimento da gestão para resultados, bem como capacitar gestores das respectivas Secretarias nessa metodologia. O projeto recebeu o apoio técnico e financeiro do Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID, no âmbito das ações de modernização da gestão fiscal, apoiadas pelo Programa de Implementação da Sustentabilidade Externa do Plano de Ação de Médio Prazo para a Eficácia no Desenvolvimento – PRODEV, e contou com o apoio técnico e metodológico do Instituto Publix, para a condução do trabalho junto à Comissão de Gestão Fazendária – COGEF, grupo técnico vinculado ao Conselho de Política Fazendária – CONFAZ, do Ministério da Fazenda.

A COGEF foi criada com a finalidade de: i) coordenar e harmonizar os aspectos técnicos dos programas de modernização da gestão fiscal dos estados e do Distrito Federal; e ii) promover e articular o desenvolvimento de ações de cooperação e integração entre os fiscos, bem como o compartilhamento de soluções e produtos, o intercâmbio de experiências e a gestão do conhecimento.

1 As ideias e opiniões expressas nesta publicação pertencem aos autores e não refletem necessariamente a posição oficial do Banco Interamericano de Desenvolvimento, de sua Diretoria Executiva nem dos países que represente.

O ambiente criado pela Comissão tem se revelado extremamente favorável para a implantação de novas tecnologias de apoio ao ciclo da gestão, principalmente para ampliação das capacidades para monitoramento e avaliação de resultados, em decorrência da modernização das áreas de planejamento, orçamento, administração financeira, auditoria interna e externa e gestão de programas e projetos.

No âmbito de suas atividades se realizou um diagnóstico (questionário de análise da gestão por resultados para os governos estaduais – SEP/PRODEV) que teve por objetivo elaborar um mapa da capacidade dos estados brasileiros para o monitoramento e a avaliação dos programas e projetos de investimento público, determinando seus principais desafios e propondo um plano de ação para a efetividade do desenvolvimento no âmbito estadual.

As avaliações do sistema de planejamento e orçamento brasileiro, realizadas no âmbito do PRODEV, e os diagnósticos na área institucional-fiscal das Secretarias de Fazenda, Tributação, Receita e/ou Finanças já realizados em 18 estados, evidenciam, entre outros, como principais problemas: deficiências no ciclo de gestão por resultados; planejamento estratégico; orçamento por resultados; gestão financeira, auditoria e sistema de compras; gestão de programas e projetos e monitoramento e avaliação.

Nesse contexto estabelecem-se os objetivos do presente projeto, buscando:

- Desenvolver uma avaliação do grau de implantação do modelo de gestão para resultados nas Secretarias Estaduais da Área Fazendária, permitindo a identificação de lacunas e oportunidades de melhoria;
- Construir planos de melhoria do modelo de gestão para resultados para cada estado;
- Elaborar a Agenda Estratégica da COGEF.

Participaram do projeto mais de 50 técnicos, que representaram vinte e uma áreas fiscais estaduais². Foi composto um grupo de trabalho formado pela presidência da COGEF, BID e o Instituto para

2 AC, AL, BA, CE, ES, GO, MA, MG, MS, MT, PA, PB, PE, PI, PR, RJ, RO, RR, RS, SC e SP.

adequação do instrumento a ser aplicado e desenvolvimento do plano de trabalho com o objetivo de focalizar concretamente a utilidade da metodologia proposta para sua introdução na área fazendária.

Foram realizadas três rodadas de oficinas de trabalho presenciais para cumprimento dos resultados desejados. A primeira rodada teve como objetivo promover o nivelamento conceitual sobre a gestão para resultados, destacando seus elementos e significados; e realizar a avaliação do grau de implantação e qualidade dos modelos de gestão para resultados, à luz das práticas gerenciais correntes na área fiscal, permitindo a identificação de lacunas a fim de oferecer oportunidades para melhorias.

A segunda rodada teve como objetivo consolidar e finalizar o plano de implementação/melhoria do modelo de gestão para resultados das Secretarias Estaduais da Área Fazendária e elaborar os marcos conceituais para elaboração de termos de referências para a contratação de serviços que auxiliem a execução dos planos. Durante o período que antecedeu a segunda oficina, o Instituto Publix realizou apoio assistido, auxiliando as secretarias na construção dos planos de implementação/melhoria da gestão para resultados.

A terceira rodada teve como objetivo elaborar o planejamento estratégico da COGEF, a partir dos planos de implementação/melhoria da gestão para resultados das Secretarias Estaduais da Área Fazendária. Também foi construída a proposta do modelo de monitoramento e avaliação dos planos de melhorias das secretarias.

O texto apresenta a lógica do instrumento de autoavaliação desenvolvido, uma visão sintética dos resultados obtidos, os marcos conceituais construídos para implementação da gestão para resultados e, por fim a proposta do modelo de monitoramento e avaliação para acompanhar a execução dos planos das Secretarias Estaduais da Área Fazendária.

2. INSTRUMENTO DE AUTOAVALIAÇÃO E ESTÁGIOS DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO PARA RESULTADOS

O instrumento de autoavaliação encontra-se descrito a seguir. Ele foi desenvolvido com o objetivo de identificar o grau de imple-

mentação da gestão para resultados nas Secretarias Estaduais da Área Fazendária. Apresenta também os estágios de maturidade organizacional em que os Estados podem se encontrar, de acordo com o grau de implementação da gestão para resultados, e as possíveis estratégias de implementação.

O instrumento de autoavaliação tem como objetivo identificar o grau de implementação da gestão para resultados na organização e, posteriormente, analisar pontos nos quais a organização se destaca e pontos em que requer melhoria.

A aplicação do instrumento no âmbito da COGEF teve como objetivo identificar o grau de implementação da gestão para resultados nas Secretarias Estaduais da Área Fazendária que compõem a Comissão, propondo metodologia para sua aplicação nos diferentes estágios que se possam encontrar por meio de consenso das ações prioritárias e abordagem a ser seguida para sua implementação. Torna-se importante frisar que o principal intuito foi gerar aprendizagem e identificar oportunidades de melhoria, e não fazer comparações, já que as realidades estaduais são bastante distintas.

O instrumento foi elaborado a partir de uma vasta pesquisa de conceitos e tipologias de gestão para resultados, as quais foram possíveis de serem observadas a partir de abordagens metodológicas e casos referenciais. A análise dessas diferentes concepções e experiências permitiu a identificação dos atributos essenciais que um bom modelo de gestão para resultados deve possuir. Gerir para resultados significa defini-los (a partir de um planejamento abrangente), buscar alcançá-los (mediante processos claros de implementação), monitorá-los e avaliá-los (a partir de controles, acompanhamento e ajustes decorrentes) de forma integrada. Utilizou-se como base a Gestão Matricial para Resultados[®], a abordagem de governança para resultados do Instituto Publix (figura 1.1) que se baseia na integração dos atributos essenciais:

- A construção da agenda estratégica;
- O alinhamento das estruturas implementadoras; e
- Os arranjos de monitoramento e avaliação (m&a).

GESTÃO MATRICIAL PARA RESULTADOS

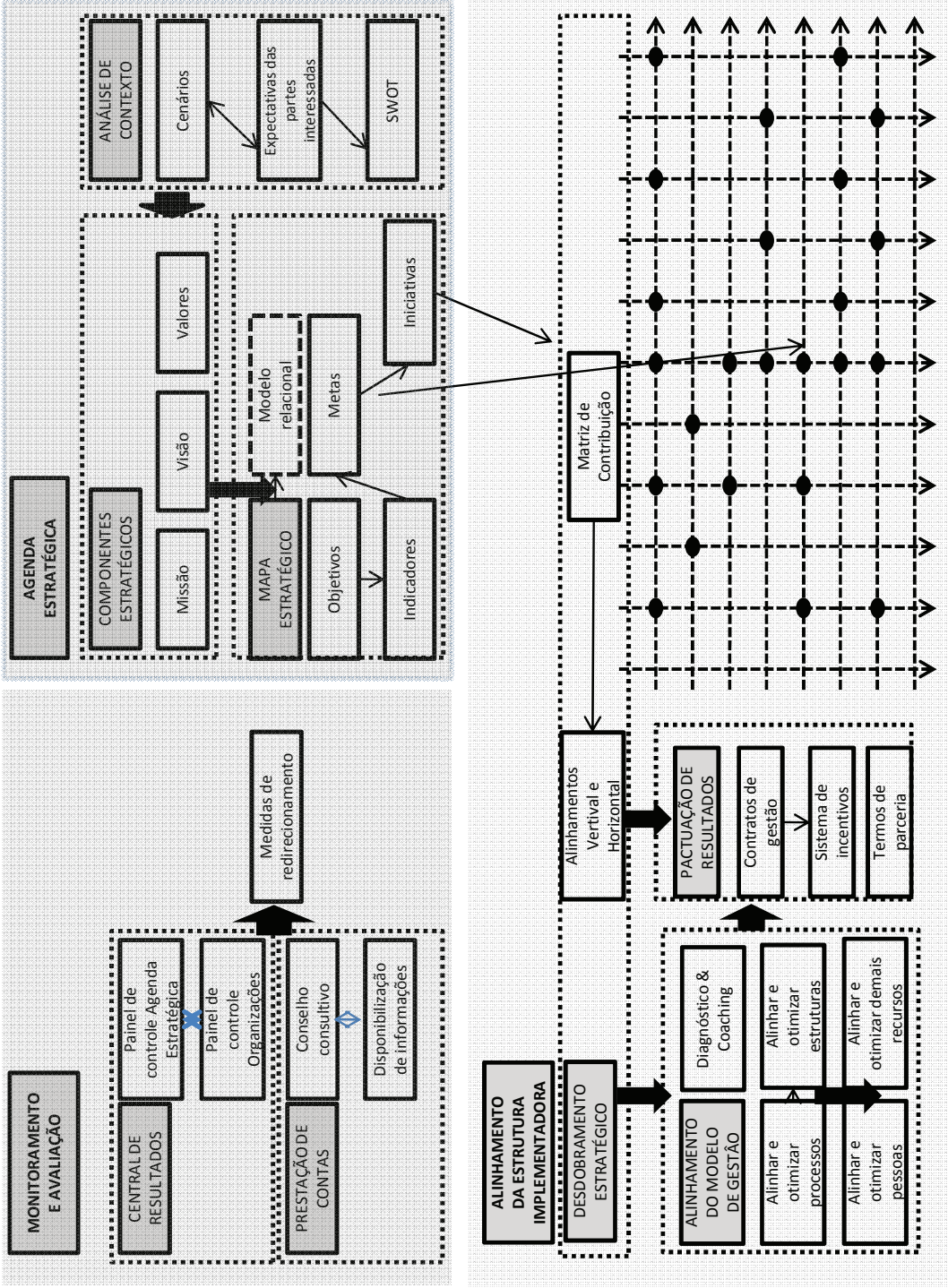


Figura 1.1: Gestão Matricial para Resultados

A agenda estratégica é um conjunto de definições sobre o propósito, resultados e como alcançá-los. É essencial que a estratégia seja:

- Clara, com indicadores objetivos e metas transparentes, realistas e desafiadoras, proporcionando uma adequada definição e diferenciação entre objetivos e indicadores de esforços e resultados;
- Coerente, cujos elementos programáticos (objetivos, programas, projetos etc.) convirjam para um ideal comum e se apoiem;
- Focada, seletiva e viável; e
- Legítima, que satisfaça as expectativas e as demandas das partes interessadas.

As Estruturas implementadoras são unidades operacionais e intermediárias, inclusive parceiros, que executam a estratégia. O alinhamento das estruturas implementadoras é crítico porque as estratégias não são autoexecutáveis, nem as estruturas implementadoras são auto-orientadas pela estratégia – sujeitando-se a agendas paralelas. A estrutura deve se curvar à estratégia.

A lógica da gestão matricial para resultados é gerar uma matriz que cruza elementos da estratégia (sejam objetivos, programas, projetos etc.) com elementos da estrutura (as unidades que executam a estratégia). Esta abordagem chama a atenção para a necessidade de se elucidar a matriz de contribuição das diversas unidades para execução da estratégia, derivando resultados em atividades e, ao mesmo tempo, integrando as unidades na sua execução.

O alinhamento da estrutura implementadora busca aumentar a prontidão da organização para executar sua estratégia, podendo incluir o alinhamento dos processos, dos perfis de competências, do desenho da estrutura, do dimensionamento da força de trabalho e da alocação de recursos.

Os arranjos de monitoramento e avaliação, terceiro atributo do modelo de gestão matricial para resultados, são desenhados para gerar informações tempestivas sobre o desempenho da or-

ganização, integrando informações dos tradicionais escritórios de estratégia, projetos e processos. Esta integração promove melhor uso das informações pelos agentes envolvidos, gerando um maior e mais rápido aprendizado, além de transparência e responsabilização.

A aplicação do modelo foi baseada no instrumento de autoavaliação³, o qual permitiu a geração de uma avaliação que indicou a extensão na qual as práticas das Secretarias Estaduais de Fazenda se qualificam com uma experiência de gestão para resultados se as práticas gerenciais para a construção da agenda estratégica, do alinhamento da estrutura implementadora e da sistemática de monitoramento e avaliação refletiam padrões ideais e se eram integradas entre si.

O instrumento é composto por três seções de análise, cada uma das seções é dividida em blocos e estes são subdivididos em quesitos. Cada quesito ensejou uma nota que variou de 0 a 5, conforme os critérios para classificação das variáveis do instrumento⁴. A tabela 1.1 a seguir apresenta a quantidade de quesitos que compõem cada seção do instrumento.

Após coleta de dados, as respostas foram convertidas para base 10. A consolidação das notas de cada seção foram estabelecidas a partir da média das notas médias de cada bloco.

3 Uma versão sintética do instrumento pode ser preenchida pelas organizações no sítio eletrônico do Instituto Publix: <http://www.institutopublix.com.br/instrumento-de-autoavaliacao>

4 A escala qualifica os sistemas de gestão para resultados conforme a etapa em que o processo se encontra. Sendo 0 para inexistência; 1 para proposta – se a variável houver sido proposta formalmente; 2 para iniciado – se a variável estiver em fase inicial de implementação; 3 para em desenvolvimento – se a variável estiver em fase de desenvolvimento, mas nem todos os elementos estão em operação; 4 para implementado – se a variável houver sido implementada, mas seu desempenho ainda pode melhorar; 5 para consolidado – se a variável estiver operando de forma ótima e com desempenho satisfatório.

Seções	Quesitos
1. Qualidade da Agenda Estratégica	16
1.1. Compreensão do Ambiente Institucional	4
1.2. Estabelecimento de Propósitos	4
1.3. Definição de Resultados	6
1.4. Estabelecimento de Esforços de Implementação	2
2. Qualidade do Alinhamento da Estrutura Implementadora	23
2.1. Alinhamento Vertical e Horizontal	5
2.2. Estabelecimento da Pactuação Interna	3
2.3. Estabelecimento da Pactuação Externa	5
2.4. Alinhamento e Otimização dos Processos de Trabalho	3
2.5. Modelagem da Estrutura Organizacional	2
2.6. Alinhamento de Pessoas	5
3. Qualidade do Sistema de Monitoramento e Avaliação	7
Total	46

Tabela 1.1: Estrutura do instrumento de autoavaliação

2.1. Estágios e estratégias de implementação da Gestão para Resultados

De acordo com a experiência acumulada na aplicação do modelo de gestão para resultados em diversas organizações, tornou-se possível identificar 4 estágios de maturidade organizacional para a Gestão para Resultados, sendo eles:

- Estágio I: primitivo estacionário;
- Estágio II: expansão fragmentária;
- Estágio III: gestão orientada para a eficiência operacional;
- Estágio IV: gestão orientada para a estratégia.

No Estágio I: primitivo estacionário, encontram-se as organizações que não possuem quase iniciativa alguma. E as que existem são muitas vezes inconclusas e desconexas, ou seja, são organizações que possuem baixa eficiência operacional e ausência de perspectiva estratégica.

No Estágio II: expansão fragmentária, encontram-se as organizações que vêm aumentando as iniciativas, porém sem estratégia alguma deliberada, ou seja, ausente de perspectiva integradora.

No Estágio III: gestão orientada para a eficiência operacional, encontram-se as organizações que possuem estratégias localizadas (unidades), mas ainda fragmentárias. Entretanto, é um estágio que possui muitas iniciativas orientadas para a eficiência operacional, elevando a mencionada eficiência da organização, mas ainda mantém a inexistência de uma perspectiva integradora, conservando ainda uma gestão estratégica frágil.

No Estágio IV: gestão orientada para a estratégia, encontram-se as organizações que aumentaram suas iniciativas, obedecendo a uma lógica integradora com orientação estratégica, o que também acarreta a elevação da eficiência operacional, mas também promove o alinhamento de todos os esforços em direção dos objetivos pretendidos.

A partir dos estágios de implementação da gestão para resultados nos quais encontram-se as organizações conforme abordado acima tornou-se possível elencar um conjunto de estratégias que podem ser implementadas para promover a melhoria da gestão. As possíveis estratégias podem ser:

- Estratégia Emergencial;
- Estratégia de Aperfeiçoamento;
- Estratégia Transformadora.

A estratégia emergencial visa resolver problemas pontuais, devido à falta de iniciativas na organização que se encontra no estágio primitivo estacionário.

A estratégia de aperfeiçoamento visa melhorar a qualidade de gestão a partir do preenchimento de lacunas existentes no modelo, muitas vezes ocasionado pela falta de perspectiva integradora existente nas organizações que se encontram tanto no estágio de expansão fragmentária quanto de gestão orientada para a eficiência operacional.

A estratégia transformadora, conforme ilustra a figura 1.2, visa produzir uma mudança estrutural na gestão estratégica da organização (por exemplo, do plano estratégico organizacional da secretaria estadual para um plano de qualidade fiscal para o estado) por meio da integração das diversas iniciativas existentes. Essa estratégia deve ser utilizada pelas organizações que desejam transformar o modelo de gestão, implantando efetivamente a gestão para resultados.

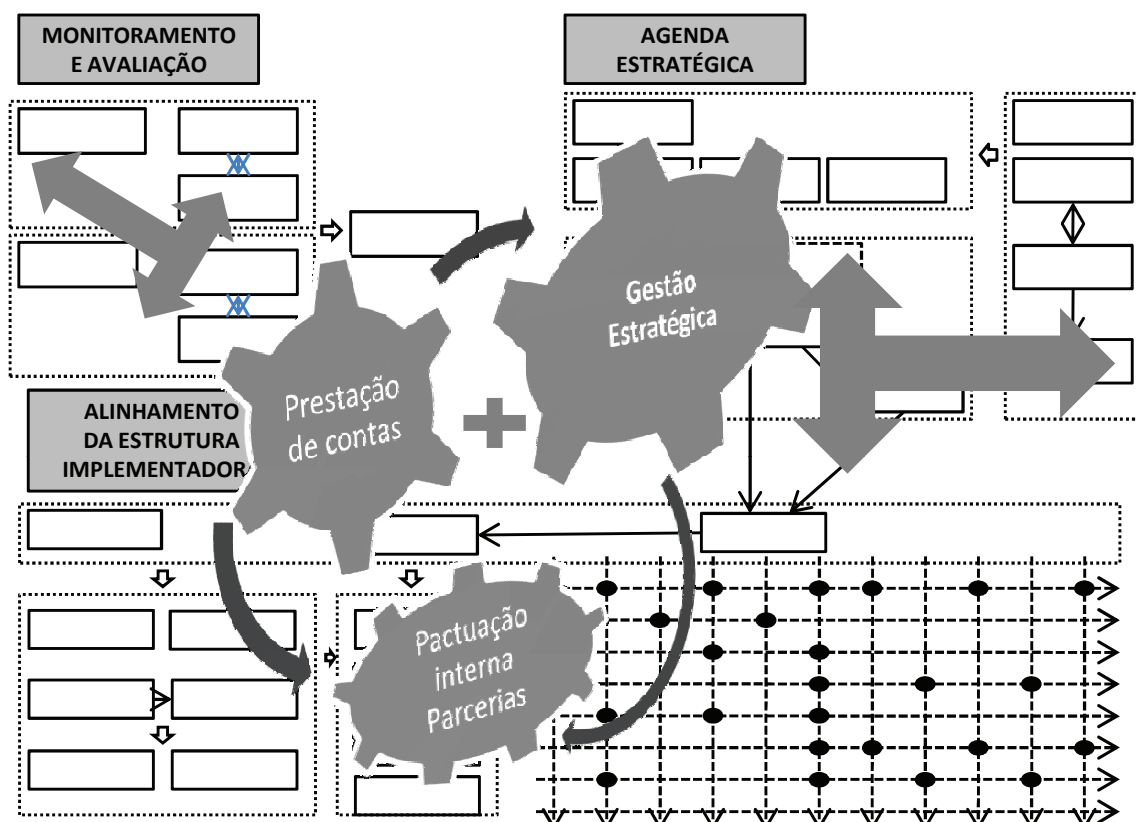


Figura 1.2: Estratégia Transformadora

3. OS RESULTADOS

Apresenta-se a seguir uma visão geral dos resultados obtidos a partir das autoavaliações realizadas pelas Secretarias Estaduais da Área Fazendária dos estados brasileiros. Após consolidação dos resultados, as Secretarias elaboraram planos de implementação da gestão por resultados e construíram um conjunto de marcos conceituais para facilitar a preparação dos Termos de Referência – TR, os quais são apresentados em torno de quatro estratégias de implementação.

3.1. Síntese das autoavaliações

A partir do instrumento de autoavaliação aplicado, foi possível analisar o grau de implantação e a qualidade dos modelos de gestão para resultados. A figura 1.3 a seguir apresenta a média das pontuações das Secretarias Estaduais da Área Fazendária após a consolidação dos instrumentos de autoavaliação.

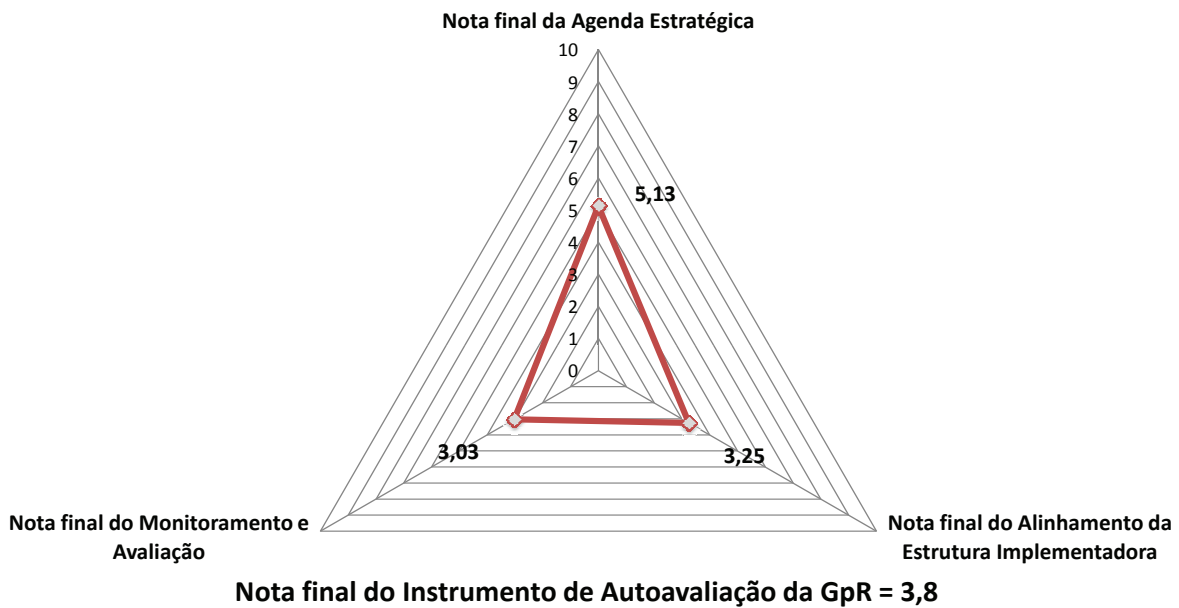


Figura 1.3: Média da pontuação do instrumento de autoavaliação da GpR

A pontuação média da autoavaliação foi obtida a partir da nota média das três seções do instrumento. Após consolidação das pontuações e classificação, conforme o grau de implementação, foi possível qualificar as Secretarias Estaduais da Área Fazendária em três estágios: avançado, intermediário e inicial.

Para realizar a qualificação, realizou-se a divisão da pontuação possível em tercis. A tabela 1.2 a seguir apresenta a quantidade de Secretarias Estaduais da Área Fazendária classificadas em cada estágio de implementação.

Estágio		Quantidade de secretarias
Avançado	> 6,66	3
Intermediário	> 3,33 < 6,66	6
Inicial	< 3,33	13

Tabela 1.2: Qualificação dos estados de acordo com o estágio de implementação do modelo de GpR

Conforme já demonstrado na figura 1.3, verificou-se que a nota média do instrumento de autoavaliação da GpR é 3,8. No entanto, percebe-se que esse valor não é maior devido à baixa imple-

mentação nas seções de alinhamento da estrutura implementadora e de monitoramento e avaliação, que possuem respectivamente 3,25 e 3,03 como nota média final.

A maioria das secretarias de certa forma possui uma agenda estratégica, nota final média de 5,13, demonstrando assim que a deficiência não se encontra na ausência de uma estratégia, mas sim na ausência do alinhamento das unidades que compõem a estrutura implementadora e sistemática de monitoramento e avaliação.

Na seção da agenda estratégica, conforme ilustra a figura 1.4, verifica-se que as Secretarias Estaduais da Área Fazendária possuem seus propósitos bem definidos, mas precisam avançar mais na análise do ambiente institucional, especificamente no que se refere à análise e gestão de *stakeholders*, bem como no quesito concernente à pesquisa de opinião aos usuários. No que concerne a resultados, a programação estratégica (objetivo, projetos e programas) é alinhada com a visão da organização, mas de forma geral as metas precisam ser mais desafiadoras.

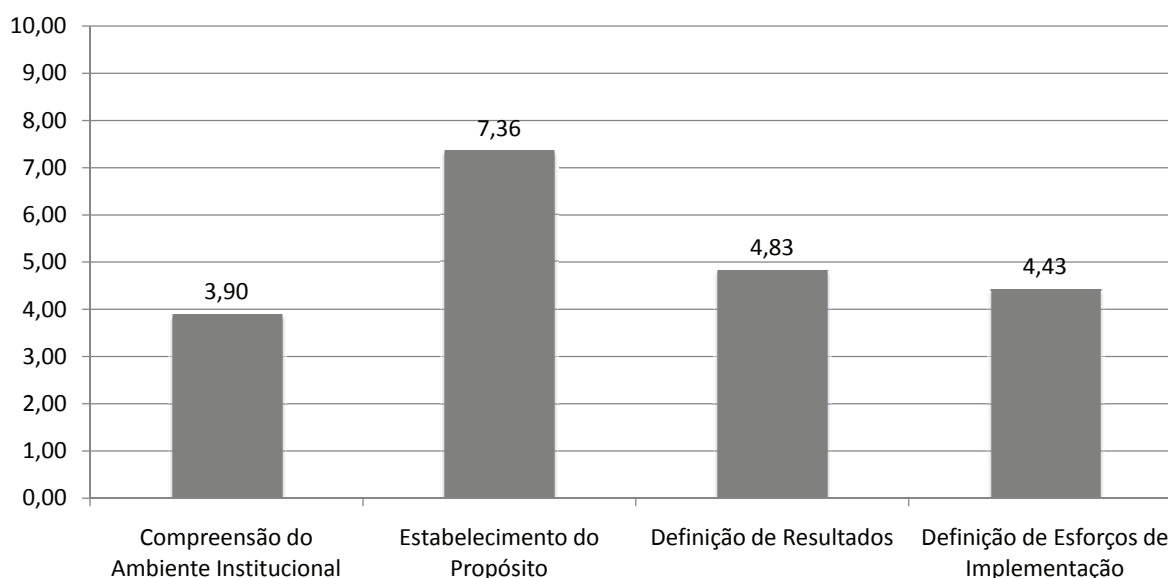


Figura 1.4: Média dos blocos que compõem a seção da agenda estratégica

Na seção do alinhamento da estrutura implementadora verifica-se que, conforme figura 1.5, de forma intermediária as secretarias

possuem um cruzamento da estratégia com a estrutura implementadora e estabelecem pactuação de resultados entre a liderança e as unidades executoras, mas não possuem de forma razoável incentivos meritórios e financeiros para o alcance das metas pactuadas.

Apesar das secretarias promoverem o alinhamento dos processos de trabalho, insumo básico para um bom dimensionamento da força de trabalho, são poucas as secretarias que buscam dimensionar a força de trabalho em termos qualitativo e quantitativo. Também não é comum a realização de diagnósticos sobre a estrutura organizacional e a realização de iniciativas de alinhamento e otimização da estrutura para eliminar redundância, paralelismos, sobreposições e excessos.

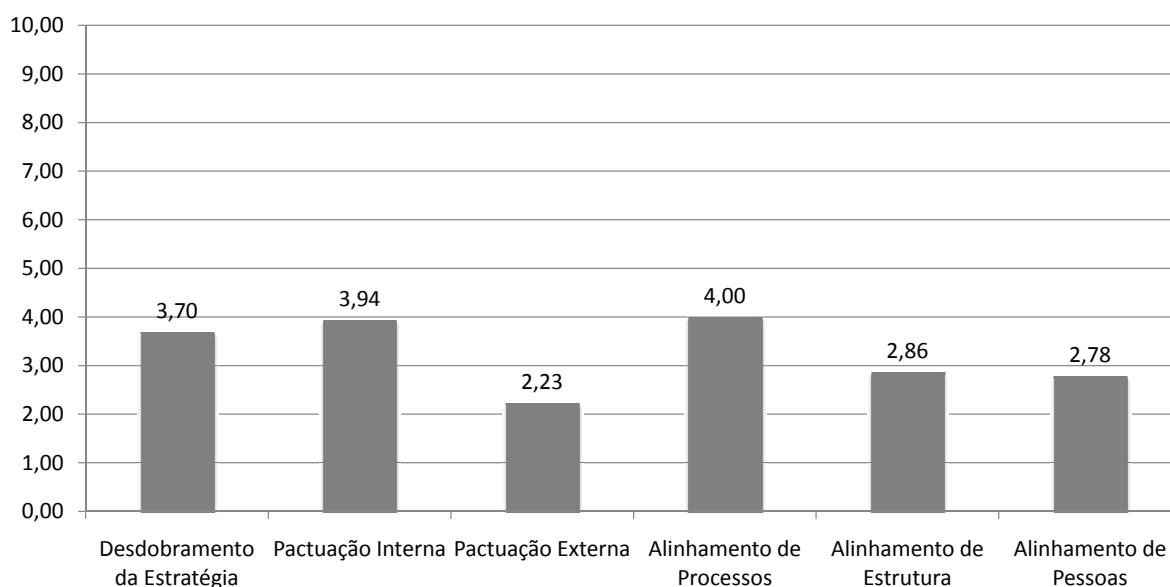


Figura 1.5: Média dos blocos que compõem a seção de alinhamento da estrutura implementadora

Na seção de monitoramento e avaliação verificou-se que de forma geral as Secretarias possuem uma unidade responsável por monitorar e avaliar o cumprimento dos resultados, mas carecem de um processo de comunicação com painéis de controle para disponibilizar o conjunto de informações relevantes sobre o desempenho às partes interessadas. De forma primária, as informações de monitoramento e avaliação dos objetivos e metas estão à disposição dos cidadãos na internet e em outros meios.

Portanto, conclui-se que em relação à seção agenda estratégica, existem resultados e iniciativas definidos, mas estão assentados em bases menos sólidas em termos de definição de propósitos e análises de contexto. Em relação à seção alinhamento da estrutura implementadora - estrutura, pessoas e pactuação externa - revelaram ser os pontos críticos do alinhamento, por estarem mais desalinhados e contemplarem menos iniciativas de alinhamento/otimização. Por fim, em relação à seção monitoramento e avaliação detectou-se a presença de sistemáticas, mas o proveito do monitoramento e avaliação para a melhoria da gestão (da estratégia e do aprendizado organizacional em geral) e prestação de contas está em segundo plano.

3.2. Marcos conceituais para execução dos planos de implementação da gestão para resultados

A partir dos planos de implementação da gestão para resultados elaborados por cada uma das Secretarias Estaduais da Área Fazendária, foi possível elaborar um conjunto de marcos conceituais que facilitarão a preparação dos Termos de Referências – TR para as Secretarias que quiserem implementar a gestão para resultados, seja com recursos próprios, seja com auxílio externo.

Portanto, estes termos de referência constituem-se, por si só, em um instrumento de gestão estratégica, podendo ser utilizado como ferramenta para ajudar no alcance dos objetivos da organização, visto que as metas estratégicas do governo estão vinculadas à execução de inúmeros projetos específicos. Dessa forma, os TR disciplinam grande parte das relações intra e inter-organizacionais, principalmente no que se refere aos assuntos técnicos especializados.

Os marcos conceituais elaborados pelos integrantes da CO-GEF possuem quatro estratégias de implementação, sendo ela:

- As estratégias 1, 2 e 3 (respectivamente quadros 1.1, 1.2 e 1.3 apresentados a seguir) são emergenciais e pontuais, pois visam suprir lacunas existentes nas secretarias que

se encontram em estágio inicial na adoção da gestão para resultados. Possuem poucas iniciativas e sem nenhuma perspectiva de integração.

- A estratégia 4, demonstrada no quadro 1.4 a seguir, é de aperfeiçoamento, pois visa promover uma integração nas Secretarias que possuem muitas iniciativas fragmentárias, mas sem uma perspectiva alinhada aos objetivos desejados.

Iniciativas	Breve descrição da iniciativa	Ações
Iniciativa 1	Realizar oficinas para análise do ambiente institucional de forma a subsidiar direcionamentos estratégicos: análise SWOT, análise de cenários, análise de <i>stakeholders</i> e satisfação dos usuários. Estabelecer/revisar o propósito da organização (missão, visão e valores).	<p>1.1 Oficina de Problemáticação.</p> <p>1.2 Oficina de Construção do Perfil Organizacional.</p>
Iniciativa 2	Definir um Programa de comunicação disseminando os conteúdos produzidos nas oficinas.	<p>2.1 Realizar campanha de Comunicação apropriada a cada produto das iniciativas.</p>
		<p>3.1 Capacitar os colaboradores em Planejamento Estratégico e na metodologia do BSC.</p>
Iniciativa 3	Definir/revisar os resultados estratégicos desejados a partir da formulação de objetivos, sob a forma de um mapa estratégico.	<p>3.2 Definir/revisar a Missão, Visão e Valores da SEFAZ e construir o Mapa Estratégico (utilizando o <i>Balanced Scorecard</i> - BSC) em encontros com as equipes com as unidades da Secretaria.</p> <p>3.3 Consolidar os primeiros consensos.</p> <p>3.4 Encontros com a alta administração para colher contribuições sobre a primeira versão do mapa estratégico.</p> <p>3.5 Validação final do propósito da organização (missão, visão e valores) e do mapa estratégico pelo Secretário estadual da Fazenda.</p> <p>3.6 Apresentação para toda secretaria do Mapa Estratégico definitivo.</p>

Iniciativas	Breve descrição da iniciativa	Ações
Iniciativa 4	Desdobrar os objetivos em indicadores de desempenho e metas.	4.1 Realizar reuniões internas com as unidades para desdobramento dos objetivos em indicadores e metas.
		4.2 Consolidar os indicadores e metas.
		4.3 Promover encontros com a alta administração para validação dos indicadores e metas.
		4.4 Validar os indicadores e metas pelo Secretário Estadual da Fazenda.
		4.5 Apresentar para toda secretaria o Mapa Estratégico com os indicadores e metas definidos.

Quadro 1.1: Estratégia 1 de implementação da gestão para resultados

Iniciativas	Breve descrição da iniciativa	Ações	
Iniciativa 1	Estruturar a equipe responsável pelo projeto.	1.1	Designar a equipe responsável pelo projeto e capacitar o grupo.
Iniciativa 2	Realizar análise do ambiente institucional de forma a subsidiar direcionamentos estratégicos: análise SWOT, análise de cenários, análise de <i>stakeholders</i> e satisfação dos usuários.	2.1	Elaborar análise do ambiente organizacional de forma a possibilitar a identificação do posicionamento da SEFAZ em seus contextos intra e extra-organizacionais e o levantamento das principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que caracterizam esse ambiente.
		2.2	Identificar os principais <i>stakeholders</i> , as formas de relacionamento institucional destes com a SEFAZ e suas expectativas em relação à secretaria para o cumprimento das suas finalidades previstas.
Iniciativa 3	Estabelecer/revisar o propósito da organização (missão, visão e valores).	3.1	Definir/revisar a Missão, Visão e Valores da SEFAZ.
Iniciativa 4	Desenvolver um plano de comunicação.	4.1	Desenvolver o modelo de comunicação.
Iniciativa 5	Definir/revisar os resultados estratégicos desejados a partir da formulação de objetivos, sob a forma de um mapa estratégico, e desdobrá-los em indicadores de desempenho e metas.	5.1	Construir o Mapa Estratégico (utilizando o <i>Balanced Scorecard</i> - BSC).
		5.2	Desdobrar os objetivos estratégicos em indicadores e metas.

Iniciativas	Breve descrição da iniciativa	Ações
Iniciativa 6	Estabelecer os esforços de implementação para atender os resultados estratégicos, construir e detalhar as iniciativas estratégicas em ações com prazos, responsáveis e marcos críticos.	<p>6.1 Identificar os projetos quick-wins.</p> <p>6.2 Delimitar os projetos estratégicos (iniciativas necessárias para o cumprimento das metas com a construção do planejamento de longo prazo e seu desdobramento em ações de curto prazo).</p> <p>6.3 Detalhar as iniciativas em ações com responsáveis, prazos, orçamento e recursos.</p>
Iniciativa 7	Construir o cruzamento dos elementos da estratégia (objetivos, indicadores e iniciativas) com os elementos da estrutura (unidades organizacionais) por meio de uma matriz de contribuição e estabelecer a pactuação de resultados mediante a celebração de termos de compromisso.	<p>7.1 Construir a matriz de contribuição contendo as unidades organizacionais da SEFAZ responsáveis pela realização da Agenda Estratégica.</p> <p>7.2 Aplicar diagnóstico institucional para avaliar a efetiva prontidão para a implementação do novo alinhamento estratégico.</p> <p>7.3 Elaborar o modelo de pactuação de resultados e termo de pactuação.</p>
Iniciativa 8	Criar a Sistemática de Monitoramento e Avaliação: definir uma estrutura interna (unidade) responsável, os objetos a ser monitorados (objetivos, iniciativas, ações etc.) o timing de obtenção dos dados, a forma de tratamento etc.	<p>8.1 Estruturar a Central de Resultados, ou seja, da sistemática de monitoramento e avaliação de resultados estratégicos da SEFAZ (modelo de governança, periodicidade das avaliações, ciclos de desenvolvimento).</p>

Quadro 1.2: Estratégia 2 de implementação da gestão para resultados

Iniciativas	Breve descrição da iniciativa	Ações
Iniciativa 1	Definir/revisar os resultados estratégicos desejados a partir da formulação de objetivos, sob a forma de um mapa estratégico e desdobrá-los em indicadores de desempenho e metas.	1.1 Sensibilizar os gestores e equipes em relação à importância de se ter uma Agenda Estratégica.
		1.2 Capacitar os gestores e equipe interna em Gestão para Resultados.
		1.3 Construir o Mapa Estratégico da organização (utilizando a metodologia do BSC).
Iniciativa 2	Estabelecer os esforços de implementação para atender os resultados estratégicos, construir e detalhar as iniciativas estratégicas com prazos, responsáveis e marcos críticos.	1.4 Desdobrar os Objetivos Estratégicos em indicadores de desempenho e metas
		2.1 Delimitar as iniciativas estratégicas necessárias para o atendimento aos objetivos propostos pela SEFAZ.
		2.2 Mapear por área/unidade de negócio as ações e orçamentos necessários.
Iniciativa 3	Otimizar os processos internos: identificar e priorizar 5 processos estratégicos, mapear e redesenhar (definir parâmetros de automação) a partir das melhorias identificadas.	2.3 Detalhar todas as iniciativas em ações com responsáveis, prazos e recursos.
		3.1 Construir a Cadeia de Valor da SEFAZ.
		3.2 Identificar e priorizar 5 processos estratégicos.
Iniciativa 3		3.3 Analisar a situação atual, problemas, propostas de redesenho (melhorias) e plano de implementação.
		3.4 Definir os indicadores e metas para acompanhamento do desempenho dos processos.

Iniciativas	Breve descrição da iniciativa	Ações
Iniciativa 4	Promover o alinhamento da estrutura organizacional: desenvolver proposta de nova arquitetura organizacional de forma alinhada com a agenda estratégica e competências da SEFAZ.	<p>4.1 Analisar a Estrutura Organizacional Atual.</p> <p>4.2 Propor um novo desenho organizacional e revisar o regimento interno.</p> <p>4.3 Negociar proposta com representantes sindicais.</p> <p>4.4 Divulgar (alinhar) as mudanças internamente.</p>
Iniciativa 5	Criar a sistemática de monitoramento e avaliação: definir uma estrutura interna (unidade), os responsáveis, os objetos a serem monitorados e avaliados (objetivos, iniciativas, ações, etc.), tratamento da informação e outros elementos importantes.	<p>5.1 Desenvolver sistemática de monitoramento avaliação de resultados de resultados estratégico da SEFAZ</p> <p>5.2 Estruturar a Central de Resultados.</p>
Iniciativa 6	Estabelecer o processo de comunicação interna e externa.	6.1 Desenvolver e implantar modelo de comunicação das informações: definir os tipos de informações que serão disponibilizadas para cada ator.

Quadro 1.3: Estratégia 3 de implementação da gestão para resultados

Iniciativas	Breve descrição da iniciativa	Ações
Iniciativa 1	Sensibilizar os gestores e equipes em relação à necessidade de revisão da Identidade Organizacional.	1.1 Sensibilizar os gestores e equipes em relação à necessidade de revisão da Identidade Organizacional.
Iniciativa 2	Realizar análise do ambiente institucional de forma a subsidiar direcionamentos estratégicos: análise SWOT, análise de cenários, análise de stakeholders e satisfação dos usuários.	2.1 Elaborar análise do ambiente organizacional de forma a possibilitar a identificação do posicionamento da SEFAZ em seus contextos intra e extra-organizacionais e o levantamento das principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que caracterizam esse ambiente. 2.2 Identificar os principais stakeholders, as formas de relacionamento institucional destes com a SEFAZ e suas expectativas em relação à secretaria para o cumprimento das suas finalidades previstas.
Iniciativa 3	Estabelecer/revisar o propósito da organização (missão, visão e valores).	3.1 Definir/revisar a Missão, Visão e Valores da SEFAZ.
Iniciativa 4	Definir/revisar os resultados estratégicos desejados a partir da formulação de objetivos, sob a forma de um mapa estratégico, e desdobrá-los em indicadores de desempenho e metas.	4.1 Construir o Mapa Estratégico (utilizando o Balance Scorecard - BSC). 4.2 Desdobrar os objetivos estratégicos em indicadores e metas
Iniciativa 5	Estabelecer os esforços de implementação para atender os resultados estratégicos, construir e detalhar as iniciativas estratégicas em ações com prazos, responsáveis e marcos críticos.	5.1 Delimitar os projetos estratégicos (iniciativas necessárias para o cumprimento das metas com a construção do planejamento de longo prazo e seu desdobramento em ações de curto prazo). 5.2 Detalhar as iniciativas em ações com responsáveis, prazos, orçamento e recursos.

Iniciativas	Breve descrição da iniciativa	Ações	
Iniciativa 6	Criar a Sistemática de Monitoramento e Avaliação: definir uma estrutura interna (unidade) responsável, os objetos a ser monitorados (objetivos, iniciativas, ações etc.) o timing de obtenção dos dados, a forma de tratamento etc.	6.1	Estruturar a Central de Resultados, ou seja, da sistemática de monitoramento e avaliação de resultados estratégicos da SEFAZ (modelo de governança, periodicidade das avaliações, ciclos de desenvolvimento).
Iniciativa 7	Estabelecer o processo de comunicação para disponibilizar o conjunto de informações relevantes e necessárias sobre o desempenho organizacional as partes interessadas.	7.1	Desenvolver o modelo de comunicação e disponibilização de informações as partes interessadas em relação ao desempenho organizacional.
Iniciativa 8	Sensibilizar e capacitar as equipes em Gestão para Resultados.	8.1	Realizar eventos de sensibilização e internacionalização de conhecimento em Gestão para Resultados.
Iniciativa 9	Elaborar uma sistemática de execução da estratégia criada, que engloba o estabelecimento de um calendário de reuniões sistemáticas que envolvam os níveis tático e estratégico. Se possível, estabelecer reuniões com a participação do nível operacional da organização.	9.1	Desenvolver modelo contendo a sistemática de execução da estratégia, englobando calendário de reuniões do nível operacional, tático e estratégico.
Iniciativa 10	Construir o cruzamento dos elementos da estratégia (objetivos, indicadores e iniciativas) com os elementos da estrutura (unidades organizacionais) por meio de uma matriz de contribuição e estabelecer a pactuação de resultados mediante a celebração de termos de compromisso.	10.1	Construir a matriz de contribuição contendo as unidades organizacionais da SEFAZ responsáveis pela realização da Agenda Estratégica.
		10.2	Aplicar diagnóstico institucional para avaliar a efetiva prontidão para a implementação do novo alinhamento estratégico.
		10.3	Elaborar o modelo de pactuação de resultados e termo de pactuação.

Quadro 1.4: Estratégia 4 de implementação da gestão para resultados

Iniciativas	Breve descrição da iniciativa	Ações	
Iniciativa 11	Otimizar os processos estratégicos: identificar os processos prioritários, mapeá-los e redesenhá-los (otimizá-los) a partir da proposição de melhorias.	11.1	Construir a cadeia de valor da SEFAZ.
		11.2	Identificar e priorizar 5 processos-chave.
		11.3	Analisar a situação atual, problemas, proposta de redesenho e plano de implementação.
		11.4	Definir os indicadores e metas para acompanhamento do desempenho.
Iniciativa 12	Promover o alinhamento da estrutura organizacional: propor a nova arquitetura organizacional de forma alinhada com a agenda estratégica.	12.1	Analisar a Estrutura Organizacional Atual.
		12.2	Propor um novo desenho organizacional e revisar o regimento interno.
Iniciativa 13	Promover o alinhamento de pessoas: identificar o perfil de competência (conhecimento, habilidade e atitudes) necessário para os colaboradores e realizar o dimensionamento da força de trabalho (quantitativo e qualitativo).	13.1	Levantar o perfil qualitativo e quantitativo atual da força de trabalho das unidades da SEFAZ com base na análise dos macroprocessos.
		13.2	Elaborar e validar proposta de redimensionamento e qualificação da força de trabalho da SEFAZ.
		13.3	Identificar os perfis de competência para as áreas de atuação da SEFAZ e propor um modelo macro de composição da força de trabalho, que contemple todos os níveis organizacionais (níveis estratégico, tático e operacional).
Iniciativa 14	Construir o Modelo de Avaliação de Desempenho.	14.1	Construir o Modelo de Avaliação de Desempenho contemplando a dimensão institucional, departamental e individual.
		14.2	Identificar e priorizar os indicadores que serão utilizados para mensuração do desempenho alinhados com o Planejamento Estratégico.
		14.3	Desenvolver estratégia de comunicação interna para Monitoramento & Avaliação dos Resultados.

Quadro 1.4: Estratégia 4 de implementação da gestão para resultados (continuação)

4. MODELO DE M&A DOS PLANOS DE MELHORIA NA COGEF

Foi elaborada uma proposta do modelo de monitoramento e avaliação a ser utilizado, de forma que a COGEF possa acompanhar e avaliar a execução dos planos de implementação/melhoria dos modelos de gestão para resultados das secretarias.

Um bom modelo de monitoramento e avaliação tem como função gerar informações sobre o desempenho de algo (organização, política, programa, projetos etc.) e utilizá-las no processo decisório. Porém, o modelo proposto para acompanhar e avaliar os planos de implementação da gestão por resultados em uma secretaria da área fazendária tem características distintas, ele é o resultado do consenso entre o grupo técnico reunido, representando diversas realidades e diferentes momentos na implantação deste modelo de gestão, resalta-se que a COGEF não é uma instância deliberativa sobre a execução desses planos, possuindo cada estado autonomia para implementá-lo ou não.

A COGEF, dentre suas características e objetivos já descritos, constitui-se em uma instância de aprendizagem e intercâmbio de experiências e boas práticas, o modelo de monitoramento e avaliação construído não tem por função gerar insumos para deliberação, mas sim prover as secretarias de uma proposta de instrumento com esta finalidade, fomentando ainda espaço para troca de experiências.

O foco do monitoramento e avaliação da COGEF deve ser as ações de modernização e as diversas iniciativas que compõem os planos de implementação da gestão para resultados, contribuindo para o uso compartilhado de conhecimentos e experiências e para fortalecer as capacidades institucionais das secretarias.

O processo de monitoramento e avaliação estabelece a forma e o tempo em que os dados são obtidos, tratados e, principalmente disponibilizados. Assim, foram propostas duas modalidades de monitoramento e avaliação:

- Monitoramento trimestral das iniciativas; e
- Avaliação anual dos esforços de implementação.

Para que os processos dessas modalidades ocorram, torna-se necessário que se identifiquem a cada ciclo de monitoramento (a cada três meses) temas – planejamento, revisão de processos, alinhamento de pessoas etc. – para que as pessoas possam compartilhar e explicar o aprendizado a cerca das implementações.

Portanto, deve-se realizar a cada três meses a discussão sobre as temáticas e discutir determinados elementos aonde haja lições aprendidas e que sejam efetivas. O ideal seria realizar três ou quatro depoimentos sobre o que foi realizado e o que gerou de ganho, o que fortalece muito mais a capacidade de uma rede de colaboração.

No ciclo anual de avaliação, propõe-se que se avaliem os esforços da execução das iniciativas, seus fatores facilitadores e dificuldades, com indicação de eventuais ajustes a serem realizados.

Em termos de estrutura do modelo, é essencial que a COGEF selecione os temas a serem acompanhados e avaliados e nomeie um “capitão mobilizador” para cada tema, que será responsável pela solicitação das informações, pela preparação das oficinas e pela disseminação das informações. Ele será o facilitador deste intercâmbio.

Os responsáveis por cada tema deverão ter sensibilidade para selecionar as informações que são de interesse de serem compartilhadas e que tenham certo grau de aplicabilidade para outros estados.

O principal produto de todo esse processo são as lições aprendidas e o compartilhamento de conhecimento.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Implementar políticas de gestão para resultados envolve a compreensão de suas distintas perspectivas de aplicação: a) macro-governamental, cuja unidade de aplicação é o governo como um todo; b) institucional, cuja unidade de aplicação são as organizações governamentais; e c) individual, cuja unidade de aplicação é o servidor. Essas perspectivas se relacionam a distintas categorias de agregação de valor público: a) resultados dos planos governamentais, das políticas setoriais, das estratégias organizacionais; b)