

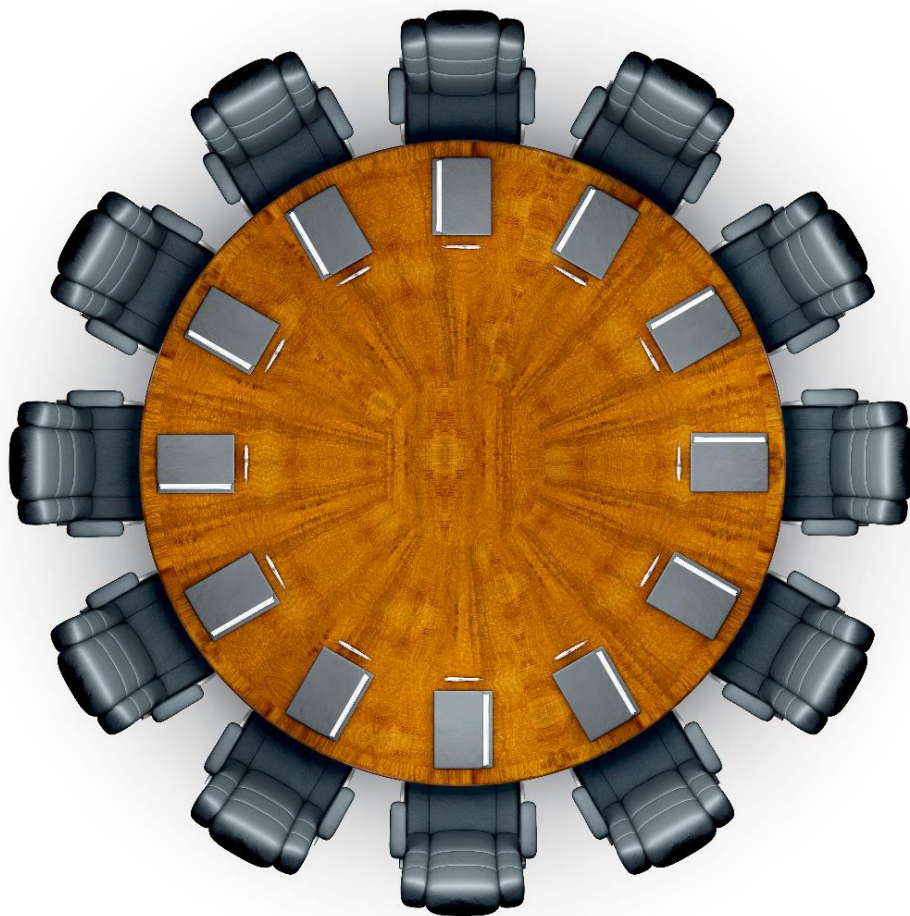


**GOVERNO  
DO RIO GRANDE DO NORTE**

Secretaria da Tributação - SET

# Plano Estratégico 2018/2022

**Secretaria de Estado da Tributação – SET/RN**



Natal, abril de 2017

## Índice

1	APRESENTAÇÃO .....	3
2	ORGANIZAÇÃO DA EQUIPE DO PROJETO .....	5
2.1	Comitê Executivo .....	5
2.2	Comitê Técnico Interno (COTIN) .....	5
2.3	Facilitadores (Consultores Internos) .....	6
2.4	Gestores Chave .....	6
2.5	Equipe do Projeto .....	6
3	ETAPA I – PLANEJAMENTO .....	9
3.1	Plano de Trabalho .....	9
3.1.1	Estrutura Analítica do Projeto (EAP) .....	10
3.1.2	Plano de Comunicação .....	10
3.1.3	Cronograma do Projeto .....	11
4	Etapa II – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	12
4.1	Seminário de Sensibilização .....	12
4.2	Diagnóstico Institucional .....	14
4.3	Capacitação dos Facilitadores na Metodologia do Balanced Scorecard .....	17
4.4	Plano Estratégico .....	20
4.5	Plano Anual de Diretrizes e Plano de Ações .....	23
4.5.1	Sumário Executivo: Objetivos, Projetos, Indicadores e Metas .....	25
4.5.2	Matriz de Responsabilidades .....	33
4.5.3	Planos de Ação Anual .....	37
4.6	Capacitação e Plano de Monitoramento e Avaliação .....	39
4.7	Seminário de Apresentação do Planejamento Estratégico .....	45
5	Etapa III – MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO .....	47
5.1	Modelo de Monitoramento e Avaliação .....	47
5.1.1	Identificação do Objetivo Estratégico Piloto .....	47
5.1.2	Detalhamento dos Projetos relacionados ao Objetivo Estratégico .....	47
5.1.3	Simulação da Reunião de Gestão Estratégica junto ao Líder do Objetivo .....	51
5.1.4	Simulação da RAE (Reunião de Análise e Aprendizagem Estratégica) .....	53
5.1.5	Apresentação do Projeto Piloto .....	55
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	56

## 1 APRESENTAÇÃO

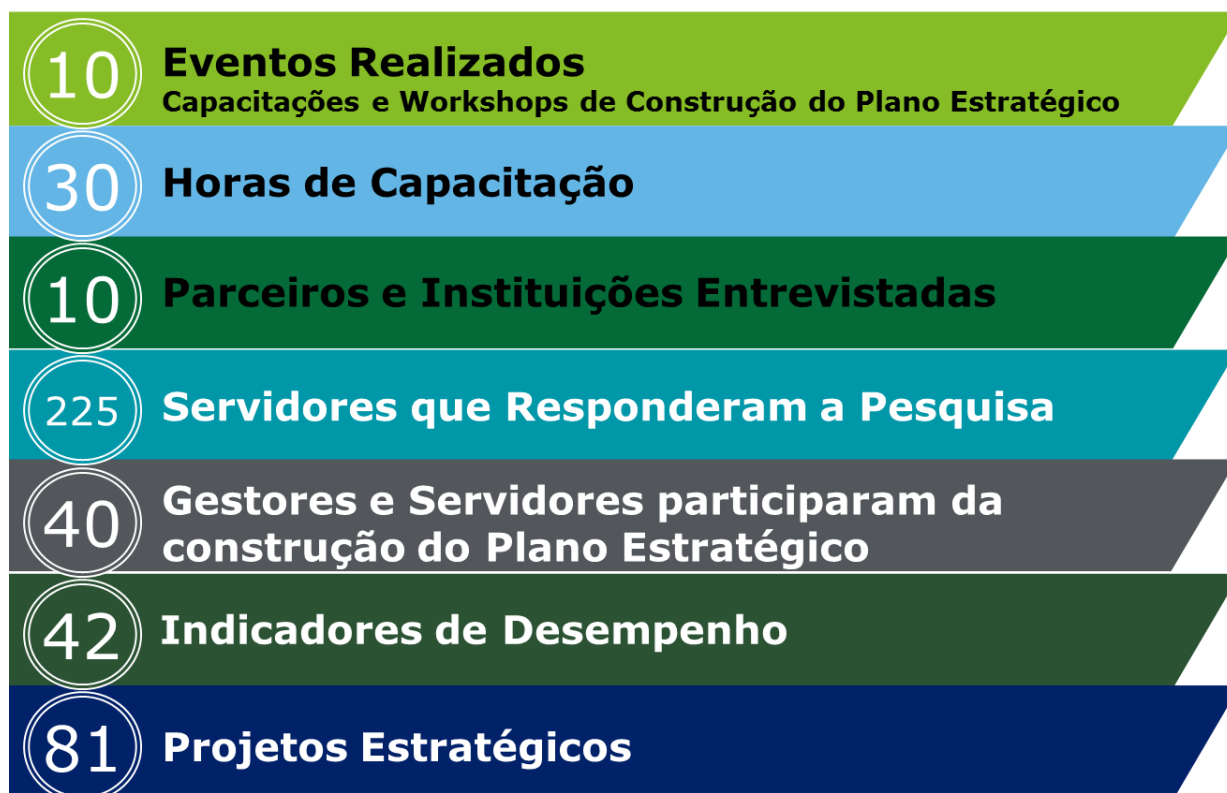
A Secretaria de Estado da Tributação do Rio Grande do Norte (SET/RN) é um órgão do poder executivo estadual, pertencente à administração pública direta responsável pela gestão tributária, cujas ações estão diretamente alinhadas com as prioridades do Governo do Estado.

O Mapa Estratégico do Estado do Rio Grande do Norte apresenta, na área de resultados Governança Pública, o objetivo estratégico de promover o equilíbrio fiscal, vinculado às atividades desta pasta, em especial, quanto à gestão e arrecadação dos tributos de competência estadual.

Assim, o desenvolvimento de um plano estratégico da administração tributária estadual apresenta-se como uma oportunidade de otimizar os esforços da gestão para a definição de metas estratégicas e para a construção dos projetos e iniciativas estratégicas necessários para o alcance das suas metas.

Com o apoio de Consultoria Especializada da Deloitte Touche Tohmatsu, contratada com recursos do PROFISCO/BID, a SET/RN desenvolveu em 2017 o projeto de Elaboração do Planejamento Estratégico, o qual visou a definição, elaboração e desdobramento do Planejamento Estratégico, com utilização do Balanced Scorecard (BSC), para a definição e implementação de objetivos, indicadores e projetos estratégicos voltados à obtenção de resultados. Destaca-se abaixo uma visão geral dos principais números do projeto:

Figura 1. Dados Gerais do Projeto



Os benefícios do projeto de Planejamento Estratégico estão diretamente relacionados para o aprimoramento da gestão de atividades executadas nas oito unidades (Sede e sete Unidades Regionais - URTs) / Coordenações, associado a um modelo de monitoramento adequado para a organização com foco no resultado, conferindo maior eficiência e agilidade à administração pública, acarretando em uma maior resolutividade dos serviços de atendimento oferecidos à população.

Para execução do projeto, fez-se necessário um ordenamento em três etapas que visa trazer uma sequência lógica à realização do mesmo. As etapas foram definidas da seguinte forma, a saber:

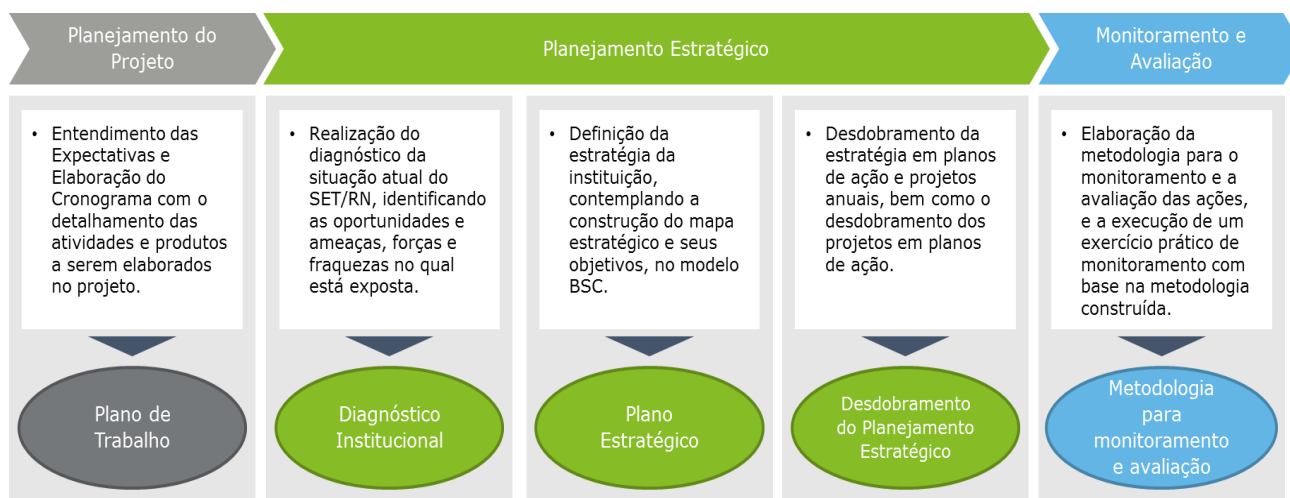


Figura 2. Etapas do Projeto

Abaixo, apresentamos de forma detalhada a linha do tempo com os eventos realizados ao longo do projeto, fundamentais para a construção do Planejamento Estratégico da SET/RN.

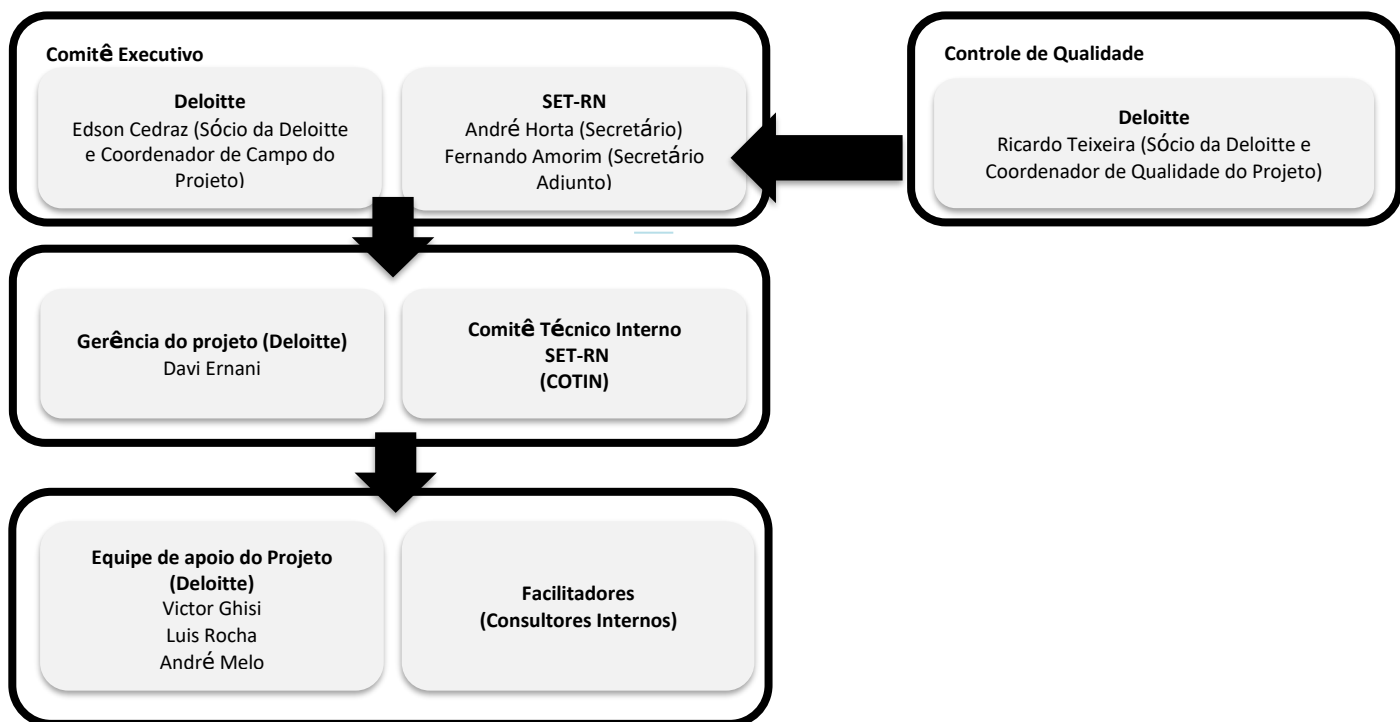


Figura 3. Linha do Tempo

O detalhamento das fases, assim como os resultados alcançados em cada serão apresentados no decorrer deste relatório.

## 2 ORGANIZAÇÃO DA EQUIPE DO PROJETO

Objetivando dar legitimidade ao Projeto de Elaboração do Plano Estratégico da SET/RN, foi estabelecida uma Estrutura da Equipe do Projeto composta por profissionais da Deloitte e da Secretaria de Estado da Tributação. Dentre os representantes da SET pudemos contar com os Comitê Técnico Interno (COTIN), Facilitadores e Gestores da SET.



### 2.1 Comitê Executivo

O Comitê Executivo foi composto pelo Sócio da Deloitte e pelos Secretários da SET/RN. As responsabilidades foram:

- Aprovar os produtos finais do projeto;
- Tomar decisões estratégicas relativas ao projeto;
  - Fornecer as diretrizes globais a serem seguidas na execução dos trabalhos e, por meio do acompanhamento periódico em fases estratégica e previamente predefinidas, assegurar que tais diretrizes sejam cumpridas.

### 2.2 Comitê Técnico Interno (COTIN)

O Comitê Técnico Interno teve como atribuição acompanhar as atividades realizadas no projeto, contribuir tecnicamente na construção das entregas, validar o conteúdo do material elaborado, atentando para a aderência das entregas às necessidades e peculiaridades da Secretaria de Estado da Tributação. O envolvimento do COTIN, composto majoritariamente por profissionais que estão em cargo de gestão, é fator essencial para suportar a transferência de conhecimento entre a Consultoria e a SET/RN e assim possibilitar a devida implantação do Projeto de Elaboração do Plano Estratégico. Este grupo participou de todas as etapas do trabalho.

### 2.3 Facilitadores (Consultores Internos)

O grupo composto por representantes setoriais da SET/RN selecionados pelo gabinete, possuiu um papel fundamental na construção coletiva do Projeto Elaboração do Plano Estratégico. Assim como o Comitê Técnico Interno, os Consultores Internos contribuíram na construção das entregas do projeto, atentando especialmente para a aplicabilidade do modelo proposto à realidade do seu setor. Adicionalmente, atuaram como facilitadores, com o objetivo de fornecer um canal de comunicação duplo entre o projeto e os servidores. Este grupo participou de grande parte dos eventos de construção e validação do Plano Estratégico.

### 2.4 Gestores Chave

Grupo composto pelos gestores da SET/RN que possuem bom relacionamento interno com os demais servidores e possuem conhecimento dos processos internos, assim como as necessidades a serem trabalhadas e consideradas na Elaboração do Plano Estratégico. O grupo participou da maioria dos eventos de construção do plano estratégico.

### 2.5 Equipe do Projeto

Composta pela equipe da Consultoria Deloitte Touche Tohmatsu – contratada através de licitação pública, coube à equipe do projeto a atribuição de apoiar a SET/RN na concepção das etapas do Projeto de Elaboração do Plano Estratégico. Portanto, foi papel da Consultoria, propor as melhores práticas e metodologias para a elaboração e implantação do Modelo, além de capacitar a SET/RN para construção, entendimento e utilização das ferramentas para condução do projeto.

Segue a matriz com a definição dos nomes dos profissionais da Deloitte que estiveram envolvidos no projeto:

<b>PROFISSIONAL</b>	<b>FUNÇÃO NO PROJETO</b>
Edson Lopes Cedraz Filho	Sócio – Coordenador Geral do Projeto
Ricardo dos Santos Teixeira	Sócio – Coordenador de Qualidade do Projeto
Davi Ernani de Couto Maurício Souza	Gerente Sênior – Coordenador das Atividades de Campo
Victor de Melo Ghisi	Consultor
Luis Felipe de Abreu Galvão Rocha	Consultor
André Victor Costa de Melo	Analista de Negócio

Destca-se abaixo os nomes de colaboradores da SET que estiveram envolvidos no projeto:

<b>GABINETE DO SECRETÁRIO</b>	
<b>Nome</b>	<b>Cargo</b>
André Horta	Secretário
Fernando Amorim	Secretário Adjunto
Cristiana Carvalho	Chefe de Gabinete
<b>COTIN – Comitê Técnico Interno</b>	
<b>Nome</b>	<b>Cargo</b>
Marconi Brasil Soares de Souza	Coordenador
Jane Carmen	Membro
Sayonara Pereira	Membro
Sadira de Oliveira Maia	Membro
Geraldo Marcelo Cabral de Souza	Membro
<b>Facilitadores (Consultores Internos)</b>	
<b>Nome</b>	<b>Cargo</b>
José Benhur Silva	Auditor Fiscal do Estado
Derance Rolim	Auditor Fiscal do Estado
Juan Maciel	Auditor Fiscal do Estado
Alda Antunes	Auditor Fiscal do Estado
Renata Avelino	Auditor Fiscal do Estado
Álvaro Bezerra	Auditor Fiscal do Estado
Maria Neide Silva	Técnico Administrativo
Carlos Alberto Gomes Jr	Auditor Fiscal do Estado
<b>Gestores Chave</b>	
<b>Nome</b>	<b>Setor</b>
Manoel Assis	COFIS
João Marcos	CACE
Jane Carmen	CAT
João Maria Davim	COGEF
Ana Lilia	COJUP
Adriano Almeida	COEF
Manoel Carioca	COFIC
Adriana Assunção	CODIN
Lucimar Dubeux	CRF
Fernando Diógenes	SUMATI
Eduardo Jorge Guedes	SUDEFI
Alda Antunes	SUFISE
Neil Armstrong	SUSCOMEX
Tarcio Medeiros	SUCIVA

Luis Henrique Brito	PROJAF
Álvaro Bezerra	1a URT
Flávia Rocha Silva	1a URT
Sadira de Oliveira Maia	UIAG



### 3 ETAPA I – PLANEJAMENTO

A fase do planejamento teve por objetivo principal conhecer a instituição, através de estudo analítico da estrutura organizacional, estrutura tecnológica, sistemas, processos, procedimentos, cultura, indicadores adotados atualmente, resultados almejados, manuais existentes, legislação específica, etc.

A inicio desta etapa deu-se com a realização de uma reunião de abertura do projeto para os Secretários e o COTIN. Neste encontro, foi apresentado o histórico da empresa contratada, assim como um escopo do projeto e a metodologia proposta para condução dos trabalhos.

Considerando as informações obtidas, pôde-se trabalhar com um cenário mais claro, dando maior segurança para a construção das entregas desta etapa, que foram uma proposta do Plano de Trabalho, o Plano de Comunicação e a Cronograma do projeto.

#### 3.1 Plano de Trabalho

O Plano de Trabalho teve por objetivo detalhar as etapas do projeto, apresentando-os com os devidos cronogramas de atividades, metodologias e atividades a serem executadas com os respectivos prazos e recursos necessários.



Figura 4. Produto 1.1 Plano de Trabalho

### 3.1.1 Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

Trata-se da decomposição hierárquica orientada às entregas do trabalho a ser executado pela equipe para atingir os objetivos do projeto e criar as entregas requisitadas. A EAP organizou e define o escopo total e representa as principais entregas do projeto.

Cada etapa é composta por atividades e entregas previstas no contrato de aquisição 007/2015-SET-RN, conforme EAP abaixo:

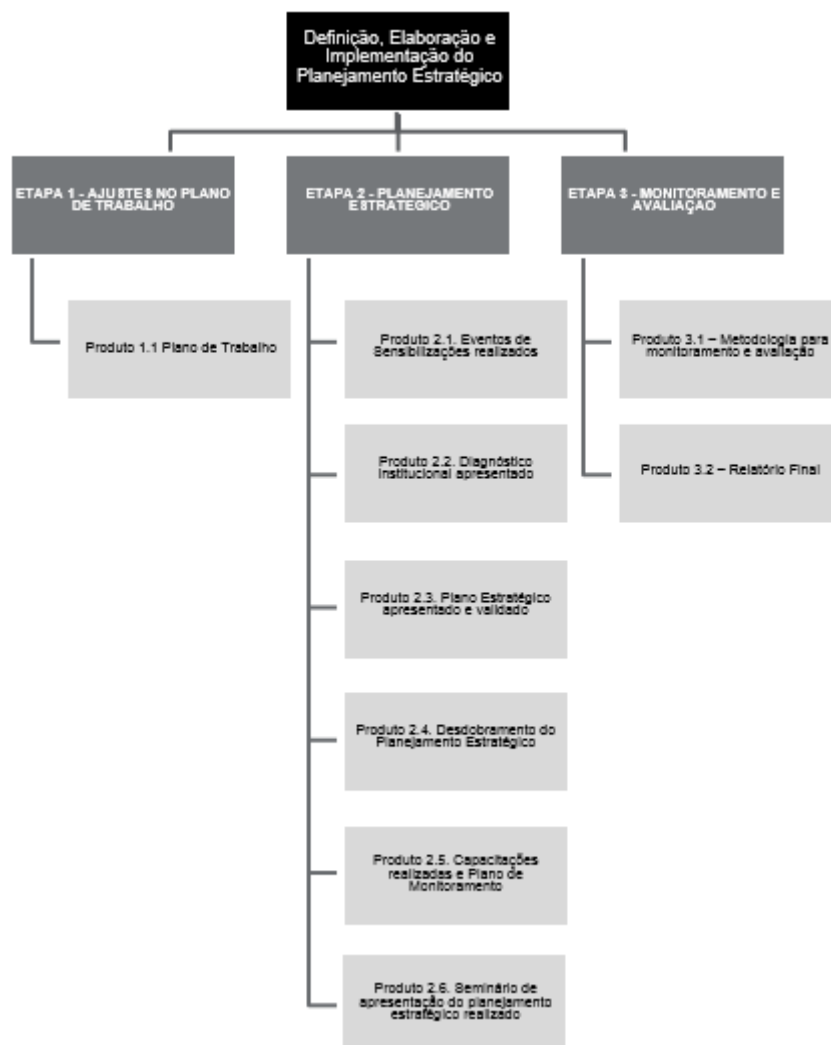


Figura 5. Estrutura Analítica do Projeto

### 3.1.2 Plano de Comunicação

O propósito deste plano foi estabelecer e manter um método para comunicação que facilitaria as atividades e os processos para geração, documentação e divulgação de informações do projeto e, principalmente, integrar as equipes a fim de alcançarmos o resultado esperado.

Com o Plano de Comunicação foi possível:

- Identificar o que precisa ser informado durante a execução do projeto;
- Identificar quando precisa ser comunicado;
- Identificar quais os veículos de comunicação que serão utilizados para gerar, coletar, armazenar e divulgar a informação;

- Identificar as atividades de comunicação que acontecerão durante o projeto;
- Identificar os papéis das partes interessadas e dos profissionais da Secretaria de Estado da Tributação do Rio Grande do Norte;
- Identificar a lista de contatos das pessoas chave da SET/RN.

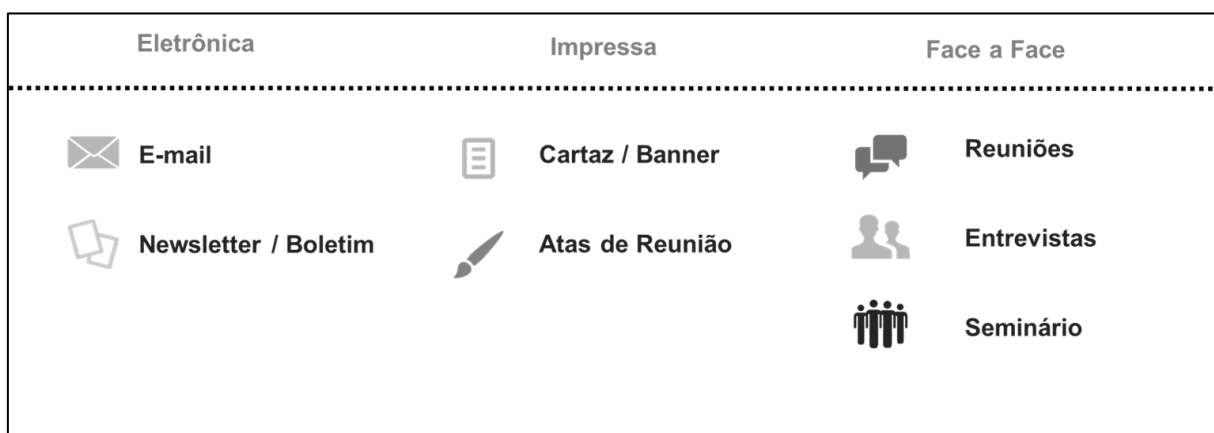


Figura 6. Modelo de Comunicação no Projeto

### 3.1.3 Cronograma do Projeto

O propósito do cronograma do projeto é fornecer uma representação gráfica do tempo investido nas etapas do projeto, segundo as atividades a serem realizadas em cada fase. Diante dele é possível haver uma melhor gestão de tempo e recurso para o cumprimento das atribuições do projeto com sucesso. Abaixo o cronograma do projeto:



Figura 7. Cronograma do Projeto

## 4 ETAPA II – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

### 4.1 Seminário de Sensibilização

O permanente envolvimento da alta administração com o projeto, por meio de atividades planejadas, é um fator crítico de sucesso e é o que garante legitimidade às ações de mudança.

O Seminário de Sensibilização, foi planejado para 40 (quarenta) servidores com duração de 3 horas, teve como objetivo conscientizar e sensibilizar os servidores para a Elaboração do Planejamento Estratégico da SET/RN, além de direcionar a visão dos servidores para a Identidade Organizacional da SET/RN e seus Objetivos Estratégicos que irão dar base para o bom desenvolvimento da Instituição, do Governo do Estado e da Sociedade em geral.

O seminário foi ministrado pela Deloitte, e apresentou seguinte conteúdo:

- Perfil da Deloitte – Consultoria Contratada para o Projeto
- Importância do Planejamento Estratégico
- Desafios da Implementação
- Metodologia do Projeto
- Exercício de Reflexão Estratégica

Durenta o seminário foram reforçadas o envolvimento dos diversos comitês e grupos de trabalho, em todas as etapas do projeto, conforme metodologia destacada abaixo:



Figura 8. Nossa abordagem

Adicionalmente, foi apresentado e discutido no seminário as diversas etapas da construção do Planejamento Estratégico, a qual seria executada através de workshops, seminários e reuniões de validação, como demonstra o fluxograma abaixo:

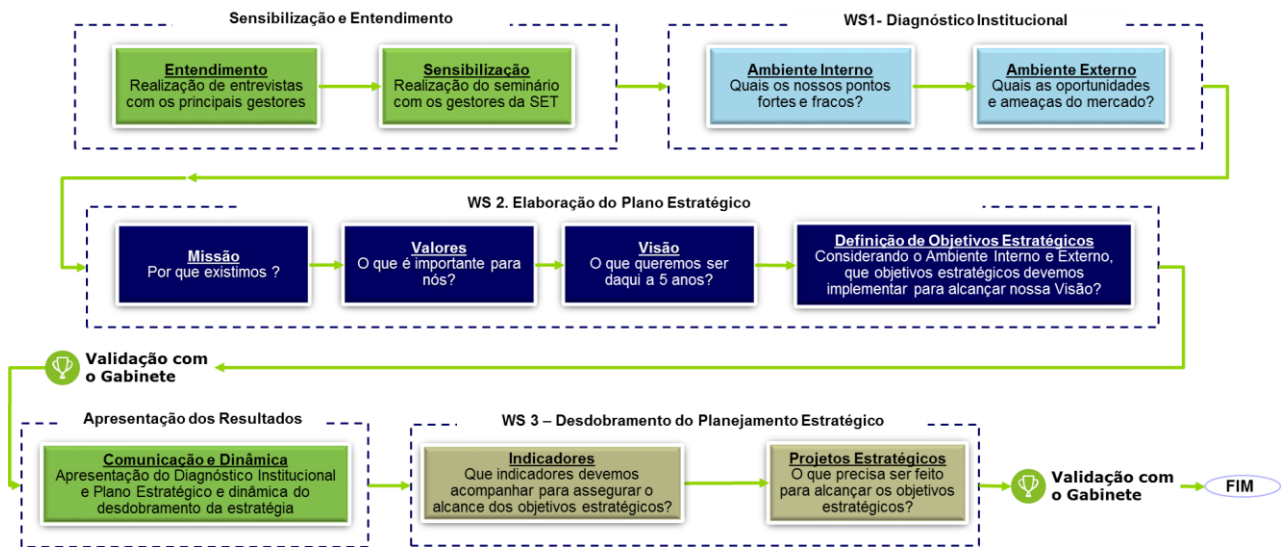


Figura 9. Etapas da construção do Planejamento Estratégico

Abaixo, apresentamos algumas fotos do Seminário de Sensibilização:



## 4.2 Diagnóstico Institucional

O diagnóstico institucional é fruto de análises de documentos e dados internos que, documentados em textos, gráficos, imagens ou tabelas, demonstram de forma objetiva os pontos críticos ou importantes para o projeto. Nela, a audiência toma conhecimento detalhado sobre a atual situação da organização.

Para entendimento do ambiente interno foram realizados o mapeamento da situação atual, através de avaliação de indicadores de resultados da SET-RN, entrevistas e avaliação de documentos e informações apresentadas pelos gestores da Secretaria e pelo COTIN. Abaixo as principais análises realizadas:



Figura 10. Análise do Ambiente Interno

Além disto, foi realizado uma pesquisa interna entre os dias 02 e 07 de março de 2017 com os servidores através de um questionário eletrônico que teve a participação de 225 servidores. Abaixo, apresentamos alguns resultados gerais coletados:

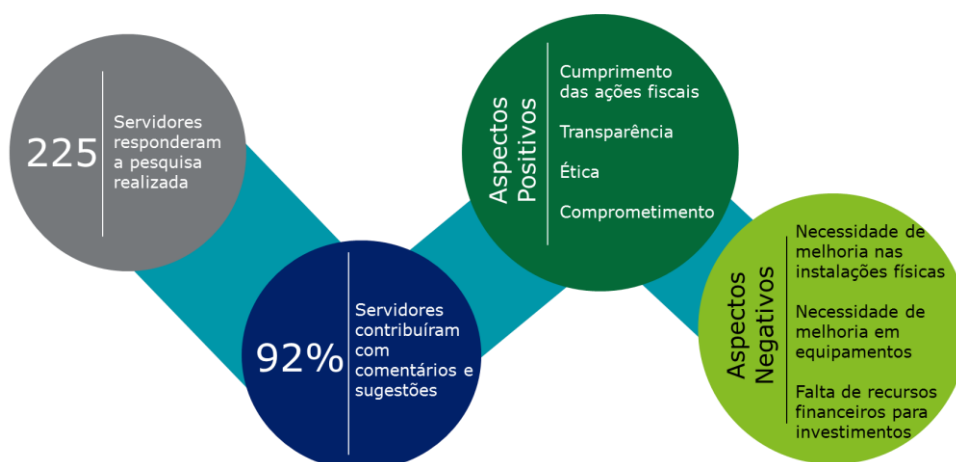


Figura 11. Números Gerais da Pesquisa com Servidores

As análises tiveram como objetivo identificar o comportamento dos principais indicadores operacionais e de recursos humanos da organização, com o intuito de possibilitar a reflexão sobre forças e fraquezas organizacionais

Para entendimento do ambiente externo foram realizadas análises e pesquisas primárias e secundárias, sobre o escopo de atuação da SET/RN, visando identificar oportunidades e ameaças no ambiente externo. Abaixo as principais análises realizadas:



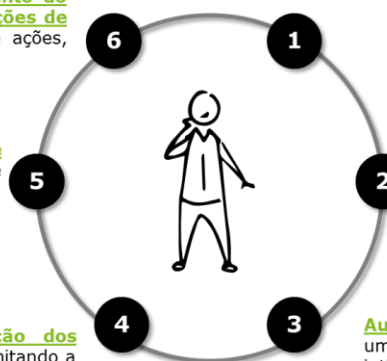
Figura 12. Análise do Ambiente Externo

Além disto, foi realizado uma pesquisa com 10 (dez) *stakeholders* que contém ligações direta com o trabalho executado pela SET/RN. Abaixo, apresentamos as principais percepções dos stakeholders em relação a Secretaria de Estado da Tributação-RN:

**Necessidade de ampliação e estreitamento do relacionamento da SET/RN com instituições de classe e com o contribuinte** através de ações, cursos, palestras, fóruns e debates.

**Atendimento presencial rápido e de qualidade** que proporciona uma série de soluções ao contribuinte.

**Necessidade de melhorias e ampliação dos serviços oferecidos através do portal**, limitando a necessidade de deslocamento do cliente ao atendimento presencial.



**Ausência de ações direcionadas a educação fiscal de empreendedores, microempresários e microempreendedores individuais.** Não há por parte da SET/RN a transmissão de informação de forma prática, as questões técnicas prevalecem, o que dificulta o entendimento do contribuinte.

As demandas do contribuinte nem sempre é atendida em um prazo satisfatório, em decorrência de **processos burocráticos e ineficientes.**

**Audidores distantes da realidade do mercado,** utilizam um linguajar muito técnico e apresentam uma postura intimidadora, não se esforçam para se aproximar do contribuinte, que acarreta em um distanciamento.

Figura 13. Principais percepções dos Stakeholders



Por fim, este conjunto de análises e avaliações do ambiente interno e externo foi apresentado e discutido durante o Workshop de Diagnóstico Institucional. O Workshop foi realizado no dia 10 de março de 2017 na sala de reunião do Gabinete, situada na sede da Secretaria de Estado da Tributação (SET/RN), e contou com a presença de 16 participantes, dentre eles estão o Comitê Gestor, os Facilitadores e os Gestores da SET/RN.

O Workshop teve como objetivo realizar a validação da situação atual da Secretaria, baseado nas análises realizadas pela Deloitte e na experiência dos participantes, bem como na definição do cenário determinístico.

O Evento foi conduzido e apresentado da seguinte forma:

- Visão Geral do Projeto
- Análise do Ambiente Interno
- Análise do Ambiente Externo
- Exercício de Consolidação e Priorização das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.

Destaca-se abaixo a visão consolidada da Análise de SWOT realizada e discutida durante o Workshop.

#### FORÇAS

- Moderna infraestrutura de TI, com investimentos recentes através do PROFISCO;
- Sistema de Codificação automática da Nota Fiscal;
- Envolvimento e comprometimento dos gestores e equipes com o resultado da Secretaria;
- Modelo de funcionamento do CODIN, com auditores responsáveis por gerir as equipes de trabalho e tornar as soluções aplicáveis para a operação;
- Cargos de gestão ocupados por servidores de carreira.

#### FRAQUEZAS

- Ausência de Capacitação Continuada, não havendo um direcionamento das necessidades das áreas e inserção em novas ferramentas (Falta de planejamento);
- Ausência de processos estruturados e documentados;
- Ausência de mapeamento de competências de todos os setores;
- Ausência de Planejamento Estratégico, não havendo foco e direcionamento para o planejamento do orçamento, projetos e sistemas;
- Instalações físicas, materiais e equipamentos com a qualidade e quantidade necessária para cumprimento de suas atribuições.

#### OPORTUNIDADES

- Adesão ao PROFISCO 2, possibilitando novos investimentos em melhorias de processos, ferramentas, infraestrutura e sistemas;
- Maior foco na Educação Fiscal da população em virtude do atual cenário político brasileiro;
- Crise econômica fortalece o papel da Administração Tributária;
- Existência de planejamento estratégico do Governo (Governança Inovadora);
- Desenvolvimento de novos segmentos e ampliação de negócios no Estado (Energia Eólica, energia solar, extração de petróleo e turismo).

#### AMEAÇAS

- Crise financeira do Governo, impactando nos investimentos do Estado;
- Reforma Tributária – A criação do IVA poderá modificar completamente os processos e responsabilidades da SET, além de retirar a autonomia financeira do Estado;
- Reforma Previdenciária, com impacto direto na aposentadoria imediata dos servidores;
- Impactos do possível insucesso do comitê institucional de recuperação de ativos;
- Dificuldades na gestão de despesas por parte do governo do RN, que impactam diretamente nos recursos e investimentos da Secretaria;

Figura 14. Análise SWOT da SET/RN

Abaixo, apresentamos algumas fotos do Workshop de Diagnóstico Institucional:





### 4.3 Capacitação dos Facilitadores na Metodologia do Balanced Scorecard

A Metodologia para construção do Plano Estratégico prevista no contrato entre a Consultoria Deloitte e a Secretaria de Estado da Tributação do Rio Grande do Norte é a do *Balanced Scorecard*, que tem como princípios:

- Traduzir a estratégia em termos operacionais;
- Alinhar a organização à estratégia;
- Transformar a estratégia em tarefa de todos;
- Converter a estratégia em processo contínuo;
- Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

A capacitação dos facilitadores na metodologia *Balanced Scorecard* teve como objetivo envolver os usuários-chaves na metodologia acordada e que será a base do Planejamento Estratégico da SET/RN. Deste modo, os mesmos estão capacitados para participarem da elaboração, implantação e monitoramento do Plano Estratégico, assim como gerir a rotina dos novos processos e procedimentos para melhor desenvolvimento da Secretaria de Estado da Tributação, tanto a sede quanto as URTs.

A Capacitação dos Facilitadores na Metodologia do *Balanced Scorecard* foi realizada no dia **13 de março de 2017** na **sala de reunião do Gabinete**, localizada na sede da Secretaria de Estado da Tributação (SET/RN). Contou com a presença de **10 participantes**, sendo estes, membros do Comitê Gestor e Facilitadores do Projeto.

O workshop apresentou os seguintes temas:

- Ferramentas de Planejamento Estratégico;

A Deloitte iniciou a apresentação falando sobre o histórico do Planejamento Estratégico e seus estudiosos, dando ênfase a metodologia que será abordada no projeto, a BSC desenvolvida por Kaplan & Norton.

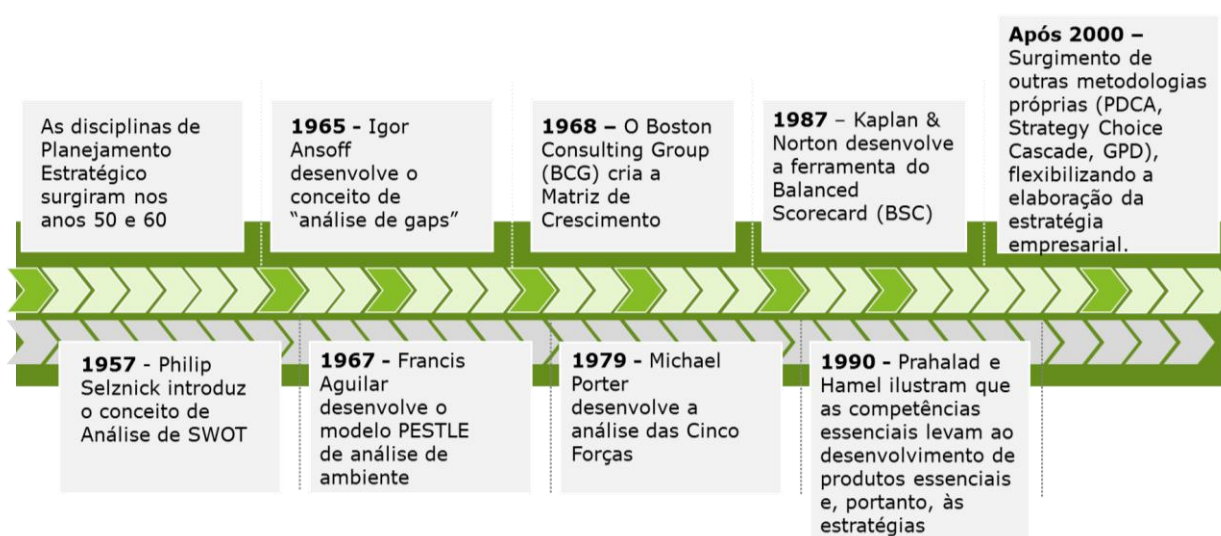


Figura 15. Linha do Tempo da Estratégia

- Definição das Estratégias;

A Deloitte apresentou o passo a passo da definição da estratégia, que seria:

- 1-Entendimento da Situação Atual;
- 2- Definição da Identidade Organizacional;
- 3- Definição de estratégias e desdobramento de objetivos.

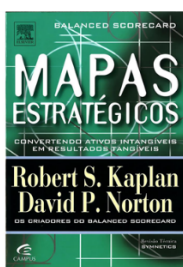


Figura 16. Definição da Estratégia

- Balanced Scorecard;

Foi apresentado a metodologia BSC pela Deloitte, que tem como objetivo:

- o Traduzir a estratégia em termos operacionais;
- o Alinhar a organização à estratégia;
- o Transformar a estratégia em tarefa de todos;
- o Converter a estratégia em processo contínuo;
- o Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.



Desenvolvido por Robert **Kaplan** e David **Norton** de Harvard, o Balanced Scorecard é um método prático e inovador de gestão do desempenho das empresas e organizações.

O objetivo da sua implementação é permitir **uma gestão eficaz do desempenho organizacional, baseando-se na visão estratégica da empresa** e traduzindo-a em indicadores de desempenho.

É uma **abordagem estratégica de longo prazo**, sustentada por sistema de gestão, comunicação e medição do desempenho, cuja implementação permite criar uma **visão compartilhada dos objetivos em todos os níveis da organização.**

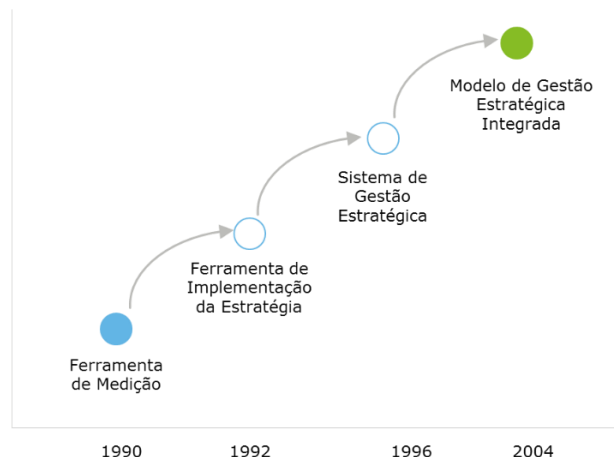


Figura 17. Balanced Scorecard

- Dinâmicas para definição das perspectivas adotadas no Mapa Estratégico da SET/RN;

Foram realizadas duas dinâmicas pela Deloitte junto com os participantes da SET/RN. A primeira teve o objetivo da definição das Perspectivas que serão utilizadas na elaboração do Mapa Estratégico da SET/RN. O resultado foi a definição das 3 perspectivas a serem adotadas no Mapa da SET/RN, que são:

- Perspectiva de Sociedade e Estado;
- Perspectiva de Processos Internos;
- Perspectiva de Pessoas e Recursos Estruturados.

Na segunda dinâmica, houve a divisão dos participantes em grupos e a realização de um exercício de desdobramento de objetivos estratégicos em projetos, indicadores de desempenho e metas. A Deloitte disponibilizou 4 (quatro) possíveis objetivos da SET/RN para que as equipes colocassem o aprendizado em prática e houvesse a discussão ao final do Evento.

- Monitoramento da Estratégia.

Exposição e discussão sobre o uso do BSC no monitoramento da estratégia, periodicidade de revisão e fatores críticos de sucesso para o monitoramento de objetivos, projetos indicadores e metas.

Como resultado do workshop, os servidores puderam estabelecer as Perspectivas do Mapa Estratégico que será elaborado para a Secretaria. As Perspectivas foram:

- Sociedade e Estado;
- Processos Internos;
- Pessoas e Recursos Estruturados.



Figura 18. Perspectivas do BSC da SET/RN

## 4.4 Plano Estratégico

A Figura abaixo demonstra a abordagem da metodologia a ser implantada na SET/RN e reflete no modo como o projeto foi desenvolvido para a construção do Plano Estratégico da SET/RN.



Figura 18. Abordagem da Metodologia BSC

Nesta etapa houve a realização do workshop de Elaboração do Plano Estratégico, que obteve a participação de 23 servidores dentre membros do COTIN, Facilitadores do Projeto, Gestores da SET/RN e Gabinete. Teve como objetivo a definição dos objetivos estratégicos e a criação do Mapa Estratégico da SET/RN.

No workshop foram discutidos a Análise SWOT previamente elaborada na etapa anterior, além da avaliação da Missão, Valores e Visão que embasaram o Mapa Estratégico a ser elaborado para a SET/RN.

Para a definição do Mapa Estratégico da Secretaria, a Deloitte realizou dinâmicas com os servidores afim de definir seus objetivos estratégicos. As dinâmicas consistiram em atividades em grupos para definir o mapa estratégico da secretaria.

### Elaboração do Mapa Estratégico

#### Dinâmica 01

- 1) Dividir em 03 grupos de 08 a 10 pessoas
- 2) Consultar e Analisar o material de apoio disponibilizado pela Deloitte.
- 3) Selecionar ou sugerir os Objetivos Estratégicos para o Mapa Estratégico da SET/RN, de acordo com as Perspectivas definidas no Treinamento de BSC.
  - a) Perspectiva da Sociedade e Estado (20 minutos)
  - b) Perspectiva dos Processos Internos (20 minutos)
  - c) Perspectiva de Pessoas e Recursos Estruturados (20 minutos)

#### PAUSA PARA O ALMOÇO – 60 minutos

- 1) Consolidar Mapas Estratégicos dos grupos. (Deloitte)
- 2) Definir Mapa Estratégico da SET/RN. (30 minutos)

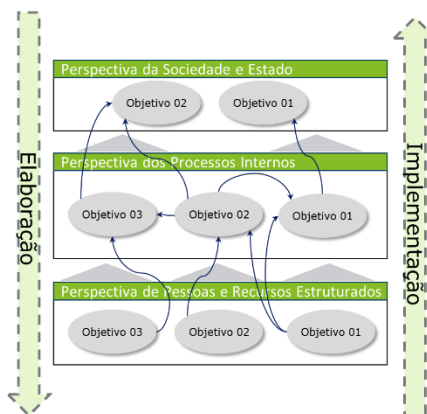


Figura 19. Dinâmica de Elaboração do Mapa Estratégico

Para construção do mapa estratégico durante o workshop, os gestores da SET/RN selecionaram objetivos estratégicos, considerando a análise de SOWT, os elementos estratégicos da Secretaria (Missão, Visão e Valores) e o plano de estratégico do Governo do Rio Grande do Norte, conforme ilustrado na figura a seguir:

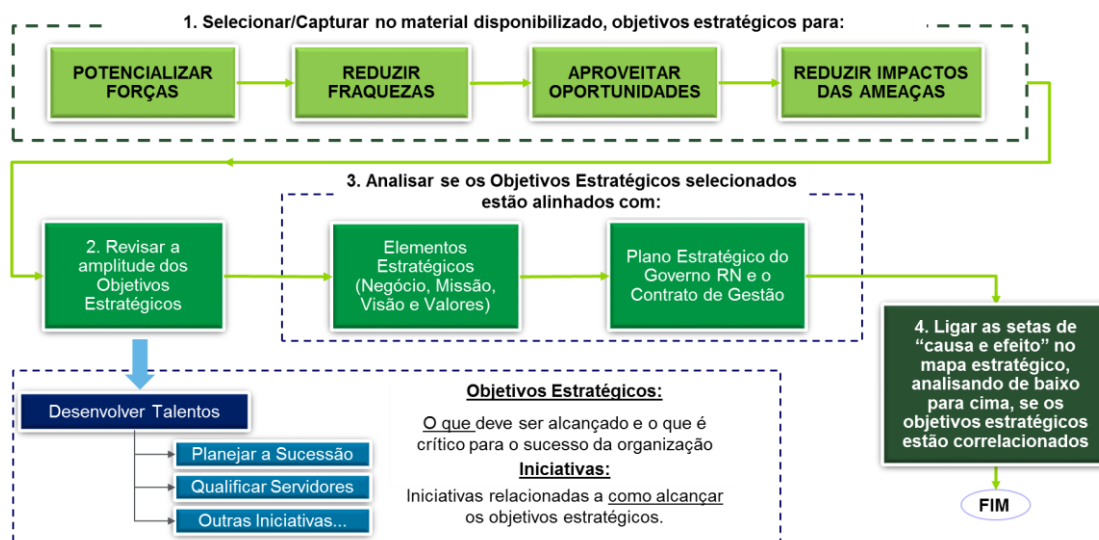


Figura 20. Processo de Elaboração do Mapa Estratégico

Já no segundo momento, a equipe da Deloitte intermediou um debate para refinamento de Objetivos Estratégicos, onde todos os objetivos resultantes da primeira etapa foram discutidos e refinados. Ao final do evento, o resultado foi a definição de 17 (dezessete) Objetivos Estratégicos que irão compor o Mapa Estratégico da SET/RN, como demonstrado a seguir na Figura a seguir:



Figura 21. Mapa Estratégico da SET/RN



Seguindo a metodologia proposta para o projeto, após a Elaboração do Mapa Estratégico houve a Reunião de Validação do Mapa Estratégico da SET/RN com o Secretário e o Secretário Adjunto da Secretaria de Estado da Tributação do Rio Grande do Norte e os membros do Comitê Técnico Interno – COTIN.

Abaixo, apresentamos fotos do Workshop de Elaboração do Plano Estratégico e da Apresentação de Resultados com o Secretário.

Workshop de Elaboração do Plano Estratégico:



Apresentação de Resultados com o Secretário:



#### 4.5 Plano Anual de Diretrizes e Plano de Ações

A Estratégia Organizacional é composta de regras de decisão para orientar o comportamento da organização no intuito de fazê-la crescer ordenada. Para tal, deve-se haver Objetivos Estratégicos direcionamentos para alcançar as aspirações, formulados para potencializar forças e combater fraquezas, alcançar oportunidades relevantes minimizar ameaças. A partir disto, existe a definição de Indicadores que definem como será medido e acompanhado o sucesso do alcance dos objetivos, que estão desdobrados em Metas e Projetos Estratégicos relacionados a eles.

Deste modo, seguindo a metodologia de abordagem do projeto pela Deloitte, após a definição do Mapa Estratégico com os Objetivos Estratégicos para cada uma das Perspectivas definidas, iniciou-se a etapa de Desdobramento Estratégico.

A abordagem utilizada pela Deloitte foi a realização de 2 (dois) workshops de Desdobramento do Planejamento Estratégico, sendo:

- Primeiro para 35 participantes, sendo eles do Comitê Gestor, os Facilitadores e os Gestores da SET/RN. Abordou um exercício em 3 (três) grupos para realizar o desdobramento dos objetivos das 3 (três) perspectivas, cada grupo com uma perspectiva respectivamente.
- Segundo para 21 participantes, sendo eles do Comitê Gestor e Facilitadores do Projeto. Abordou a definição de Líderes dos Objetivos e definição de Projetos e Indicadores para os Objetivos.

Além dos workshops, a etapa de desdobramento estratégico contou com o empenho da equipe de consultores da Deloitte e dos servidores da SET/RN para a realização de reuniões de definição de Indicadores, Metas e Projetos para cada um dos objetivos.

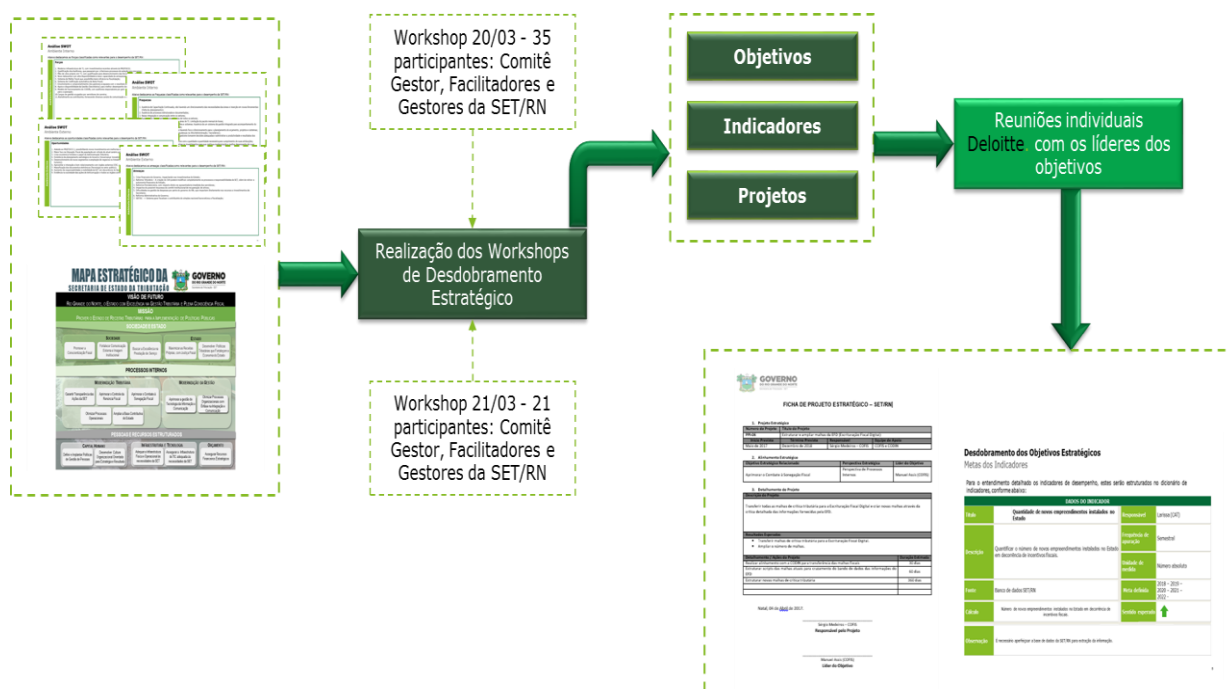


Figura 22. Fluxograma de Desdobramento Estratégico

Cada um dos 17 (dezessete) Objetivos Estratégicos foi desdobrado em projetos e definido seus indicadores de desempenho para realização do monitoramento e avaliação dos mesmos, totalizando 81 projetos e o Caderno de Indicadores contendo 42 indicadores.

Cada projeto gerou uma Ficha de Projetos Estratégicos e para cada Objetivo Estratégico foram elaborados os Indicadores de Desempenho, como demonstrados abaixo:



### FICHA DE PROJETO ESTRATÉGICO – SET/RN

1. Projeto Estratégico			
Número do Projeto	Título do Projeto		
OB10.2	Implantar fiscalização móvel com tecnologia embarcada		
Início Previsto	Término Previsto	Responsável	Equipe de Apoio
Junho de 2017	Dezembro de 2018	Fernando Diógenes - SUMAT	CODIN
2. Alinhamento Estratégico			
Objetivo Estratégico Relacionado	Perspectiva Estratégica	Líder do Objetivo	
Aprimorar o Combate à Sonegação Fiscal	Perspectiva de Processos Internos	Manuel Assis (COFIS)	
3. Detalhamento do Projeto			
Descrição do Projeto			
Estruturar, viabilizar e implantar a fiscalização móvel no Estado para trânsito de mercadorias, através de equipamentos e ferramentas.			
Resultados Esperados			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aquisição de equipamentos e tecnologia</li> <li>Controle da entrada e circulação da mercadoria no Estado</li> <li>Regularidade das operações de trânsito</li> </ul>			
Projetos Predecessores			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Projeto Predecessor (Objetivo Estratégico)</li> </ul>			
Detalhamento / Ações do Projeto			Duração Estimada
Definir modelo da fiscalização móvel das mercadorias em trânsito e equipamentos necessários			30 dias
Realizar visitas de benchmarking em outros estados para aprofundar o conhecimento nos equipamentos utilizados			60 dias
Elaborar Termo de Referência para aquisição de tecnologia (Software, aplicativos e etc.)			120 dias
Elaborar Termo de Referência para aquisição de equipamentos (Veículos, posto móvel, balanças, câmeras, tablets, impressoras, antenas, rádios e etc.)			120 dias
Acompanhar o processo de Licitação			120 dias
Realizar capacitação dos auditores na utilização dos novos sistemas e equipamentos			30 dias

Figura 23. Exemplo de Ficha de Projeto

DADOS DO INDICADOR			
Título	03	Índice de inadimplência	Responsável: João Marcos (CACE)
Descrição	Avaliar o percentual de inadimplência da arrecadação no período.		Frequência de apuração: Mensal
			Unidade de medida: Percentual
Fonte	Relatório de inadimplência		Meta definida: 2018 - 4,5% 2019 - 4,0% 2020 - 3,5% 2021 - 3,0% 2022 - 2,5%
Cálculo	$\frac{\text{Valor inadimplente do período}}{\text{Valor inadimplente do período} + \text{Arrecadação do período}} \times 100$		Sentido esperado
Observação	Aperfeiçoar o indicador para permitir a análise da inadimplência por setor/segmento.		

Figura 24. Exemplo de Dicionário de Indicador



#### 4.5.1 Sumário Executivo: Objetivos, Projetos, Indicadores e Metas

Nesta seção, serão apresentados os principais resultados do Desdobramento do Planejamento Estratégico. Abaixo, representamos o período de execução dos projetos estratégicos atrelados a cada objetivo:

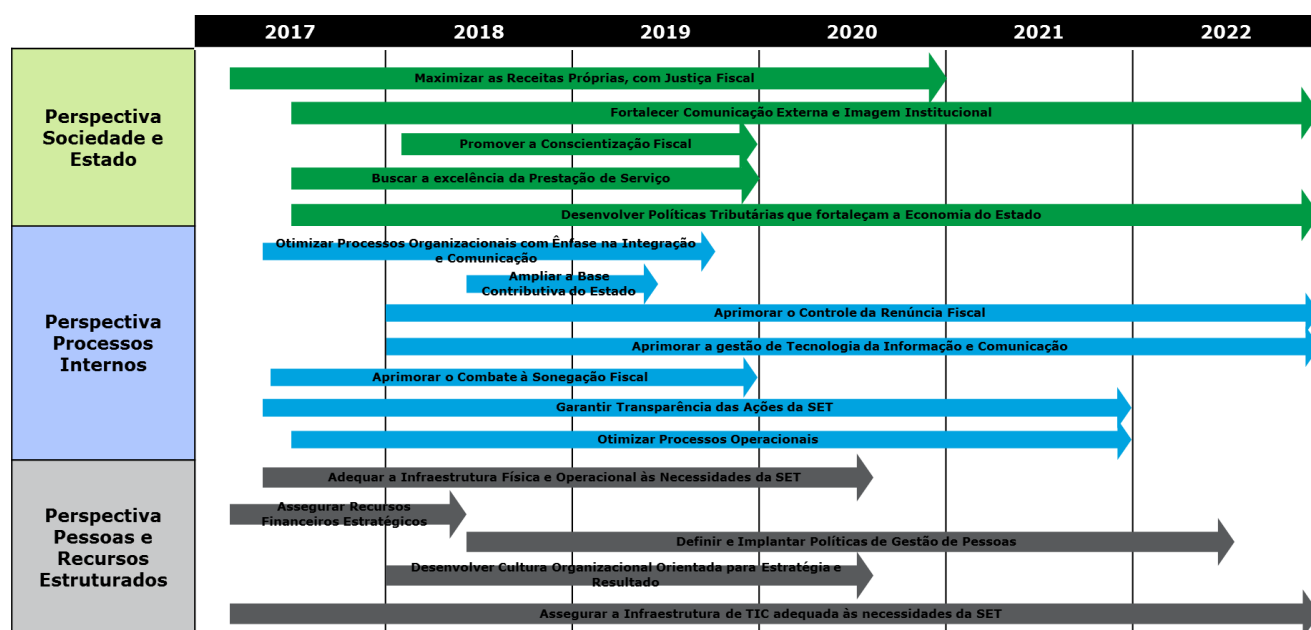









Figura 25. Período de execução dos projetos estratégicos, por objetivo



A seguir, um sumário executivo dos Indicadores, Metas e Projetos para cada um dos Objetivos Estratégicos definidos para a SET/RN, divididos em suas respectivas Perspectivas do Mapa Estratégico.

Perspectiva	Objetivo	Indicadores	Metas					Sentido Esperado
			2018	2019	2020	2021	2022	
Sociedade e Estado	Fortalecer Comunicação Externa e Imagem Institucional	Quantidade de acessos ao portal da SET	1200 0	1400 0	1600 0	1800 0	2000 0	↑
		Índice de cumprimento do plano de comunicação (Previsto vs. Realizado)	70%	80%	90%	95%	95%	↑
		Índice de matérias positivas publicadas na mídia	70%	75%	80%	85%	90%	↑
		<b>Projetos</b>						
		Desenvolver e Implantar plano de comunicação institucional (identificar público alvo, tipo de informação, meio de comunicação, periodicidade, responsáveis, etc)						
		Desenvolver e Implementar workshop de atualização de legislação e procedimentos junto a entidades parceiras						
		Estruturar assessoria de comunicação da SET (Processos, Pessoas e Ferramentas)						
Estruturar informativo mensal (newsletter)								
Implantar utilização e monitoramento de mídias								

Perspectiva	Objetivo	Indicadores	Metas					Sentido Esperado
			2018	2019	2020	2021	2022	
Sociedade e Estado	Buscar a excelência da Prestação de Serviço	Índice de Atendimentos classificados como 'Satisfatório'	60%	65%	70%	75%	80%	
		Índice de Satisfação do Contribuinte Direto e Indireto	60%	65%	70%	75%	80%	
		<b>Projetos</b>						
		Reformular e Implantar controle de gestão de relatos e denúncia fiscal						
		Implantar Sistema de Atendimento Online com monitoramento						
		Implantar Sistema de Gestão de Atendimento por telefone						
		Implantar ouvidoria						
		Implantar triagem de atendimento nas URT's						
Reformular e ampliar os serviços disponibilizados no Portal da SET								



Perspectiva	Objetivo	Indicadores	Metas					Sentido Esperado
			2018	2019	2020	2021	2022	
Sociedade e Estado	Buscar a excelência da Prestação de Serviço	Índice de Atendimentos classificados como 'Satisfatório'	60%	65%	70%	75%	80%	
		Índice de Satisfação do Contribuinte Direto e Indireto	60%	65%	70%	75%	80%	
		<b>Projetos</b>						
		Reformular e Implantar controle de gestão de relatos e denúncia fiscal						
		Implantar Sistema de Atendimento Online com monitoramento						
		Implantar Sistema de Gestão de Atendimento por telefone						
		Implantar ouvidoria						
		Implantar triagem de atendimento nas URT's						
Reformular e ampliar os serviços disponibilizados no Portal da SET								



Perspectiva	Objetivo	Indicadores	Metas					Sentido Esperado	
			2018	2019	2020	2021	2022		
Sociedade e Estado	Maximizar as Receitas Próprias, com Justiça Fiscal	Índice de Cumprimento da Receita de Imposto do Contrato de Gestão	100%	100%	100%	100%	100%		
		Índice de Autonomia Fiscal	63%	65%	67%	69%	71%		
		Índice de inadimplência	4,5%	4%	3,5%	3%	2,5%		
		<b>Projetos</b>							
		Realizar estudo e definir data presumida do fato gerador e a extensão da responsabilidade solidária do ITCD ao doador							
		Implementar controle e monitoramento de receitas não tributárias (royalties)							
		Atualizar os valores da pauta fiscal dos produtos							
		Desenvolver estudo para ampliar o prazo para concessão da isenção do IPVA							
		Avaliar a competência, cobrança e a gestão de taxas pela SET							
Aperfeiçoamento do sistema de cobrança e sua implantação									




Perspectiva	Objetivo	Indicadores	Metas					Sentido Esperado	
			2018	2019	2020	2021	2022		
Sociedade e Estado	Desenvolver Políticas Tributárias que fortaleçam a Economia do Estado	Quantidade de novos empreendimentos instalados no Estado	2	2	2	2	2		
		Índice adicional de Tributos arrecadados, decorrente de políticas e iniciativas tributárias executadas	2%	2,5%	3%	3,5%	4%		
		<b>Projetos</b>							
		Revisar e Desenvolver regimes especiais de tributação							
Revisar os benefícios fiscais									




Perspectiva	Objetivo	Indicadores		Metas					Sentido Esperado	
				2018	2019	2020	2021	2022		
Processos Internos	Aprimorar o Combate à Sonegação Fiscal	Índice da efetividade fiscal	Simplex Nacional	2%	2,5%	3%	3,5%	4%		
			Normal	5%	6%	7%	8%	9%		
			Índice de regularização de contribuintes em malha		40%	45%	50%	55%	60%	
			Número de Procedimentos Fiscais		20000	21000	22000	23000	24000	
		<b>Projetos</b>								
		Estruturar e ampliar malhas da EFD (Escrituração Fiscal Digital)								
		Implantar fiscalização móvel com tecnologia embarcada								
		Implantar fiscalização fixa em núcleos avançados								
		Implantar núcleo de auditoria contábil								
		Implantar a Central de Operações Estadual – COE								
Implantar o monitoramento Fiscal										
Reestruturar a área de Inteligência Fiscal (Processos, pessoas, infraestrutura e tecnologia)										



Perspectiva	Objetivo	Indicadores		Metas					Sentido Esperado	
				2018	2019	2020	2021	2022		
Processos Internos	Otimizar Processos Operacionais	Índice de Procedência de Auto de infração		50%	60%	70%	75%	80%		
		Índice de Ações Fiscais executadas no prazo		60%	70%	80%	90%	95%		
		Índice de Recuperação de Tributos da Ação Fiscal		50%	60%	70%	80%	90%		
		Índice de Recolhimento de Tributos da Ação Fiscal		9%	12%	15%	18%	20%		
		<b>Projetos</b>								
		Realizar modelagem dos principais processos operacionais relacionados a atividade fim								
		Aperfeiçoar e implementar modelo do processo de fiscalização								
		Definir e implementar modelos de relatórios gerenciais								
		Implantar processo de itinerância fiscal								
		Implementar e-processo								

Perspectiva	Objetivo	Indicadores	Metas					Sentido Esperado
			2018	2019	2020	2021	2022	
Processos Internos	Aprimorar o Controle da Renúncia Fiscal	Índice de renúncia fiscal por benefício	30%	40%	50%	60%	70%	
		Índice de regimes especiais e benefícios monitorados	42%	71%	85%	100%	100%	
		<b>Projetos</b>						
		Desenvolver malhas fiscais de auditoria para verificação das condições concedidas						
		Virtualizar o pedido, análise, concessão e acompanhamento dos processos de concessão de benefícios fiscais						
Realizar Diagnóstico/Estudo sobre Renúncia Fiscal no Estado								




Perspectiva	Objetivo	Indicadores	Metas					Sentido Esperado
			2018	2019	2020	2021	2022	
Processos Internos	Garantir Transparência das Ações da SET	Quantidade de acessos ao Portal da Transparência da SET	1200	1400	1600	1800	2000	
		Quantidade de setores com relatórios gerenciais implementados e disponibilizados	5	8	10	12	12	
		<b>Projetos</b>						
		Definir e implementar modelos de relatórios gerenciais nos diversos setores e URTs						
		Estruturar a disponibilização de dados referentes a arrecadação e contencioso tributário						
Estruturar fóruns de apresentação e discussão de boas práticas, entre as URTs e setores finalísticos								
Estruturar / desenvolver Portal da Transparência específico para a SET/RN								



Perspectiva	Objetivo	Indicadores	Metas					Sentido Esperado
			2018	2019	2020	2021	2022	
Processos Internos	Otimizar Processos Organizacionais com Ênfase na Integração e Comunicação	Tempo Médio de Contratação	90	75	60	45	40	
		Tempo Médio de Pagamento	25	20	15	10	10	
		Índice de eficácia da gestão do orçamento (Previsto vs. Realizado)	60%	70%	80%	85%	90%	
		<b>Projetos</b>						
		Estruturar e executar projeto de revisão da Estrutura Administrativa da SET (Organograma)						
Implementar auditoria interna dos processos								
Implementar escritório de gestão de projetos e processos								
Modelagem e remodelagem dos processos de suporte (área meio)								



Perspectiva	Objetivo	Indicadores	Metas					Sentido Esperado	
			2018	2019	2020	2021	2022		
Processos Internos	Aprimorar a Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação	Índice de cumprimento das Demandas de TIC	60%	70%	80%	85%	90%		
		Índice de disponibilidade para atendimento das Demandas de TIC	60%	70%	80%	85%	90%		
		Índice de Cumprimento de Prazo dos Projetos de TI	70%	75%	80%	85%	90%		
		<b>Projetos</b>							
		Aprimorar gerenciamento dos serviços de TI (ITIL)							
		Desenvolver e implantar política de segurança de TIC							
		Estruturar Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação e Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PETIC e PDTI)							
		Realizar estudo para ampliação dos serviços terceirizados de TI							


Perspectiva	Objetivo	Indicadores	Metas					Sentido Esperado	
			2018	2019	2020	2021	2022		
Processos Internos	Ampliar a Base Contributiva do Estado	Índice de evolução de contribuintes ativos no Estado	10%	10%	10%	10%	10%		
		Índice de Contribuintes ativos no Estado sem movimentação econômica	10%	8%	6%	5%	4%		
		<b>Projetos</b>							
		Realizar diagnóstico e mapear os segmentos econômicos com altos índices de informalidade e estruturar planos de ação específicos para redução							
		Realizar estudo e definir ações de fiscalização de contribuintes ativos sem movimentação econômica							
Realizar estudo e propor reenquadramento tributário da base de contribuintes									

Perspectiva	Objetivo	Indicadores	Metas					Sentido Esperado	
			2018	2019	2020	2021	2022		
Pessoas e Recursos Estruturados	Definir e Implantar Políticas de Gestão de Pessoas	Índice de satisfação do servidor	60%	65%	70%	75%	80%		
		Índice de execução do plano de capacitação	50%	60%	70%	80%	90%		
		<b>Projetos</b>							
		Definir normas e políticas para mobilidade de servidores							
		Estruturar banco de talentos dos servidores							
		Executar Mapeamento de competência para todos os servidores da SET e Respectiva Trilha de Capacitação							
		Implementar Escola Fazendária							
		Implementar pesquisa de clima organizacional							
		Aprimorar projeto de plano de cargos, carreira e vencimentos							
		Realizar Dimensionamento da força de trabalho							
Realizar recrutamento de pessoas									

Perspectiva	Objetivo	Indicadores	Metas					Sentido Esperado
			2018	2019	2020	2021	2022	
Pessoas e Recursos Estruturados	Desenvolver Cultura Organizacional Orientada para Estratégia e Resultado	Índice de Servidores com Desempenho Satisfatório	60%	65%	70%	75%	80%	
		Índice de Satisfação quanto a Cultura Organizacional orientada para Resultado, mensurado através de Pesquisa de Clima Organizacional	60%	65%	70%	75%	80%	
		Índice de Processos Prioritários monitorados com Indicadores de Desempenho	50%	75%	100%	100%	100%	
		<b>Projetos</b>						
		Criar um plano de mensuração de produtividade e valorização dos servidores						
		Desenvolver projeto de conscientização dos servidores sobre a missão da SET						
		Estruturar programa de inovação (geração de ideias e sugestões) voltadas para otimização de resultados						
Implementar a Avaliação de desempenho dos gestores e servidores								

Perspectiva	Objetivo	Indicadores	Metas					Sentido Esperado
			2018	2019	2020	2021	2022	
Pessoas e Recursos Estruturados	Adequar a Infraestrutura Física e Operacional às Necessidades da SET	Índice de satisfação dos usuários por setor (sede e URTs), medido através de pesquisa de clima	80%	85%	90%	90%	90%	
		Índice de Cumprimento do Plano de Renovação e adequação de veículos, ambiente físico, instalações e mobiliário	70%	75%	80%	85%	90%	
		<b>Projetos</b>						
		Desenvolver e implementar plano de Readequação do ambiente físico dos setores da SET						
Reestruturar as instalações prediais da SET								
Estruturar e executar projeto de renovação / atualização dos veículos da SET								

Perspectiva	Objetivo	Indicadores	Metas					Sentido Esperado
			2018	2019	2020	2021	2022	
Pessoas e Recursos Estruturados	Assegurar a Infraestrutura de TIC adequada às necessidades da SET	Índice de cumprimento do Plano Diretor de Tecnologia da Informação - PDTI	80%	85%	90%	95%	95%	
		Índice de cumprimento do Plano de Atualização Tecnológica	70%	75%	80%	85%	90%	
		<b>Projetos</b>						
		Adquirir ferramentas tecnológicas para tratamento de grande volume de dados, inclusive capacitação e suporte						
		Executar a atualização e renovação dos softwares básicos						
		Realizar o projeto de atualização dos data centers da SET						
		Realizar a atualização e renovação dos sistemas da SET (atualização dos sistemas desenvolvidos pela equipe própria)						
		Elaborar especificação técnica para novos aplicativos para dispositivos móveis						
		Estruturar e executar projeto de atualização / renovação de equipamentos de TIC						
		Estruturar e executar projeto de modernização da rede de comunicação de dados						

Perspectiva	Objetivo	Indicadores	Metas					Sentido Esperado	
			2017	2018	2019	2020	2021		2022
Pessoas e Recursos Estruturados	Assegurar Recursos Financeiros Estratégicos	Volume de recursos financeiros captados (em milhões de reais)	8,5	11.750	11.750	11.750	11.750	4	
		<b>Projetos</b>							
		Implantação do Fundat na forma de lei							
		Implantar o Profisco II							
		Viabilizar parceria com a Unidade Gestora do Projeto RN Sustentável							
		Viabilizar recursos com a fonte própria							
Prospectar linhas de financiamentos utilizadas por outros Governos Estaduais e avaliar a adesão pelo Governo RN (ex.: BID BIRD, BNDES, Convênios)									



#### 4.5.2 Matriz de Responsabilidades

Após a realização do desdobramento estratégico e reuniões individuais com os líderes dos objetivos, pôde-se elaborar uma matriz de responsabilidades para os Objetivos Estratégicos da SET/RN segregados por cada setor responsável por implementar os projetos estratégicos e calcular os resultados dos indicadores. Deste modo, todos participantes do projeto e interessados externos poderão ter conhecimento sobre as responsabilidades de cada setor envolvido no Plano Estratégico da SET/RN, como demonstrado abaixo:

ÁREA	RESPONSÁVEL	CÓD. DO PROJETO	NOME DO PROJETO
Assecom	Carolina	OB02.1	Desenvolver e Implantar plano de comunicação institucional (identificar público alvo, tipo de informação, meio de comunicação, periodicidade, responsáveis, etc)
		OB02.4	Estruturar informativo mensal (newsletter)
		OB02.5	Implantar utilização e monitoramento de mídias
CACE	Jacqueline Barbosa	OB04.2	Implementar controle e monitoramento de receitas não tributárias (royalties)
	Marcos	OB04.3	Atualizar os valores da pauta fiscal dos produtos
	Tárcio Medeiros	OB04.4	Desenvolver estudo para ampliar o prazo para concessão da isenção do IPVA
	Moisés	OB04.6	Aperfeiçoamento do sistema de cobrança e sua implantação
	José Benhur	OB04.5	Avaliar a competência, cobrança e a gestão de taxas pela SET
CAT	Américo	OB05.1	Revisar e Desenvolver regimes especiais de tributação
	Alzenete	OB05.2	Revisar os benefícios fiscais
	Lucimar	OB08.1	Desenvolver malhas fiscais de auditoria para verificação das condições concedidas
	Waldemar	OB08.2	Estruturar o pedido, análise, concessão e acompanhamento dos processos de concessão de benefícios fiscais
	Luciana	OB08.3	Realizar Diagnóstico/Estudo sobre Renúncia Fiscal no Estado
CCI	Joselildo	OB12.2	Implementar auditoria interna dos processos
CODIN	Adriana Assunção	OB03.2	Implantar Sistema de Atendimento Online com monitoramento
		OB06.2	Estruturar a disponibilização de dados referentes a arrecadação e contencioso tributário
		OB06.4	Estruturar / desenvolver Portal da Transparência específico para a SET/RN
		OB16.4	Realizar a atualização e renovação dos sistemas da SET (atualização dos sistemas desenvolvidos pela equipe própria)
		OB16.5	Elaborar especificação técnica para novos aplicativos para dispositivos móveis
	George Tho	OB07.3	Definir e implementar modelos de relatórios gerenciais
	Valnaide Gomes Bittencourt	OB11.1	Aprimorar gerenciamento dos serviços de TI (ITIL)
	José Martins	OB11.3	Estruturar Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação e Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PETIC e PDTI)
	Luilson Nunes de Almeida	OB11.4	Realizar estudo para ampliação dos serviços terceirizados de TI

ÁREA	RESPONSÁVEL	CÓD. DO PROJETO	NOME DO PROJETO
		OB16.6	Estruturar e executar projeto de atualização / renovação de equipamentos de TIC
		OB16.2	Executar a atualização e renovação dos softwares básicos
	Juan Darby	OB16.1	Adquirir ferramentas tecnológicas para tratamento de grande volume de dados, inclusive capacitação e suporte
	Teobaldo A. Dantas de Medeiros	OB11.2	Desenvolver e implantar política de segurança de TIC
		OB16.3	Realizar o projeto de atualização dos data centers da SET
		OB16.7	Estruturar e executar projeto de modernização da rede de comunicação de dados
COEF	Lisyma Soares	OB01.1	Ampliar e aprimorar o programa disseminadores de Educação Fiscal
		OB01.2	Estruturar e realizar a Semana da Cidadania Fiscal
		OB01.3	Estruturar o programa de educação fiscal voltado para Microempresários, empreendedores, empreendedor individual, entidades de classe, associados e seus clientes
		OB01.4	Implantar o Programa de Educação Fiscal nos Municípios
	Celso	OB01.5	Revisar e aperfeiçoar a campanha de cidadania fiscal
COFIC	Manoel Carioca	OB02.2	Desenvolver e Implementar workshop de atualização de legislação e procedimentos junto a entidades parceiras
		OB02.3	Estruturar assessoria de comunicação da SET (Processos, Pessoas e Ferramentas)
		OB03.6	Reformular e ampliar os serviços disponibilizados no Portal da SET
	Jucielly	OB03.3	Implantar Sistema de Gestão de Atendimento por telefone
COFIS	Rodrigo Otávio	OB03.1	Reformular e Implantar controle de gestão de relatos e denúncia fiscal
		OB07.1	Realizar modelagem dos principais processos operacionais relacionados a atividade fim
		OB10.4	Implantar núcleo de auditoria contábil
	Marconi Brasil	OB07.5	Implementar e-processo
	Marcos Vinicius	OB09.3	Realizar estudo e propor reenquadramento tributário da base de contribuintes
	Sérgio Medeiros	OB10.1	Estruturar e ampliar malhas da EFD (Escrituração Fiscal Digital)
	Carlos Eduardo Xavier	OB10.6	Implantar o monitoramento Fiscal
PROJAFE	Luiz Henrique	OB10.7	Reestruturar a área de Inteligência Fiscal (Processos, pessoas, infraestrutura e tecnologia)
PROMPS	Iádera	OB15.1	Desenvolver e implementar plano de Readequação do ambiente físico dos setores da SET
		OB15.2	Reestruturar as instalações prediais da SET
		OB15.3	Estruturar e executar projeto de renovação / atualização dos veículos da SET
PROMURT	Janete	OB12.4	Modelagem e remodelagem dos processos de suporte (área meio)
SIEFI	Wellington Leite	OB07.4	Implantar processo de itinerância fiscal

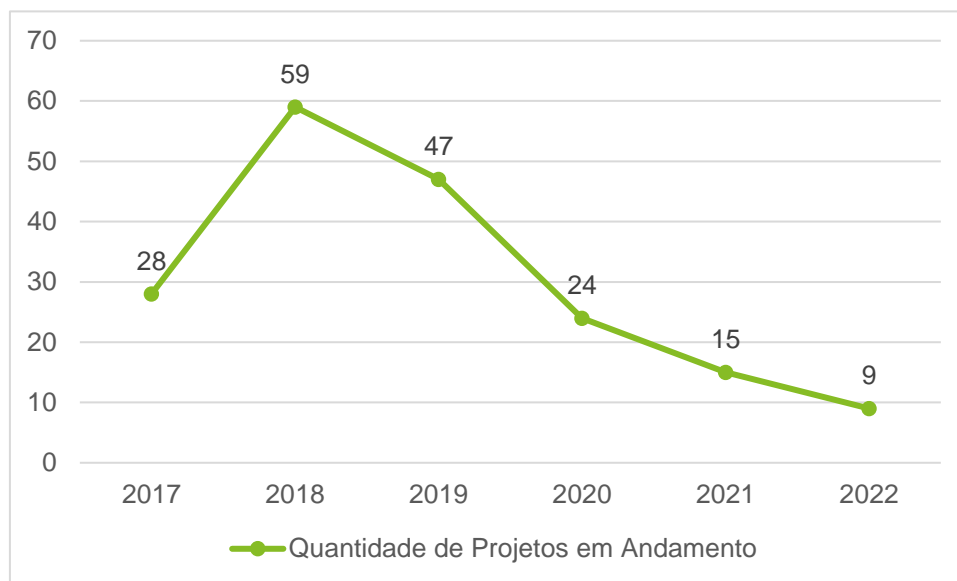
ÁREA	RESPONSÁVEL	CÓD. DO PROJETO	NOME DO PROJETO
	Paulo Sérgio	OB09.2	Realizar estudo e definir ações de fiscalização de contribuintes ativos sem movimentação econômica
SUCREF	Sayonara Oliveira	OB06.3	Estruturar fóruns de apresentação e discussão de boas práticas, entre as URTs e setores finalísticos
		OB13.1	Definir normas e políticas para mobilidade de servidores
		OB13.3	Executar Mapeamento de competência para todos os servidores da SET e Respectiva Trilha de Capacitação
		OB13.4	Implementar Escola Fazendária
	Leonor Vieira	OB13.2	Estruturar banco de talentos dos servidores
		OB13.5	Implementar pesquisa de clima organizacional
		OB13.6	Aprimorar projeto de plano de cargos, carreira e vencimentos
		OB13.7	Realizar Dimensionamento da força de trabalho
		OB13.8	Realizar recrutamento de pessoas
SUETRI	Graça	OB03.4	Implantar ouvidoria
SUMATI	Antônio Severiano	OB09.1	Realizar diagnóstico e mapear os segmentos econômicos com altos índices de informalidade e estruturar planos de ação específicos para redução
	Fernando Diógenes	OB10.2	Implantar fiscalização móvel com tecnologia embarcada
		OB10.3	Implantar fiscalização fixa em núcleos avançados
		OB10.5	Implantar a Central de Operações Estadual - COE
UCE	Ivan	OB12.3	Implementar escritório de gestão de projetos e processos
		OB17.1	Implantação do Fundat na forma de lei
		OB17.2	Implantar o Profisco II
		OB17.3	Viabilizar parceria com a Unidade Gestora do Projeto RN Sustentável
		OB17.4	Viabilizar recursos com a fonte própria
		OB17.5	Prospectar linhas de financiamentos utilizadas por outros Governos Estaduais e avaliar a adesão pelo Governo RN (ex.: BID BIRD, BNDES, Convênios)
UIAG	Sadira Maia	OB12.1	Estruturar e executar projeto de revisão da Estrutura Administrativa da SET (Organograma)
	Sadira Maia	OB14.1	Criar um plano de mensuração de produtividade e valorização dos servidores
	Sadira Maia	OB14.2	Desenvolver projeto de conscientização dos servidores sobre a missão da SET
	Sadira Maia	OB14.3	Estruturar programa de inovação (geração de ideias e sugestões) voltadas para otimização de resultados
	Sadira Maia	OB14.4	Implementar a Avaliação de desempenho dos gestores e servidores
URT	Flávia e Edivaldo	OB03.5	Implantar triagem de atendimento nas URT's
	Danilo	OB04.1	Realizar estudo e definir data presumida do fato gerador e a extensão da responsabilidade solidária do ITCD ao doador
	Álvaro	OB06.1	Definir e implementar modelos de relatórios gerenciais nos diversos setores e URTs

ÁREA	RESPONSÁVEL	CÓD. DO PROJETO	NOME DO PROJETO
	Vinícius Gonçalves	OB07.2	Aperfeiçoar e implementar modelo do processo de fiscalização

### 4.5.3 Planos de Ação Anual

Todos os Objetivos Estratégicos foram desdobrados em projetos e foram definidos seus indicadores de desempenho. O Plano Estratégico da SET/RN tem como objetivo abranger todos os projetos entre os anos de 2018 e 2022, somado aos que já estão em vigor e que ainda serão iniciados no ano de 2017. Para haver uma melhor gestão dos projetos, foi elaborado um cronograma para cada ano, de 2017 a 2022, que contém todos os projetos que estarão em vigor em determinado ano.

Como podemos observar o gráfico abaixo, a maior concentração dos projetos está nos anos de 2018 e 2019. Com isto, salientamos a importância de haver um bom planejamento de atividades e projetos, além da execução do monitoramento e controle dos projetos.



Abaixo, apresentamos as fotos do Workshop de Desdobramento Estratégico e da Reunião de Validação do Desdobramento Estratégico:

#### Workshop de Desdobramento Estratégico 1



## Reunião de Validação do Desdobramento Estratégico



#### 4.6 Capacitação e Plano de Monitoramento e Avaliação

Para que o Planejamento Estratégico da Organização siga correspondendo às necessidades da organização, sua missão, valores e visão, é preciso que haja um gerenciamento e controle dos Objetivos Estratégicos, seus Planos de Iniciativas e o Planejamento Estratégico como todo. Esta etapa teve como principais objetivos capacitar o Comitê Gestor e Facilitadores em métodos de monitoramento e avaliação na sistemática de criação e manutenção de indicadores.

A Capacitação e Definição da Metodologia para o Monitoramento e Avaliação do Planejamento Estratégico foi realizada no dia **27 de abril de 2017** na **sala de reunião do Gabinete**, localizada na sede da Secretaria de Estado da Tributação (SET/RN). Contou com a presença de **6 participantes**, sendo estes, membros do Comitê Gestor e Facilitadores do Projeto.

Na reunião foi realizado o alinhamento conceitual e capacitação de todos os presentes nas metodologias utilizadas para auxiliar no monitoramento da execução de projetos e indicadores estratégicos, bem como foi realizada a discussão e validação do modelo a ser implementado na SET/RN. Abaixo a metodologia a ser utilizada no projeto, a PDCA (traduzido para o português como Planejar, Executar, Verificar e Agir):

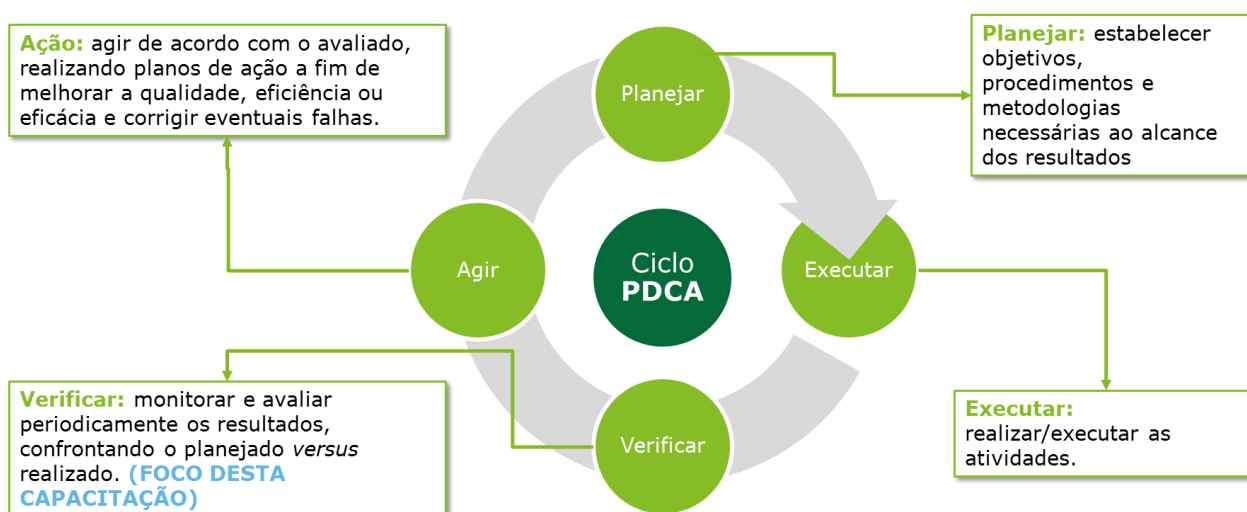


Figura 26. Modelo de Monitoramento, ciclo PDCA

A reunião foi conduzida pelo consultor da Deloitte e abordou os seguintes temas:

- Alinhamento conceitual do ciclo PDCA e sistemática de criação e manutenção de indicadores e dos modelos utilizados no projeto da SET/RN;

Os indicadores chave de performance – Key Performance Indicators (KPIs) – são métricas comumente usadas para medir o desempenho de objetivos e alvos pré-estabelecidos. Os indicadores definidos estão atrelados a cada objetivo estratégico alocado numa das perspectivas do BSC. Para tanto, uma instituição deve levar em consideração métricas de curto e longo prazo no Scorecard, pois desta forma conseguirá ter uma maior assertividade e capacidade de ajuste e priorização das iniciativas internas no decorrer dos anos.

Assim, foi apresentada a sistemática de criação e manutenção de indicadores utilizada pelo BSC (Balanced Scorecard) para o desdobramento dos Objetivos Estratégicos, conforme diagrama abaixo:

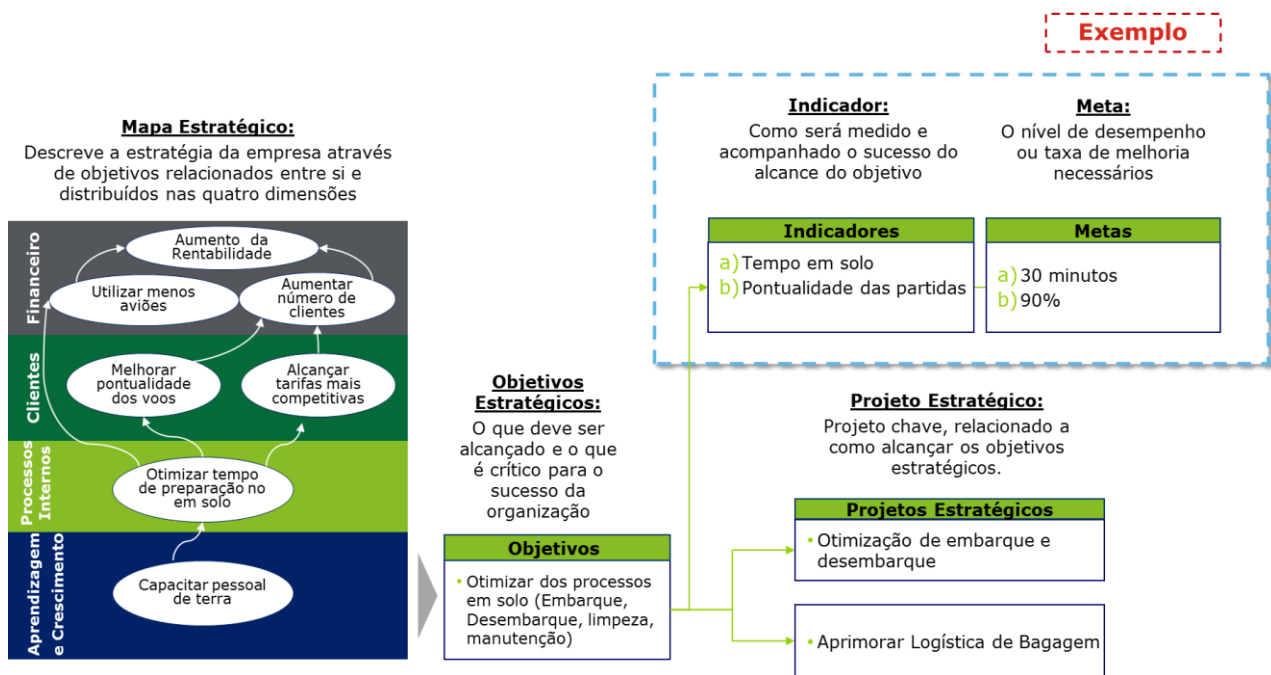


Figura 27. Exemplo de Metodologia de Desdobramento

Assim, com objetivos estratégicos e indicadores definidos, é necessário medi-los com precisão. As metas não são e nem devem ser impossíveis de serem alcançadas, embora mostrem-se difíceis e trabalhosas de serem atingidas. Foi apresentada o conceito de SMART, identificando que uma meta deve ser:

- **Específica** - Uma meta específica tem uma chance muito maior de ser realizado do que uma meta geral.
- **Mensurável** - Estabelecer critérios concretos para medir o progresso em direção à realização de cada meta definida.
- **Atingível** - Identificar metas que sejam importantes e agressivas, mas que, acima de tudo sejam realizáveis para gerar motivação para alcançá-las.
- **Relevante** - Uma meta deve ser importante para a organização e relacionada ao objetivo estratégico para que todos estejam dispostos e aptos a trabalhar.
- **Tangível** - A meta deve ser fundamentada dentro de um período de tempo. Sem qualquer tempo vinculado a ela não há nenhuma sensação de urgência.

b) Visão Geral do Processo:

- Apresentação dos atores envolvidos no processo

Considerando a estrutura de governança do processo de monitoramento e avaliação da execução do planejamento estratégico, a Deloitte identificou os principais atores envolvidos no processo, bem como suas principais responsabilidades, conforme estrutura a seguir:

- **Gabinete** - Responsável pelo gerenciamento e controle dos Objetivos Estratégicos, seus Planos de Iniciativas e o Planejamento Estratégico como todo.
- **Gestor do Planejamento Estratégico**<sup>1</sup>- Profissional responsável por coordenar o Planejamento Estratégico, sendo o elo entre a execução e o gerenciamento dos Objetivos Estratégicos.

<sup>1</sup> Conforme **minuta de Resolução da Reforma Administrativa da SET/RN**, está prevista a criação da Coordenadoria de Gestão Estratégica e Inovação (COGESI), que deverá ser responsável por promover o gerenciamento estratégico setorial de forma alinhada à estratégia governamental, bem como garantir o efetivo gerenciamento das ações voltadas para a gestão orçamentária e o planejamento institucional, em consonância com as diretrizes estratégicas da Secretaria



- **Líder do Objetivo** - Profissional responsável por convidar e mobilizar os Responsáveis por cada Iniciativa Estratégica, monitorando a execução do Objetivo Estratégico e suas Iniciativas.
- **Responsáveis por Iniciativas** - Equipe formada por profissionais responsáveis pela execução das Iniciativas Estratégicas. Haverá um responsável e uma equipe específica para cada Iniciativa.

A estrutura de governança validada está representada no diagrama a seguir:



Figura 28. Estrutura de Governança do Monitoramento Estratégico

- Modelo de operação das reuniões de acompanhamento

Com o objetivo de estruturar as reuniões de acompanhamento da estratégia, foram definidos os seguintes encontros entre os principais responsáveis pela execução e monitoramento dos objetivos e indicadores do Mapa Estratégico.

Reuniões	Objetivo das Reuniões	Periodicidade	Participantes
<b>Reunião de Gestão Estratégica (RGE)</b>	Monitoramento da execução das iniciativas e indicadores estratégicos, identificando necessidade de ajustes ou planos corretivos para garantir o cumprimento das ações previstas.  Estas reuniões deverão ocorrer individualmente com cada Líder do Objetivo Estratégico.	<b>Mensal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestor do Planejamento Estratégico</li> <li>• Líder do Objetivo</li> <li>• Responsável por Iniciativas</li> </ul>
<b>Reunião de Análise e Aprendizagem Estratégica (RAE)</b>	Apresentação consolidada da execução das ações e dos indicadores estratégicos aos Gabinete e aos principais Gestores envolvidos no processo.	<b>Bimensal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gabinete e Gestores</li> <li>• Gestor do Planejamento Estratégico</li> <li>• Líder do Objetivo</li> </ul>

de Estado da Tributação. Dessa forma, o Gestor do Planejamento Estratégico deverá responder à COGESI, após sua implementação. Porém, enquanto ainda não for sancionada esta nova estrutura, o modelo transitório dos processos de Monitoramento e Avaliação da Gestão Estratégica deverá ser de responsabilidade do COTIN e da UCE (Unidade de Coordenação Estadual), nos casos que envolverem orçamentos capturados através de recursos externos (ex. Banco Mundial, PROFISCO, BNDES). Este modelo transitório não exige, porém, que o COTIN e a UCE utilizem as ferramentas sugeridas do modelo.

- Macroprocesso de acompanhamento e monitoramento da estratégia

Apresentamos a seguir a visão geral dos processos de monitoramento da gestão estratégica proposta para SET/RN.

- **Planejamento de Projetos Estratégicos** - Processo que define o método de documentação do projeto, suas aprovações e documentação na ferramenta de monitoramento
- **Gerenciamento da Reunião de Gestão Estratégica (RGE)** - Processo que define o acompanhamento do *status* das iniciativas e indicadores estratégicos entre os Líderes dos Objetivos e o Gestor de Planejamento Estratégico
- **Gerenciamento da Reunião de Acompanhamento Estratégico (RAE)** - Processo que define o acompanhamento do *status* das iniciativas e indicadores estratégicos entre os Coordenadores Funcionais, o Gestor de Planejamento Estratégico e o Gabinete da Secretaria de Estado da Tributação (SET/RN)
- **Gerenciamento das Mudanças Eventuais de Fundamentos Estratégicos** - Processo que define as atividades relacionadas à revisão, alteração e aprovação de eventuais mudanças nos fundamentos estratégicos (objetivos, indicadores, metas, prazos, orçamento e equipe)
- **Revisões Ordinárias dos Fundamentos Estratégicos** - Processo que define as atividades relacionadas à revisão ordinária dos fundamentos estratégicos (objetivos, indicadores, metas, prazos, orçamento e equipe)
- Como forma de detalhar cada um destes processos, foi elaborado um Manual de Processos, contendo a seguinte estrutura:
  - Objetivo
  - Responsabilidades
  - Notação para Modelagem de Processos de Negócio
  - Diretrizes Gerais do Processo
  - Detalhamento do Processo
- Para cada um dos processos, foi detalhado seguindo o seguinte *template*:

Processo	<Nome do Processo>
<b>Escopo do Processo</b>	<Descrição Sumária do Processo>
<b>Executores</b>	• <Identificação dos executores do processo>
<b>Participantes Indiretos</b>	• <Identificação de outros participantes do processo que são envolvidos indiretamente ou são impactados pelos resultados do processo>
<b>Entradas</b>	• <Insumos necessários para iniciar o processo>
<b>Saídas</b>	• <Principais Entregas / objetivos finais do processo>
<b>Ferramentas Utilizadas</b>	• <Lista de ferramentas e minutas necessárias para executar o processo>
<b>Detalhamento</b>	1. <Detalhamento das principais atividades dos processos, bem como instrução de aprovações, revisões, tarefas e passos necessários para executar o processo>

- Matriz de responsabilidade sobre mudanças no planejamento estratégico

Com o objetivo de estruturar a matriz de responsabilidade sobre as aprovações relacionadas às revisões dos fundamentos estratégicos da SET/RN, tanto periodicamente (Matriz A) quanto eventuais (Matriz B), foram validadas as seguintes estruturas de aprovações/ revisões, considerando os diferentes atores envolvidos no processo de gestão estratégica:

Matriz A Revisão Ordinária da Estratégia			Matriz B Mudanças e Revisões Eventuais				
Fundamento Estratégico	Periodicidade	Envolvidos	Fundamento Estratégico	Responsável por Iniciativas	Líder do Objetivo	Gestor do Planejamento Estratégico	Gabinete e Gestores
Objetivos Estratégicos	Bianual	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gabinete</li> <li>COTIN</li> <li>UCE (Unidade de Coordenação Estadual)</li> <li>Gestor do Planejamento Estratégico</li> <li>Gestores e Gestores-Chaves</li> </ul>	Objetivos Estratégicos	Sugerir as Mudanças	Sugerir as Mudanças	Identificar Impactos da Mudança	Aprova as mudanças
Indicadores e Metas			Indicadores e Metas	Sugerir as Mudanças	Sugerir as Mudanças	Identificar Impactos da Mudança	Aprova as mudanças
Orçamentos	Anual	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gabinete</li> <li>COTIN</li> <li>UCE (Unidade de Coordenação Estadual)</li> <li>Gestor do Planejamento Estratégico</li> <li>Gestores-Chaves</li> <li>Líderes dos Objetivos</li> </ul>	Orçamentos	Sugerir as Mudanças	Sugerir as Mudanças	Identificar Impactos da Mudança	Aprova as mudanças
Escopo e Prazo das Iniciativas			Escopo e Prazo das Iniciativas	Sugerir as Mudanças	Sugerir as Mudanças	Identificar Impactos da Mudança	Aprova as mudanças
Equipes responsáveis pelas Iniciativas			Equipes responsáveis pelas Iniciativas	Sugerir as Mudanças	Sugerir as Mudanças	Identificar Impactos da Mudança	Aprova as mudanças

Figura 29. Matriz de Responsabilidade de Mudança

Esta matriz deverá ser utilizada pelo gestor do planejamento estratégico sempre que necessário, uma vez que as ações, indicadores e metas elaboradas para a SET/RN deve ser mutável, considerando sempre as necessidades de atualizações devido a mudanças na economia, alterações na estrutura de governança do órgão ou novas legislação/ resoluções implementadas pelas diferentes esferas do Governo.

#### c) Ferramentas de Suporte ao Processo de Gestão Estratégica

Com objetivo de executar o Modelo de Avaliação e Monitoramento da Estratégia validado, além das definições acima detalhadas, foram elaboradas as seguintes ferramentas:

- **Termo de Abertura do Projeto**

Foi elaborada uma planilha eletrônica para realizar o detalhamento dos projetos estratégicos, contendo os seguintes aspectos:

- *Termo de Abertura do Projeto. Neste documento, devem ser preenchidos com as informações relativas ao projeto, dados para sua execução, problemática motivadora do surgimento desse novo projeto, os resultados esperados, o escopo de realização do projeto, as premissas necessárias, bem como a identificação dos líderes responsáveis para implementação destes projetos. Cada projeto previsto deverá ter seu próprio TAP (Termo de Abertura do Projeto), dessa forma, através da Ficha do Projeto (entrega realizada pela Deloitte no P2.04 – Desdobramento da Estratégia), o TAP dos projetos previstos para o ano deverão ser detalhados.*
- *Cronograma Detalhado do Projeto. Assim como o TAP, o Cronograma Detalhado do Projeto deverá ser preenchido apenas para aqueles projetos que estão na previsão de início no ano corrente, não sendo necessário este nível de detalhamento para todos os projetos. Neste documento deverão ser preenchidas as seguintes informações: Etapa, entregáveis, responsável, data inicial prevista, data final prevista, data de realização da atividade, status previsto e status real. O documento já calculará automaticamente o percentual (%) de conclusão prevista para a data do acompanhamento e o percentual (%) de conclusão efetivamente realizada. Neste momento também será apresentado o farol de status do projeto (vermelho, verde, amarelo).*
- *Orçamento do Projeto. Como último ponto a ser preenchido do Termo de Abertura do Projeto, os Líderes dos Objetivos deverão preencher com os dados relativos ao orçamento geral do projeto, contemplando quais os itens necessários para sua execução (serviço, compras,*

mercadorias), a quantidade necessária, o valor unitário de cada item, o valor orçado total e o valor realizado final, a fim de verificar a aderência da execução dos gastos do projeto ao previamente planejado.

- **Controle de Indicadores**

Foi elaborada uma planilha eletrônica que deve ser utilizada pelos Líderes dos Objetivos para acompanhamento dos indicadores relacionados aos Mapa Estratégico. A planilha apresenta as seguintes informações:

- *Dados do Indicador. Nesta seção, deverão ser preenchidas as seguintes informações relativas ao indicador: Título, Fórmula, Responsável, Meta, Responsabilidade, Descrição, Fontes, Observação, Filtros, Unidade de Medida e Sentido Esperado. Cada informação desta é importante para que, independente do responsável pela coleta, todos os servidores envolvidos no alcance das metas propostas deste indicador deverão conhecer profundamente como ele é elaborado e mensurado.*
- *Gráfico da Evolução Anual do Indicador. Como prática para minimizar os esforços para gerar os gráficos que serão incluídos no Relatório de Acompanhamento Estratégico, a planilha elaborada já contém o gráfico automático que é gerado para apresentação do histórico de atingimento das metas daquele indicador. A estrutura inicial se apresenta de forma mensal, porém, conforme a periodicidade do indicador, o gráfico poderá ser retratado de outra forma.*
- *Tabela de Controle dos Dados necessários para compor o indicador. Assim como o campo de Dados do Indicador, esta seção é necessária para manter o histórico da composição do indicador para aqueles que poderão acessar esta planilha. Os dados brutos deverão ser referenciados através dos nomes dos relatórios que foram fonte da informação.*
- *Resultado Histórico. Além do acompanhamento mês a mês, a planilha também apresenta um resultado histórico anual, para ser preenchido com os resultados anteriores, caso sejam disponíveis.*

- **Relatório de Acompanhamento**

Foi elaborada um modelo de apresentação do Relatório de Acompanhamento a ser utilizado nas RAE (Reunião de Análise e Aprendizagem Estratégica) a fim de mostrar para os gestores uma visão consolidada das informações sobre os projetos e indicadores estratégicos. Este Relatório possui uma visão consolidada do Mapa Estratégico sinalizado com o farol de atingimento das metas esperadas, conforme modelo a seguir.

O farol do status do Objetivo Estratégico foi definido conforme os seguintes parâmetros:

- **Verde** - 100% de atingimento da meta e dos prazos de conclusão das ações
- **Amarelo** - Variação de até 10% do atingimento da meta ou dos prazos de conclusão das ações
- **Vermelho** - Variação acima de 10% do atingimento da meta ou dos prazos de conclusão das ações

# SUMÁRIO EXECUTIVO

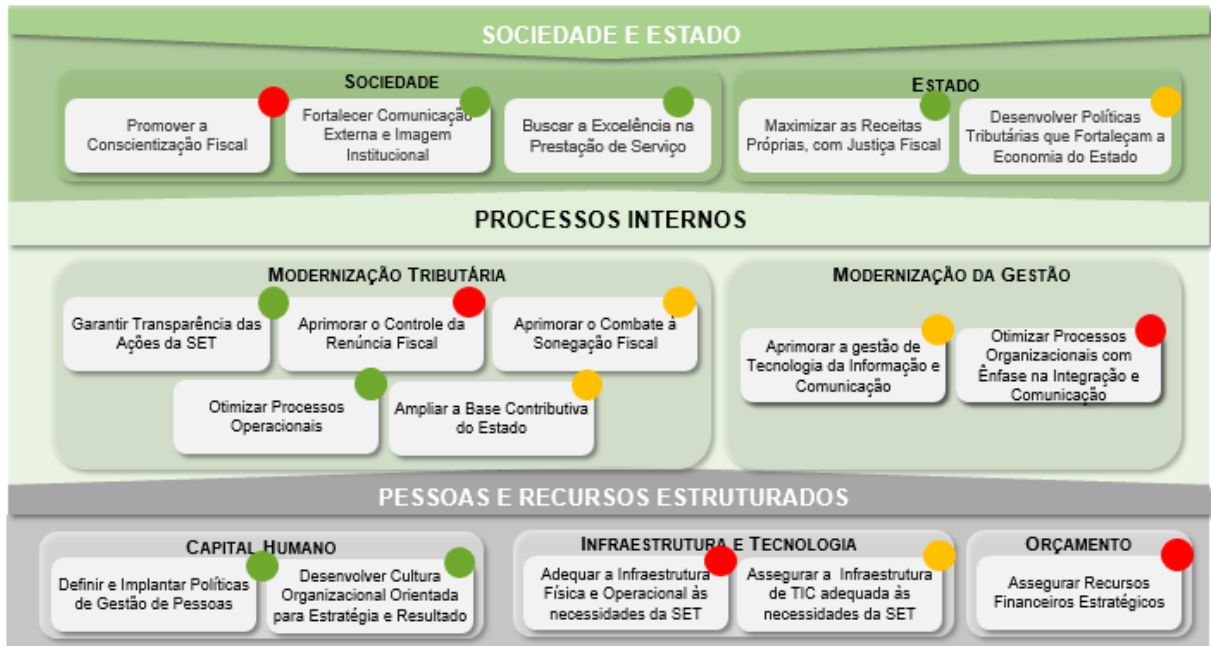
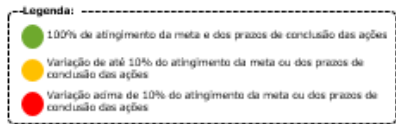


Figura 30. Farol do Status do Mapa Estratégico

## 4.7 Seminário de Apresentação do Planejamento Estratégico

Após a finalização de todas as etapas de Elaboração do Plano Estratégico da Secretaria de Estado da Tributação do Rio Grande do Norte na metodologia do *Balanced Scorecard*, a equipe da Deloitte em conjunto com o Comitê Técnico Interno (COTIN) realizou um evento de apresentação do Planejamento Estratégico da SET/RN. O evento ocorreu no dia **10 de abril de 2017** no **auditório da Escola Fazendária, no Centro Administrativo do Estado do Rio Grande do Norte**. Contou com a presença de 66 (sessenta e seis) convidados, entre eles estão os servidores internos da SET/RN e convidados externos.

O objetivo desta Apresentação foi comunicar aos servidores da SET/RN, para os outros órgãos que interagem com a Secretaria e para a Sociedade que a Instituição irá seguir um caminho de planejamento estratégico a longo prazo com intuito de maximizar sua atuação e melhorar os serviços prestados à Sociedade e ao Estado, seguindo o planejamento previsto pelo Estado e com foco na melhoria dos seus processos, programas e projetos para os melhores resultados.

Além dos Gestores da SET/RN, estiveram presentes no evento representantes das seguintes instituições:

Instituições
CORECON/RN
CRC/RN
FECOMERCIO
FIERN
SEBRAE
SEPLAN/RN
SET/RN
TCE/RN
SINDIFERN
CONTROL/RN
SINDECON/RN

Abaixo, apresentamos fotos do Seminário de Apresentação do Planejamento Estratégico:





## 5 ETAPA III – MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

Essa etapa teve por objetivo definir e validar uma sistemática de monitoramento dos indicadores de desempenho dos projetos, a fim de medir a efetividade de cada projeto/ação e ser comparado com os resultados dos indicadores anteriores.

A metodologia desenvolvida para a realização do monitoramento e avaliação dos indicadores e projetos da SET/RN foi apresentada ao COTIN e Facilitadores do Projeto e contou com a participação de 9 (nove) servidores.

Além disto, a Deloitte realizou um Projeto Piloto que envolveu o COTIN e Facilitadores do Projeto na simulação da execução do monitoramento de um Objetivo Estratégico escolhido pelo grupo. Houve a simulação das reuniões e utilização dos modelos gerados propostos na metodologia.

Após a realização do Projeto Piloto, o grupo envolvido na ação validou o modelo proposto que será utilizado na SET/RN para monitorar e avaliar seus indicadores de desempenho e projetos.

### 5.1 Modelo de Monitoramento e Avaliação

Considerando a Abordagem/Metodologia proposta, foi desenvolvido um Modelo de Avaliação e Monitoramento da Estratégia. Este modelo foi testado através da simulação de cada etapa prevista nos processos através do objetivo de **‘Assegurar a Infraestrutura de TIC adequada às necessidades da SET’**.

Abaixo, serão apresentados os principais resultados alcançados o Projeto Piloto desenvolvido.

#### 5.1.1 Identificação do Objetivo Estratégico Piloto

Considerando a estrutura de governança do processo de monitoramento e avaliação da execução do planejamento estratégico para o Objetivo Estratégico Proposto, foi definida a seguinte identificação dos responsáveis:

<b>Identificação:</b>	<b>Nome do Objetivo</b>	<b>Assegurar a Infraestrutura de TIC adequada às necessidades da SET</b>		
<b>Gerente do Projeto:</b>	<b>Nome:</b>	Luilson Almeida	<b>E-mail:</b>	<a href="mailto:luilson@set.rn.gov.br">luilson@set.rn.gov.br</a>
	<b>Coordenação:</b>	CODIN (Coordenadoria de Informática)	<b>Contato:</b>	(84) 3232 - 2209

#### 5.1.2 Detalhamento dos Projetos relacionados ao Objetivo Estratégico

Para avaliação da utilização do Termo de Abertura do Projeto, foi utilizado como piloto o seguinte projeto estratégico, vinculado ao Objetivo: **Realizar o projeto de atualização dos data centers da SET**, conforme apresentado abaixo:

TERMO DE ABERTURA DO PROJETO				
IDENTIFICAÇÃO				
<b>Identificação:</b>	<b>Nome do Projeto:</b>	<b>Realizar o projeto de atualização dos data centers da SET</b>	<b>Objetivo Estratégico vinculado:</b>	Assegurar a Infraestrutura de TIC adequada às necessidades da SET
<b>Gerente do Projeto:</b>	<b>Nome:</b>	Luilson Almeida	<b>E-mail:</b>	<a href="mailto:luilson@set.rn.gov.br">luilson@set.rn.gov.br</a>
	<b>Coordenação:</b>	CODIN (Coordenadoria de Informática)	<b>Contato:</b>	(84) 3232 - 2209

DADOS DE EXECUÇÃO					
<b>Data de início prevista:</b>	01/10/2016	<b>Data de termino prevista:</b>	31/05/2017	<b>Estimativa preliminar de Orçamento:</b>	R\$ 300.000,00

Para este Projeto Estratégico, foram preenchidas todas as informações relativas ao Termo de Abertura do Projeto, conforme dados abaixo:

PROBLEMÁTICA															
<b>Descrever a problemática que será tratada com o Projeto:</b>															
Com o incremento no volume de dados trazidos com a NFCe (Nota Fiscal do Consumidor) foi necessário ampliar a capacidade o armazenamento e processamento de dados dos Data Centers para atender as novas demandas da sociedade.															
RESULTADOS ESPERADOS															
<b>Descrever os principais resultados e benefícios esperados com a conclusão do Projeto:</b>															
- Ampliação da capacidade de armazenamento e processamento de dados dos Datas Centers. - Assegurar a infraestrutura necessária para suportar o incremento do volume de processamento de dados (NFCe)															
ESCOPO PRELIMINAR															
<table border="1"> <thead> <tr> <th>ENTREGA</th> <th>DATA PREVISTA DE TÉRMINO</th> <th>EVIDÊNCIA DE TÉRMINO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Aquisição de lâminas para blade</td> <td>20/04/2017</td> <td>Ateste pela Equipe Técnica</td> </tr> <tr> <td>Aquisição de discos para storage</td> <td>20/04/2017</td> <td>Ateste pela Equipe Técnica</td> </tr> <tr> <td>Instalação e Configuração das Lâminas para Blade</td> <td>20/04/2017</td> <td>Ateste pela Equipe Técnica</td> </tr> <tr> <td>Instalação e Configuração de Discos para Storage</td> <td>20/04/2017</td> <td>Ateste pela Equipe Técnica</td> </tr> </tbody> </table>	ENTREGA	DATA PREVISTA DE TÉRMINO	EVIDÊNCIA DE TÉRMINO	Aquisição de lâminas para blade	20/04/2017	Ateste pela Equipe Técnica	Aquisição de discos para storage	20/04/2017	Ateste pela Equipe Técnica	Instalação e Configuração das Lâminas para Blade	20/04/2017	Ateste pela Equipe Técnica	Instalação e Configuração de Discos para Storage	20/04/2017	Ateste pela Equipe Técnica
ENTREGA	DATA PREVISTA DE TÉRMINO	EVIDÊNCIA DE TÉRMINO													
Aquisição de lâminas para blade	20/04/2017	Ateste pela Equipe Técnica													
Aquisição de discos para storage	20/04/2017	Ateste pela Equipe Técnica													
Instalação e Configuração das Lâminas para Blade	20/04/2017	Ateste pela Equipe Técnica													
Instalação e Configuração de Discos para Storage	20/04/2017	Ateste pela Equipe Técnica													
PREMISSAS LIMITES E RESTRIÇÕES															
<b>Inserir as premissas, limites e restrições relativas ao projeto:</b>															
- Configurações dos equipamentos conforme especificações técnicas do Termo de Referência															

Além da caracterização do Projeto Estratégico definido, foi elaborado, em conjunto com o Líder do Objetivo o cronograma detalhado deste projeto, conforme exemplo abaixo:

#	Entregáveis:	Tarefas:					
		Responsável	Data Inicial	Prazo Final Previsto	Realizado em	Status Previsto	Status Real
1	Identificação da necessidade de compra e especificação	CODIN	23/02/2017	23/02/2017	23/02/2017	Concluído	Concluído



#	Entregáveis:	Tarefas:					
		Responsável	Data Inicial	Prazo Final Previsto	Realizado em	Status Previsto	Status Real
	técnica da aquisição						
2	Aprovação pelo Gabinete	Gabinete	23/02/2017	23/02/2017	23/02/2017	Concluído	Concluído
3	Pesquisa mercadológica / Orçamento	PROMPS	24/02/2017	01/03/2017	01/03/2017	Concluído	Concluído
4	Definição da fonte e disponibilidade de recurso	UCE	01/03/2017	01/03/2017	01/03/2017	Concluído	Concluído
5	Reserva financeira do dispêndio	UIPF	01/03/2017	08/03/2017	08/03/2017	Concluído	Concluído
6	Parecer técnico da GANEP	COTIC (SARH)	08/03/2017	16/03/2017	16/03/2017	Concluído	Concluído
7	Elaborar minuta do contrato	PROMURT	16/03/2017	24/03/2017	24/03/2017	Concluído	Concluído
8	Análise e parecer da minuta do contrato	Assessoria Jurídica / CPO (Control)	24/03/2017	24/03/2017	24/03/2017	Concluído	Concluído
9	Enviar / Consolidar respostas da Carta Convite	PROMURT	24/03/2017	29/03/2017	29/03/2017	Concluído	Concluído
10	Julgar proposta, declarar vencedor, homologar fornecedor, publicações diversas	PROMURT	29/03/2017	03/04/2017		Concluído	Atrasado
11	Emitir empenho	UIPF	03/04/2017	05/04/2017		Concluído	Atrasado
12	Informar empenho do serviço ao fornecedor / Contrato / CODIN	PROMURT / PROMPS	05/04/2017	05/04/2017		Concluído	Atrasado
13	Acompanhar a entrega / execução do serviço	CODIN	05/04/2017	19/04/2017		No Prazo	
13	Emitir parecer de	CODIN	20/04/2017	20/04/2017		No Prazo	

#	Entregáveis:	Tarefas:					
		Responsável	Data Inicial	Prazo Final Previsto	Realizado em	Status Previsto	Status Real
	concordância do serviço prestado						

Ainda neste preenchimento, já foram atualizadas as datas previstas das atividades, bem como aquelas que já haviam sido executadas, a fim de gerar o status, naquela ocasião, do projeto, conforme farol abaixo:

Nome do Projeto	Realizar o projeto de atualização dos data centers da SET	% de Conclusão Previsto	92%
Líder do Projeto	Luilson Almeida	% de Conclusão Realizado	69%
		FAROL	23%

Dessa forma, é possível identificar que o projeto deveria ter 92% de conclusão previsto até aquela data (29/03/2017), porém só apresentada 69% de conclusão, tendo um descolamento de 23% do planejado.

Por último, foi elaborado um orçamento preliminar do projeto, contemplando todos os equipamentos que deveriam ser adquiridos para a realização desta ação estratégica, conforme apresentado abaixo:

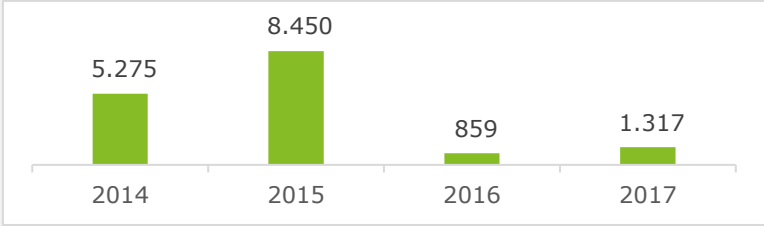
Id.	Item	Quantidade Total	Valor unitário orçado	Custo orçado
<b>HARDWARE NEW</b>				
1	V700 SFF Expansion	2	3.631,52	7.263,04
2	Power Cord - PDU Connection	2	3.631,52	7.263,04
3	0.6m 12GB SAS Cable (mSAS HD)	4	3.631,52	14.526,08
4	Order Type 1 – CTO	2	3.631,52	7.263,04
5	Shipping and Handling 24F	2	3.631,52	7.263,04
6	1.2TB 10K 2.5 Inch HDD	48	3.631,52	174.312,99
<b>Valor total orçado com equipamentos, materiais e serviços:</b>				<b>R\$ 217.891,24</b>
<b>IBM SOFTWARE OTC</b>				
1	IBM Spectrum Virtualize	2	6.462,89	12.925,78
2	IBM Storwize V7000 Expansion base SW	2	6.462,89	12.925,78
3	IBM Storwize V7000 Expansion Full Feature	2	6.462,89	12.925,78
4	IBM Storwize V7000 Expansion SW3	2	6.462,89	12.925,78
5	IBM Storwize V7000 Expansion Base SW3Y	2	6.462,89	12.925,78
6	IBM Storwize V7000 Expansion Full Feature 3Y	2	6.462,89	12.925,78
<b>Valor total orçado com ...:</b>				<b>R\$ 77.554,69</b>
<b>ORÇAMENTO TOTAL</b>				<b>R\$ 295.445,93</b>

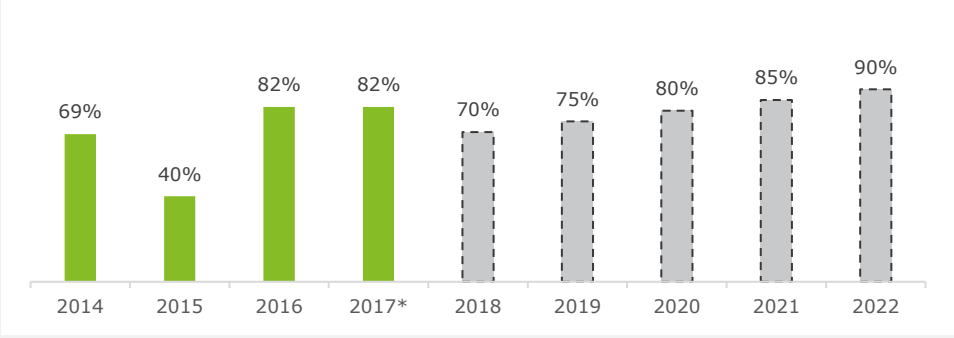
### 5.1.3 Simulação da Reunião de Gestão Estratégica junto ao Líder do Objetivo

Com o objetivo de realizar o registro do acompanhamento da execução deste Objetivo Estratégico escolhido como Projeto Piloto, foi realizada no dia 28 de abril de 2017 a RGE (Reunião de Gestão Estratégica) com o Líder do Objetivo.

Nesta reunião, foram coletadas todas as informações relacionadas ao projeto, bem como foi realizada uma mensuração estimativa do indicador previsto para este Objetivo. As seguintes atividades foram realizadas:

- **Atualização da execução do cronograma do projeto**
  - Atualização das atividades previamente executadas do projeto de “**Realizar o projeto de atualização dos data centers da SET**”
  - Validação do status das atividades (Concluída, No Prazo ou Atrasada)
  - Verificação, através do sistema de Protocolo Eletrônico, das datas informadas pelo Líder do Objetivo
  - Discussão sobre o Status do Projeto
- **Mensuração dos indicadores estratégicos**
  - Identificação das fontes necessárias para o cálculo dos indicadores estratégicos
  - Atualização da ferramenta de controle de indicadores estratégicos
  - Discussão sobre ações corretivas e pendentes relacionados ao controle dos indicadores
- **Registro da Ata da RGE**
  - Registro dos resultados e discussão sobre os Indicadores Estratégicos, conforme registro abaixo:

Indicador	Comentário do Líder do Objetivo										
<b>Índice de cumprimento do Plano Diretor de Tecnologia da Informação – PDTI</b>	<p>Através da consulta aos controles estabelecidos pelo setor do CODIN e da UCE, foi possível estimar o montante gasto, nos últimos 4 anos, referentes à infraestrutura de TIC. Porém, como não existiam controles prévios relacionados ao orçamento planejado destes gastos, não foi possível realizar a estimativa do % de cumprimento do PDTI da SET nestes anos.</p> <p><u>Dessa forma, não foi possível calcular o indicador estratégico sugerido.</u></p> <p>Abaixo, estão informados o histórico estimado dos valores gastos em infraestrutura de TIC:</p>  <table border="1"><caption>Gráfico - Total de Investimentos Realizados em Infraestrutura de TIC, em milhares de reais</caption><thead><tr><th>Ano</th><th>Valor (milhares de reais)</th></tr></thead><tbody><tr><td>2014</td><td>5.275</td></tr><tr><td>2015</td><td>8.450</td></tr><tr><td>2016</td><td>859</td></tr><tr><td>2017</td><td>1.317</td></tr></tbody></table> <p>Gráfico - Total de Investimentos Realizados em Infraestrutura de TIC, em milhares de reais</p> <p>Obs.: O alto volume de investimentos realizados em 2015 refere-se a instalação dos equipamentos do Data Center (aproximadamente R\$ 8.200.000,00) Assim, é necessário implementar, no CODIN, um controle mais eficaz dos investimentos e aquisições relacionados ao PDTI, contemplando os seguintes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Tipo de Aquisição/ Investimento</li><li>- Investimento Planejado (R\$)</li><li>- Fonte do Recurso</li><li>- Investimento Contratado (R\$) – Realizado</li><li>- % de Variação (Planejado vs Realizado)</li><li>- Justificativas</li></ul>	Ano	Valor (milhares de reais)	2014	5.275	2015	8.450	2016	859	2017	1.317
Ano	Valor (milhares de reais)										
2014	5.275										
2015	8.450										
2016	859										
2017	1.317										

Indicador	Comentário do Líder do Objetivo																														
	Este controle deverá ser realizado pelo CODIN mensalmente, a fim de possibilidade o controle deste Indicador Estratégico.																														
<b>Índice de cumprimento do Plano de Atualização Tecnológica</b>	<p>Através de consulta manual das ações de atualização tecnológica junto ao CODIN, foram coletados os seguintes resultados nos últimos 4 anos (gráfico abaixo). Considerando o histórico do de evolução desse indicador estratégico, identifica-se uma tendência positiva no alcance da ações previstas de TIC para suportar a operação da SET nos próximos anos.</p>  <table border="1"> <caption>Gráfico – Percentual da variação entre Ações de Atualização Tecnológicas Planejadas vs Executadas</caption> <thead> <tr> <th>Ano</th> <th>Realizado (%)</th> <th>Meta Planejada (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2014</td> <td>69%</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>40%</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>82%</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>2017*</td> <td>82%</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>-</td> <td>70%</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>-</td> <td>75%</td> </tr> <tr> <td>2020</td> <td>-</td> <td>80%</td> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>-</td> <td>85%</td> </tr> <tr> <td>2022</td> <td>-</td> <td>90%</td> </tr> </tbody> </table> <p><i>Gráfico – Percentual da variação entre Ações de Atualização Tecnológicas Planejadas vs Executadas</i>  <i>Legenda: Verde - Realizado   Cinza – Meta Planejada</i></p> <p>Porém, considerando que o PROFISCO possui um prazo de término em Abril/2017 e que o prazo da renovação do PROFISCO 2 está estimado apenas para o final do ano de 2017, não existirá financiamento para as demais ações planejadas para o ano. Dessa forma, a maior parte dos projetos estratégicos serão executados em 2018.</p> <p>Além disso, verificou-se que, no CODIN, não existe um controle eficaz das ações de investimentos e de aquisições relacionados ao PDTI. Assim, sugere-se estabelecer um controle contemplando os seguintes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ação Planejada (Investimentos / Aquisições)</li> <li>- Ação Realizada</li> <li>- % de Variação (Planejado vs Realizado)</li> <li>- Justificativas</li> </ul> <p>Este controle deverá ser realizado pelo CODIN mensalmente, a fim de possibilidade o controle deste Indicador Estratégico.</p>	Ano	Realizado (%)	Meta Planejada (%)	2014	69%	-	2015	40%	-	2016	82%	-	2017*	82%	-	2018	-	70%	2019	-	75%	2020	-	80%	2021	-	85%	2022	-	90%
Ano	Realizado (%)	Meta Planejada (%)																													
2014	69%	-																													
2015	40%	-																													
2016	82%	-																													
2017*	82%	-																													
2018	-	70%																													
2019	-	75%																													
2020	-	80%																													
2021	-	85%																													
2022	-	90%																													

- Registro dos resultados e discussão sobre o andamento dos Projetos Estratégicos, conforme modelo abaixo:

Projetos	Comentário do Líder do Objetivo
<b>Realizar o projeto de atualização dos data centers da SET (2017)</b>	<p>O projeto está dentro dos prazos inicialmente planejados, uma vez que, por necessidade do cumprimento do prazo final de pagamentos dos projetos financiados pelo PROFISCO (23/04/2017), foi necessário maior agilidade na tramitação do processo entre os órgãos executores.</p> <p>Atualmente, a minuta encontra-se com o PROMUT para o recebimento das respostas das Cartas Convites enviadas aos potenciais fornecedores para a realização do posterior julgamento, homologação e publicações diversas. A previsão de início da execução do serviço é no dia 05/04/2017 e ele deverá ser finalizado até o dia 19/04/2017, para fins de pagamento e cumprimento dos prazos estabelecidos pelo PROFISCO.</p>

- Registro das ações pendentes para correção / adequação dos indicadores e projetos estratégicos, conforme registro abaixo:

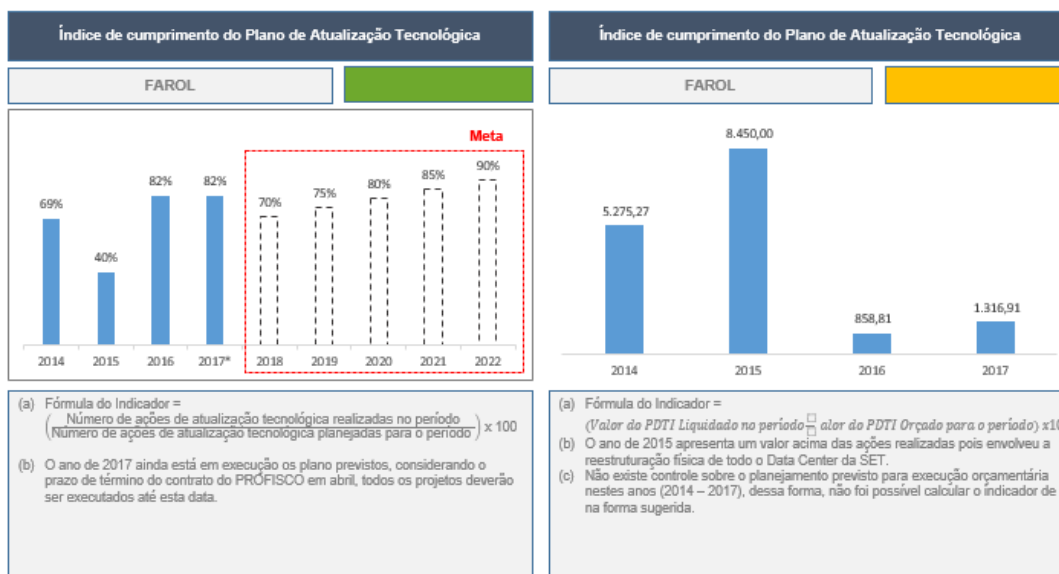
Classificação	Ações / Indicador	Itens de Encaminhamentos / Pendências	Responsável	Prazo
Indicador	<b>Índice de cumprimento do Plano Diretor de Tecnologia da Informação – PDTI</b>	Necessário implementar, no CODIN, um controle mais eficaz dos investimentos e aquisições relacionados ao PDTI, contemplando os seguintes aspectos: - Tipo de Aquisição/ Investimento - Investimento Planejado (R\$) - Fonte do Recurso - Investimento Contratado (R\$) – Realizado - % de Variação (Planejado vs Realizado) - Justificativas	Luilson Almeida (CODIN)	<b>28/04/2017</b>
Indicador	<b>Índice de cumprimento do Plano de Atualização Tecnológica</b>	Estabelecer um controle contemplando os seguintes aspectos: - Ação Planejada (Investimentos / Aquisições) - Ação Realizada - % de Variação (Planejado vs Realizado) - Justificativas	Luilson Almeida (CODIN)	<b>28/04/2017</b>

#### 5.1.4 Simulação da RAE (Reunião de Análise e Aprendizagem Estratégica)

Como última etapa do processo de monitoramento do Planejamento Estratégico, foi realizada uma simulação da RAE (Reunião de Análise e Aprendizagem Estratégica) no dia 29/03, no qual foram realizadas as seguintes atividades:

- **Apresentação do Sumário Executivo do Objetivo Estratégico**
  - Apresentação do modelo de Relatório de Acompanhamento do objetivo Assegurar a Infraestrutura de TIC adequada às necessidades da SET.
  - O relatório foi atualizado para exemplificar a situação do Objetivo Estratégico identificado como Piloto, conforme modelo abaixo:

## ASSEGURAR A INFRAESTRUTURA DE TIC ADEQUADA ÀS NECESSIDADES DA SET



Relatório de Acompanhamento do Planejamento Estratégico da Secretaria de Estado da Tributação (SET)



Figura 31. Projeto Piloto - Controle de Indicadores (Histórico)

## ASSEGURAR A INFRAESTRUTURA DE TIC ADEQUADA ÀS NECESSIDADES DA SET



Ações	Ano de Execução	Responsável	% Conclusão (Previsto)	% Conclusão (Realizado)	Farol	Justificativa / Próximos Passos
Realizar o projeto de atualização dos data centers da SET (2017)	2017	Luilson Almeida (CODIN)	62%	62%	<span style="color: green;">●</span>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Receber respostas da Carta Convite (licitação)</li> <li>Julgar propostas, declarar vencedor, homologar fornecedor, publicações diversas</li> <li>Acompanhar a entrega / execução do serviço</li> </ul>
Realizar a atualização e renovação dos sistemas da SET (atualização dos sistemas desenvolvidos pela equipe própria)	2017					

Projetos Planejados	Ano de Execução
Estruturar e executar projeto de atualização / renovação de equipamentos de TIC	2018 – 2022
Executar a atualização e renovação dos softwares básicos	2018 – 2022
Realizar a atualização e renovação dos sistemas da SET (atualização dos sistemas desenvolvidos pela equipe própria)	2018 – 2022
Estruturar e executar projeto de modernização da rede de comunicação de dados	2018
(Sugestão Contrato de Gestão) Elaborar especificação técnica para novos aplicativos para dispositivos móveis	2018
(Sugestão Contrato de Gestão) Adquirir ferramentas tecnológicas para tratamento de grande volume de dados, inclusive capacitação e suporte	2019

Relatório de Acompanhamento do Planejamento Estratégico da Secretaria de Estado da Tributação (SET)



Figura 32. Projeto Piloto - Controle de Projetos (Atualizado conforme RGE)

### 5.1.5 Apresentação do Projeto Piloto

Para o cumprimento desta etapa do Projeto, foi realizado no dia 29 de março de 2017 a Apresentação da Metodologia para o Monitoramento e Avaliação do Planejamento Estratégico e os Resultados do Projeto Piloto.

Esta reunião contou com a participação de 9 servidores, dentre eles o Comitê Gestor e os Facilitadores dos Projetos. Na reunião foi realizada novamente a apresentação das principais diretrizes do modelo de avaliação e monitoramento da estratégia sugerido, bem como todos os produtos e ferramentas utilizadas para a realização do Projeto Piloto, no qual este modelo foi testado.

O conteúdo apresentado e discutido na Reunião de Apresentação da Metodologia para o Monitoramento e Avaliação do Planejamento Estratégico e os Resultados do Projeto Piloto foram:

#### **1 – Visão Geral do Processo**

- Apresentação dos atores envolvidos no processo
- Modelo de operação das reuniões de acompanhamento (Reuniões de Gestão Estratégica – RGE, e Reuniões de Análise e Aprendizagem Estratégica – ERA)
- Macroprocesso de acompanhamento e monitoramento da estratégia
- Matriz de responsabilidade sobre mudanças no planejamento estratégico (mudanças ordinárias e eventuais)

#### **2 – Projeto Piloto**

- Apresentação das Etapas Realizadas do Projeto Piloto
- Simulação das Principais Atividades previstas no Modelo de Avaliação e Monitoramento da Estratégia

#### **3 – Apresentação das Ferramentas Elaboradas**

- Apresentação e Testes de todas as ferramentas elaboradas para suportar o Modelo de Avaliação e Monitoramento da Estratégia.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Durante o período de execução do Projeto de Elaboração do Planejamento Estratégico da Secretaria de Estado da Tributação do Rio Grande do Norte – SET/RN, foram definidos 17 objetivos estratégicos, desdobrados em 81 projetos estratégicos e 42 indicadores de desempenho. Cada projeto possui um responsável por sua execução que deverá ser acompanhado pelo líder do respectivo objetivo estratégico.

O acompanhamento do Comitê Técnico Interno – COTIN – e a participação dos facilitadores (Consultores Internos) foram fatores essenciais para a execução do projeto, pois através do empenho e engajamento dessa equipe, a comunicação e execução das ações planejadas pôde-se ser executada de forma efetiva.

Assim, caberá aos Secretários, gestores, líderes de objetivos e demais servidores e colaboradores da Secretaria de Estado da Tributação dar andamento à implantação das propostas apresentadas durante o projeto, mantendo as ferramentas atualizadas e condizentes à realidade da SET/RN. O patrocínio do gabinete, empenho da equipe de gestores e a devida sensibilização dos servidores e colaboradores são fatores críticos para o sucesso da implantação do Planejamento Estratégico da Secretaria.

Os próximos passos visam a disseminação do plano estratégico, do conhecimento da metodologia para acompanhamento, gestão dos trabalhos e aplicação das ferramentas de monitoramento das ações relativas aos projetos e iniciativas estratégicas, inclusive quanto à análise sistematizada e revisão periódica dos indicadores e metas associadas, buscando desta forma, assimilar a cultura da visão estratégica em sua gestão.