



PREGÃO ELETRÔNICO Nº 002/2020 – SEFA | SPI nº 15.794.892-0  
Nº DO EDITAL NO SISTEMA DE LICITAÇÕES DO BANCO DO BRASIL: 815780

## **PROJETO DE MODERNIZAÇÃO FAZENDÁRIA ATRAVÉS DA GESTÃO POR PROCESSOS**

### **S5. ESTRUTURAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO INTEGRADA**



---

## Conteúdo

---

<b>1</b>	<b>Introdução.....</b>	<b>3</b>
1.1	Objetivo do Relatório.....	3
<b>2</b>	<b>Modelo de gestão integrada.....</b>	<b>4</b>
2.1	Modelo de integração entre estratégia, projetos, processos, riscos e mudanças organizacionais.....	4
2.2	Missão e visão de futuro da Assessoria de Modernização Fazendária (AMF) como guardiã da gestão integrada.....	12
2.3	Premissas e restrições: modelo de governança, estrutura e rituais de gestão.....	12
2.4	Premissas e restrições: papéis, responsabilidades e patrocínio.....	13
2.5	Premissas e restrições: maturidade em gestão integrada.....	13
2.6	Premissas e restrições: competências críticas.....	14
2.7	Serviços iniciais e dimensionamento do esforço necessário.....	14
2.8	Planos Integrado de Comunicação e Implantação do Modelo.....	16
<b>3</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>17</b>
	ANEXO 01 – Modelo de Gestão Integrada Versão Completa.....	17
	ANEXO 02 – Modelo de Gestão Integrada Versão Resumida.....	17
	ANEXO 03 – Metodologia de Gestão por Processos.....	17
	ANEXO 04 – Matriz de Dimensionamento de RH.....	17
	ANEXO 05 – Plano de Comunic. e Implementação do Modelo de Gestão Integrada.....	17

## 1 Introdução

---

O ESTADO DO PARANÁ, por intermédio da SECRETARIA DE ESTADO DA FAZENDA – SEFA/PR e a MBS CONSULTING estão desenvolvendo um **PROJETO DE MODERNIZAÇÃO FAZENDÁRIA ATRAVÉS DA GESTÃO POR PROCESSOS**.

### 1.1 Objetivo do Relatório

Este relatório tem como objetivo realizar a entrega do **Serviço 5 – Estruturação do Modelo de Gestão Integrada**, conforme o descrito no ANEXO I.04 - CATÁLOGO DE SERVIÇOS do Edital de Licitação do PREGÃO ELETRÔNICO Nº 002/2020 – SEFA/PR, compreendendo os Produtos:

- Metodologia de gestão por processos;
- Modelo de gestão integrada;
- Estrutura organizacional, inclusive papéis, responsabilidades e atribuições de cada perfil;
- Relatório detalhado do modelo de gestão integrada;
- Plano de implantação do modelo de gestão integrada; e
- Plano de comunicação do modelo de gestão integrada.

## 2 Modelo de gestão integrada

### 2.1 Modelo de integração entre estratégia, projetos, processos, riscos e mudanças organizacionais

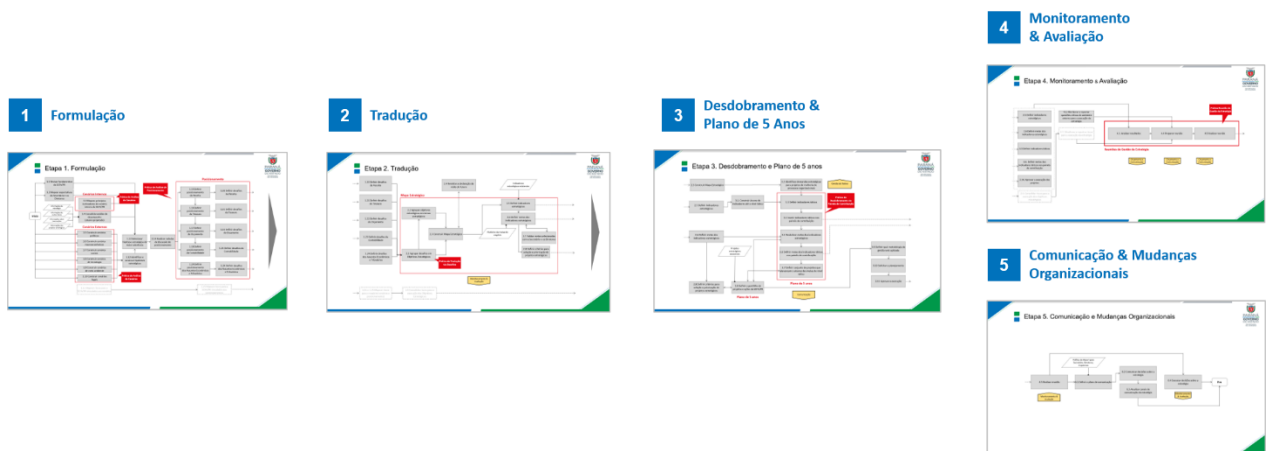
O modelo de gestão integrada proposto pela MBS Consulting à Secretaria tem a estratégia como elemento central.



Figura 1 – estratégia organizacional como elemento central do modelo

Isso faz com que o modelo tenha 5 (cinco) grandes etapas:

- Formulação;
- Tradução;
- Desdobramento e plano de 5 anos;
- Monitoramento e avaliação;
- Comunicação e mudanças organizacionais.



As demais disciplinas de gestão (projetos, processos, riscos e mudanças organizacionais), quando aplicáveis, integram-se à estratégia, para formar um arcabouço robusto de execução, análise e tomada de decisão.



Figura 3 – projetos, processos, riscos e mudanças organizacionais compondo o modelo de gestão integrada

Isso faz surgir as interações com a gestão de portfólio de projetos, com a gestão de processos e com a gestão de riscos.

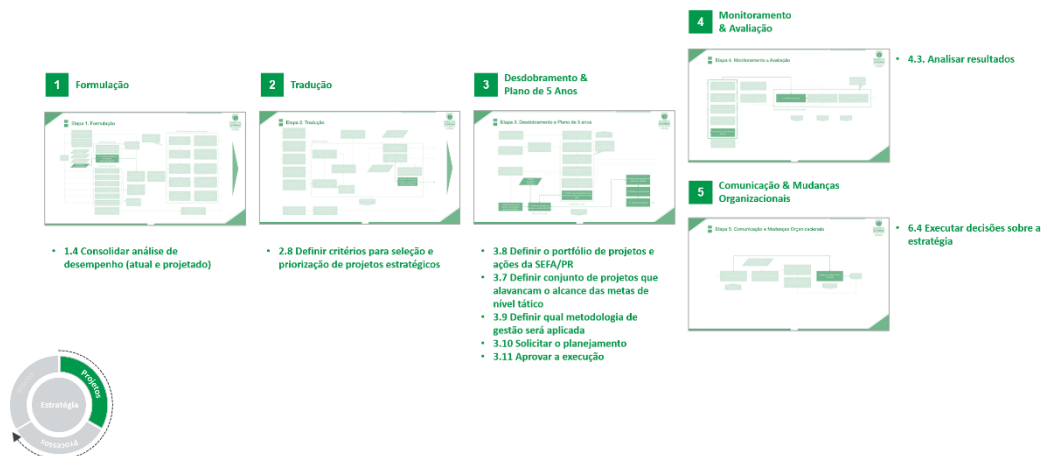


Figura 4 – interações do modelo com a gestão de portfólio de projetos

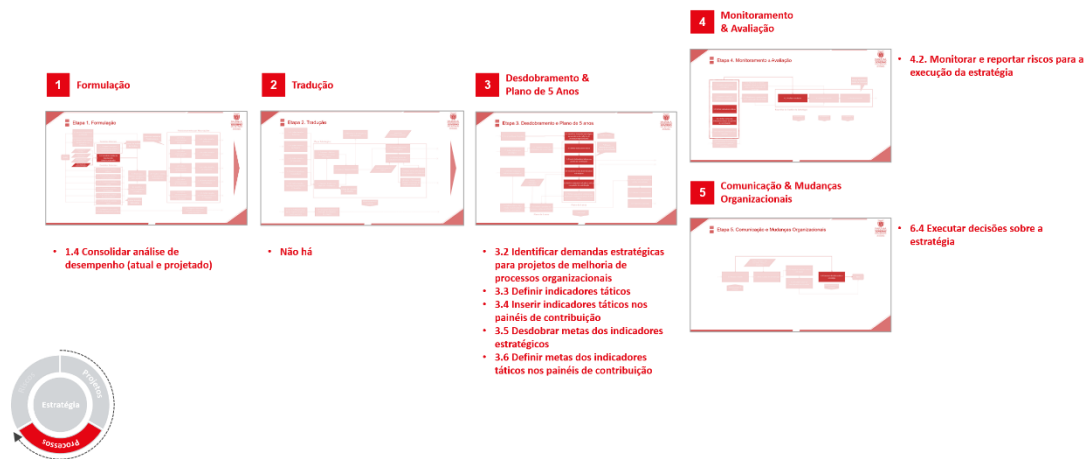


Figura 5 – interações do modelo com a gestão de processos

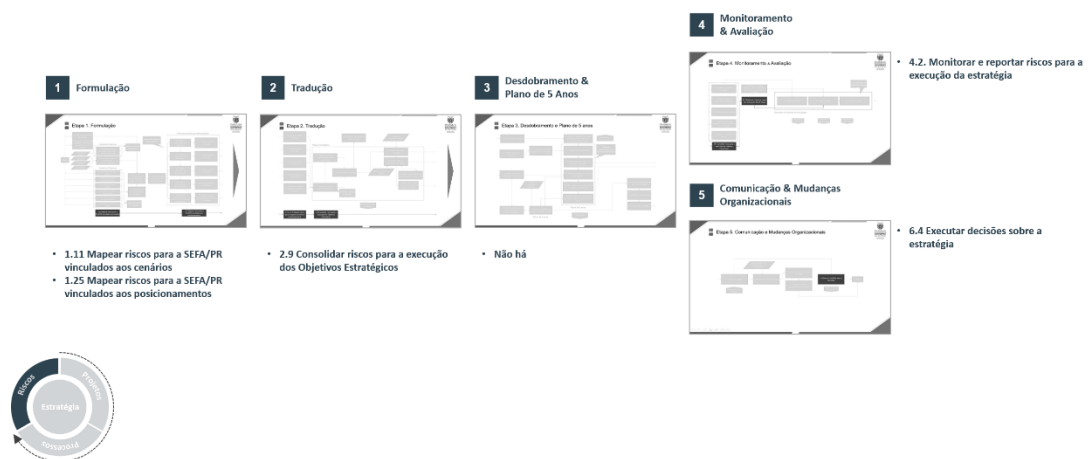


Figura 6 – interações do modelo com a gestão de riscos

Para cada uma das 5 (cinco) etapas do modelo, foram detalhadas as entregas, as interfaces, as ferramentas e os principais envolvidos.

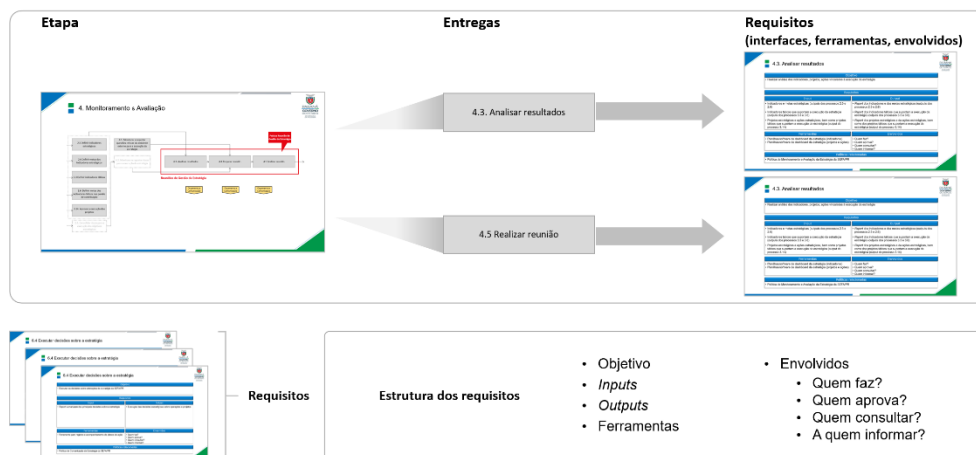


Figura 7 – entregas, interfaces, ferramentas, envolvidos

Tomando como exemplo a Etapa 4 – Monitoramento e Avaliação, verificamos que ela possui 5 (cinco) entregas:

- 4.1 Monitorar e reportar questões críticas do ambiente externo para a execução da estratégia;
- 4.2 Monitorar e reportar riscos para a execução da estratégia;
- 4.3 Analisar resultados;
- 4.4 Preparar reunião de gestão da estratégia;
- 4.5 Realizar reunião.

Para cada uma dessas entregas, o objetivo, os requisitos (input e output), ferramentas, envolvidos e políticas relacionadas forma detalhados.

Objetivo	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar análise dos indicadores, projetos, ações vinculados à execução da estratégia</li> </ul>	
Requisitos	
Input	Output
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores e metas estratégicas (outputs dos processos 2.5 e 2.6)</li> <li>• Indicadores táticos que suportam a execução da estratégia (outputs dos processos 3.3 e 3.6)</li> <li>• Projetos estratégicos e ações estratégicas, bem como projetos táticos que suportam a execução da estratégia (output do processo 3.14)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Report</i> dos indicadores e das metas estratégicas (outputs dos processos 2.5 e 2.6)</li> <li>• <i>Report</i> dos indicadores táticos que suportam a execução da estratégia (outputs dos processos 3.3 e 3.6)</li> <li>• <i>Report</i> dos projetos estratégicos e das ações estratégicas, bem como dos projetos táticos que suportam a execução da estratégia (output do processo 3.14)</li> </ul>
Ferramentas	Envolvidos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planilhas/software de dashboard da estratégia (indicadores)</li> <li>• Planilhas/software de dashboard da estratégia (projetos e ações)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quem faz?</li> <li>• Quem aprova?</li> <li>• Quem consultar?</li> <li>• Quem informar?</li> </ul>
Políticas relacionadas	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de Monitoramento e Avaliação da Estratégia da SEFA/PR</li> </ul>	

Figura 8 – Entrega 4.3 – Analisar Resultados

Objetivo, Requisitos (input e output), Ferramentas, Envolvidos e Políticas Relacionadas

Avançando um pouco mais nas características do modelo de gestão integrada proposto, podemos fazer uma análise das entregas em cada uma das etapas.

**Na etapa de formulação**, aspectos como análise do contexto interno, análise do contexto externo, hipóteses de posicionamento e definição de posicionamento são abordados e, para garantir execução, temos 25 (vinte e cinco) grandes entregas e 2 (duas) práticas de gestão.

Entregas:

- 1.1 Revisar fundamentos da SEFA/PR;
- 1.2 Mapear expectativas do Secretário e dos Diretores;
- 1.3 Mapear princípios norteadores do cenário interno da SEFA/PR;
- 1.4 Consolidar análise de desempenho (atual e projetado);
- 1.5 a 1.10 Construir cenários políticos, macroeconômicos, sociais, de tecnologia, de meio ambiente, legais;
- 1.11 Mapear riscos para a SEFA/PR vinculados aos cenários;
- 1.12 Identificar e construir hipóteses estratégicas;
- 1.13 Selecionar hipótese estratégica de maior aderência;
- 1.14 Realizar rodadas de discussão de posicionamento;
- 1.15 a 1.19 Definir posicionamento da receita, do tesouro, do orçamento, da contabilidade e dos assuntos econômicos e tributários;
- 1.20 a 1.24 Definir desafios da receita, do tesouro, do orçamento, da contabilidade e dos assuntos econômicos e tributários; e
- 1.25 Mapear riscos para a SEFA/PR vinculados aos posicionamentos.

Práticas de gestão:

- Análise de Cenários; e
- Posicionamento.

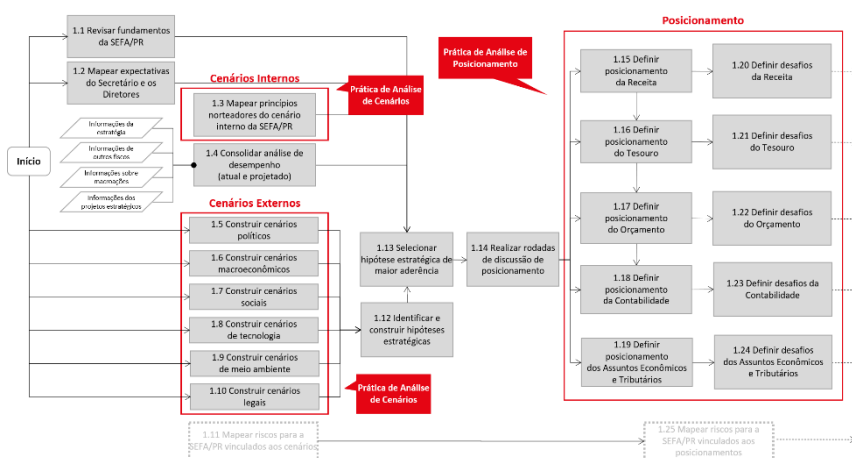


Figura 9 – Etapa de formulação e principais entregas

Na **etapa de tradução**, aspectos como mapa estratégico, incluindo, por exemplo, missão, visão, valores, temas, objetivos e respectivas relações de causa e efeito são abordados e, para garantir execução, temos 9 (nove) grandes entregas e 1 (uma) prática de gestão.

Entregas:

- 2.1 Agrupar desafios em Objetivos Estratégicos;
- 2.2 Agrupar objetivos estratégicos em temas estratégicos;
- 2.3 Construir Mapa Estratégico;
- 2.4 Revisitar a declaração da visão de futuro;
- 2.5 Definir indicadores estratégicos;
- 2.6 Definir metas dos indicadores estratégicos;
- 2.7 Validar metas selecionadas com o Secretário e os Diretores;
- 2.8 Definir critérios para seleção e priorização de projetos estratégicos; e
- 2.9 Consolidar riscos para a execução dos Objetivos Estratégicos.

Prática de gestão:

- Mapa Estratégico.

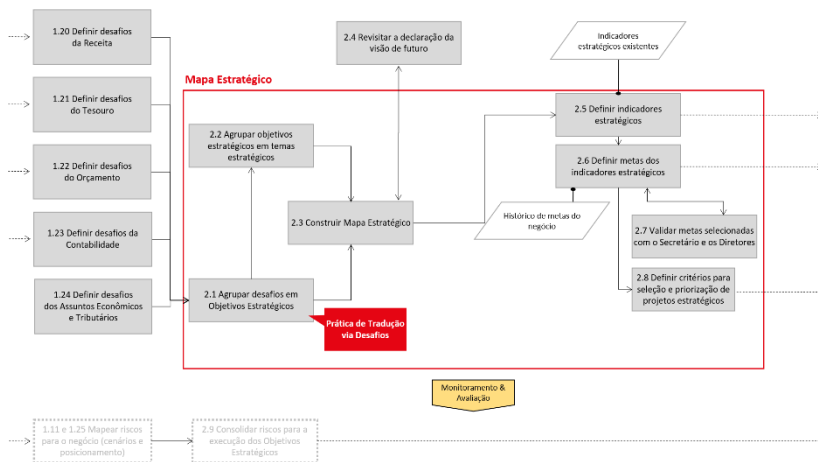


Figura 10 – Etapa de tradução e principais entregas

Na **etapa de desdobramento**, aspectos como a definição de indicadores, de metas e do portfólio de projetos são abordados e, para garantir execução, temos 11 (onze) grandes entregas e 1 (uma) prática de gestão.

Entregas:

- 3.1. Construir árvore de indicadores até o nível tático;
- 3.2 Identificar demandas estratégicas para projetos de melhoria de processos organizacionais;
- 3.3 Definir indicadores táticos;
- 3.4 Inserir indicadores táticos nos painéis de contribuição;



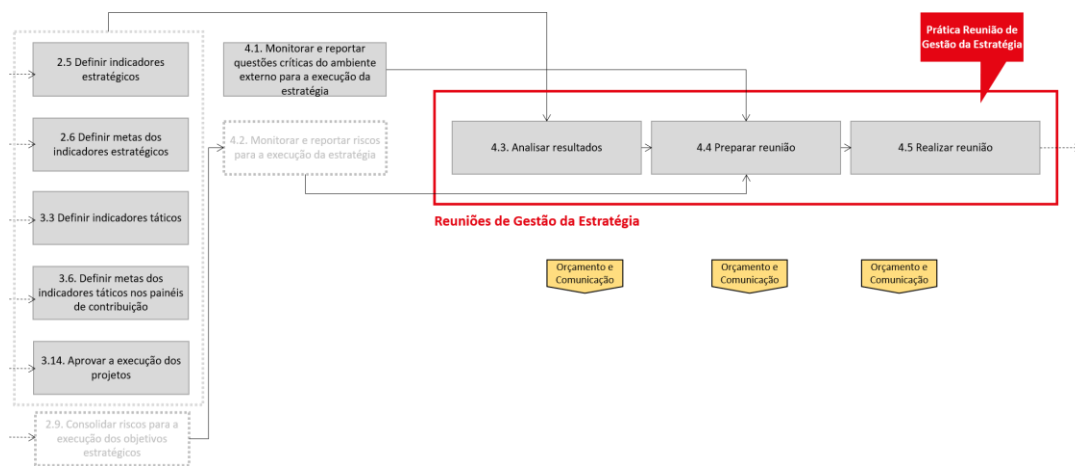


Figura 12 – Etapa de monitoramento e principais entregas

Por fim, na etapa de comunicação e mudanças organizacionais, temos 4 (quatro) grandes entregas.

Entregas:

- 5.1 Definir o plano de comunicação;
- 5.2 Comunicar decisões sobre a estratégia;
- 5.3 Atualizar canais de comunicação da estratégia; e
- 5.4 Executar decisões sobre a estratégia.

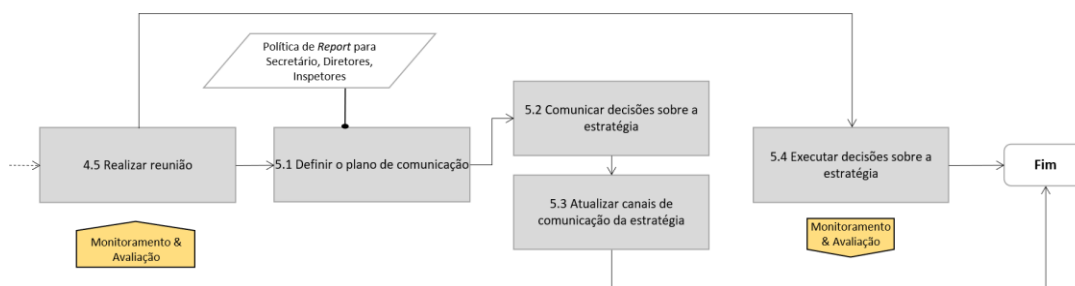


Figura 13 – Etapa de comunicação e principais entregas

## 2.2 Missão e visão de futuro da Assessoria de Modernização Fazendária (AMF) como guardião da gestão integrada

Missão:

Centralizar e coordenar atividades relacionadas à gestão integrada, englobando: estratégia, projetos, processos, riscos e mudanças organizacionais.

Visão:

Prestar serviços centrais (Figura 19) e, ainda, ser responsável por:

- Promover competências, desenvolver as melhores práticas e difundir aprendizado
- Consolidar registros, documentações, avaliações. Atuar como interlocutor entre os responsáveis por departamentos, setores, núcleos, grupos e alta administração (secretário, diretores, inspetores)
- Guardar a metodologia de gestão integrada (padrões, regras, critérios de medição de desempenho)
- Apoiar equipes, inclusive de transformação dos processos

## 2.3 Premissas e restrições: modelo de governança, estrutura e rituais de gestão

O alcance da visão de futuro prevista para a AMF está condicionado, minimamente, ao atendimento de algumas premissas.

A 1ª delas é sobre o estabelecimento, tanto do modelo de governança, responsável por balizar as definições sobre estrutura organizacional, quanto sobre fluxo de trabalho, fluxo de informações e rituais de gestão.

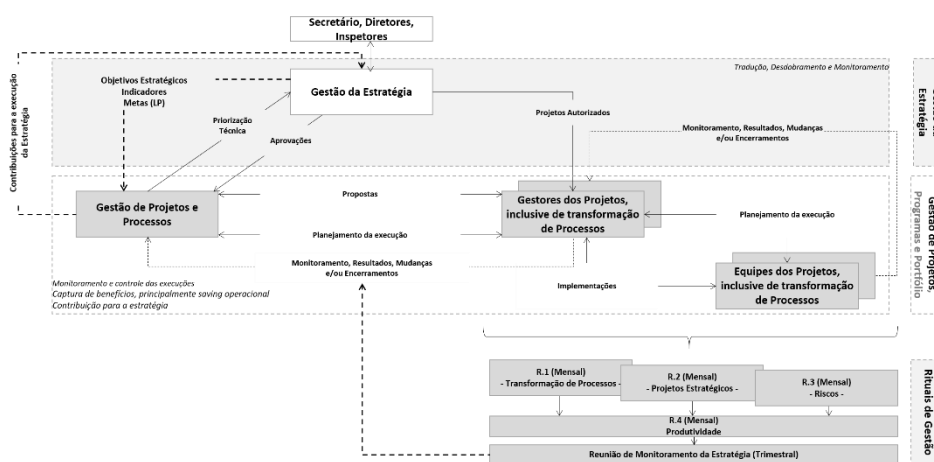


Figura 14 – Modelo de governança, fluxo de trabalho, fluxo de informações e rituais de gestão

## 2.4 Premissas e restrições: papéis, responsabilidades e patrocínio

A 2ª premissa é sobre responsabilidades e, também, sobre patrocínio, ou seja, reconhecimento da liderança e dos envolvidos quanto a importância da gestão integrada.

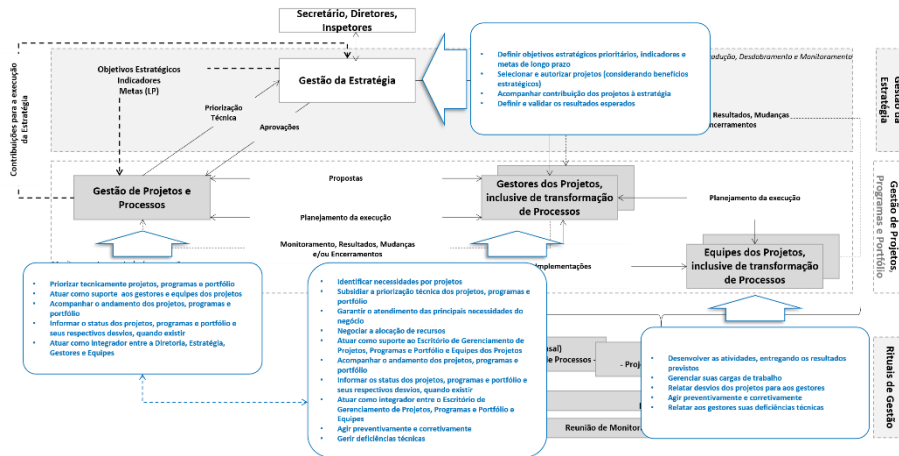


Figura 15 – papéis e responsabilidades

## 2.5 Premissas e restrições: maturidade em gestão integrada

A 3ª premissa é sobre o nível atual e, também, desejado da maturidade em gestão da estratégia, projetos, processos e riscos, o que limita a implantação de um portfólio de serviços mais amplo no âmbito da AMF.

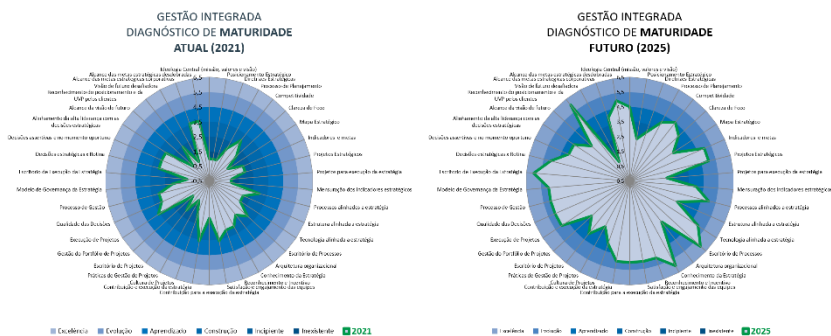


Figura 16 – Maturidade em gestão integrada atual e desejada

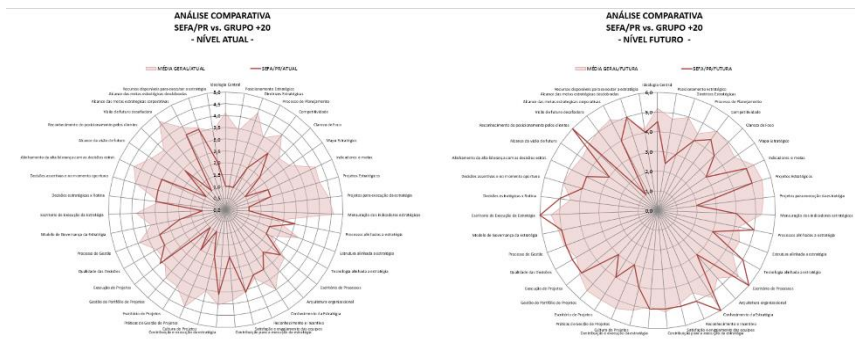


Figura 17 – Benchmarking da maturidade em gestão integrada atual e desejada

## 2.6 Premissas e restrições: competências críticas

A 4ª e última premissa é sobre competências críticas, o que também limita a implantação de um portfólio de serviços mais amplo no âmbito da AMF.

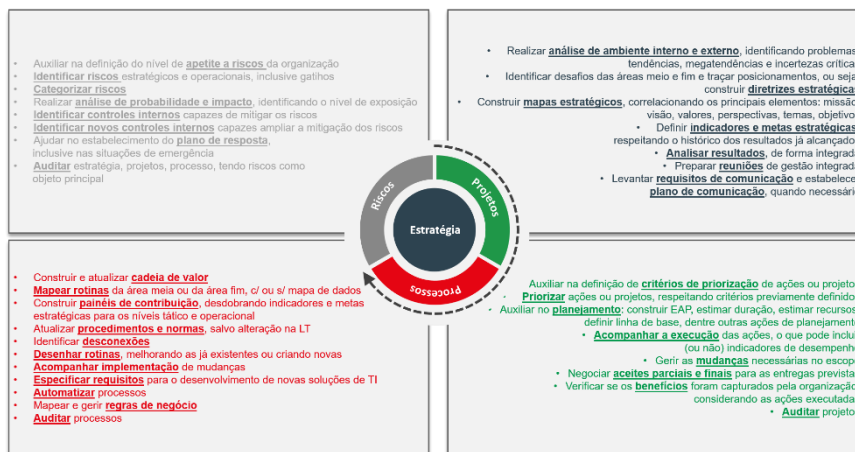


Figura 18 – Competências críticas

## 2.7 Serviços iniciais e dimensionamento do esforço necessário

Para uma 1ª onda (2021), respeitando o nível de maturidade em gestão integrada e as competências críticas, foram escolhidos 17 (dezesete) serviços, sendo, 3 (três) relacionados à gestão estratégica, 6 (seis) relacionados à gestão de portfólio de projetos e 8 (oito) relacionados à gestão por processos. Serviços relacionados à gestão de riscos, embora possam acontecer, não foram, formalmente, definidos para a 1ª onda.

Serviços relacionados à gestão da estratégia:

- Análise integrada de resultados;
- Preparação de reuniões de análise integrada; e

- Comunicação das decisões sobre a execução da estratégia.

*Nota: esses serviços, juntos, fazem parte da prática de gestão “reunião de gestão da estratégia”, prevista para acontecer trimestralmente, respeitando os rituais de gestão previstos no modelo.*

Serviços relacionados à gestão do portfólio de projetos:

- Definir (ou revisar) critérios de priorização;
- Priorização de ações ou projetos;
- Auxílio no planejamento de execução das ações ou dos projetos;
- Acompanhamento da execução;
- Gestão das mudanças nas ações ou nos projetos; e
- Negociação de aceites parciais e finais.

Serviços relacionados à gestão por processos:

- Construir (ou revisar) cadeia de valor;
- Mapear rotinas;
- Definição de indicadores e metas táticas e operacionais (painéis de contribuição);
- Atualização de procedimentos e normas;
- Identificação de desconexões (oportunidades de melhorias);
- Desenhar rotinas;
- Acompanhar implementação das melhorias previstas para as rotinas; e
- Mapear regras de negócio.

No contexto dos serviços definidos, 7 (sete) novos recursos humanos serão necessários, sendo 1 (um) para os serviços vinculados à estratégia, 4 (quatro) vinculados à gestão do portfólio de projetos e 2 (dois) vinculados à gestão por processos.

*Nota: o dimensionamento respeitou algumas premissas sobre quantidade de serviços por período, tempo para execução, atividades necessárias, dentre outras, conforme o arquivo Matriz-Dimensionamento-RH.xlsx, anexo ao relatório. Na oportunidade, o perfil dos profissionais também foi abordado*

Complementando o modelo, foram previstos 4 (quatro) serviços de gestão, 3 (três) serviços não centrais e 3 (três) serviços de suporte.

Serviços de gestão:

- Analisar demandas;
- Priorizar e programar demandas;
- Monitorar serviços; e
- Avaliar serviços.

Serviços não centrais:

- Promover competências;
- Guardar o modelo;
- Consolidar registros, documentações, avaliações.

Serviços de suporte:

- Métodos e ferramentas;
- Papéis e responsabilidades;
- Recursos humanos.

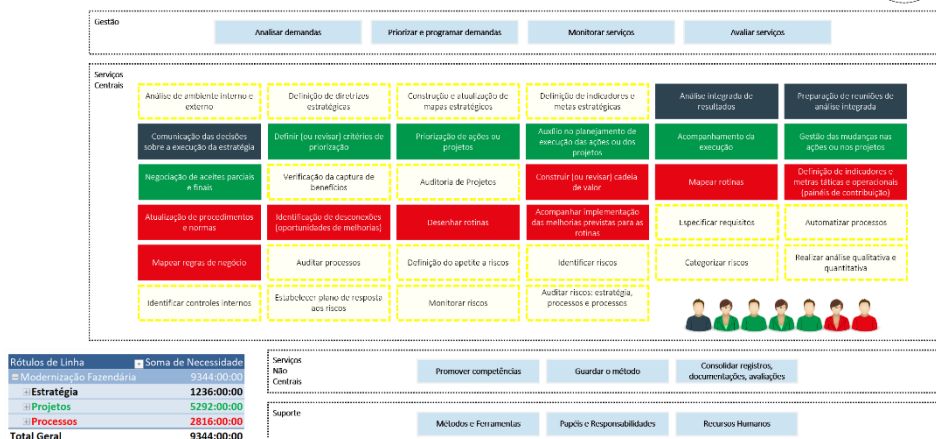


Figura 19 – Modelo de gestão integrada: serviços de gestão, centrais, não centrais e de suporte

## 2.8 Planos Integrado de Comunicação e Implantação do Modelo

Um Plano com as devidas ações necessárias para sua comunicação e implantação do modelo foi proposto.

O Plano integra ações e subações de 2 (dois) diferentes tipos:

- Comunicação do Modelo de Gestão Integrada e Mudanças Organizacionais; e
- Implantação do Modelo de Gestão Integrada

Estrutura do Plano:

- **ID:** número sequencial estruturado de ações e subações;
- **Melhoria/Inovação:** nome da melhoria/inação que está sendo implantada;
- **Tipo da Ação:** qual o tipo da ação contemplada nos planos: comunicação ou implantação do modelo de gestão integrada;
- **Ação:** nome das ações e subações;
- **Detalhamento:** detalhamento das ações e subações;
- **Riscos Associados:** lista de riscos associados às ações, caso aplicável;
- **Responsável:** pessoa responsável pela realização da ação ou subação;
- **Início:** data de início da ação ou subação; e
- **Fim:** data de fim da ação ou subação.

### **3 ANEXOS**

---

#### **ANEXO 01 – Modelo de Gestão Integrada Versão Completa**

Arquivo S5-Gestão-Integrada-Completa-vfinal.pptx

#### **ANEXO 02 – Modelo de Gestão Integrada Versão Resumida**

Arquivo S5-Gestão-Integrada-Resumida-vfinal.pptx

#### **ANEXO 03 – Metodologia de Gestão por Processos**

Arquivo S5-Metodologia-Gestão-Processos-vfinal.docx

#### **ANEXO 04 – Matriz de Dimensionamento de RH**

Arquivo S5-Matriz-Dimensionamento-RH-vfinal.xlsx

#### **ANEXO 05 – Plano de Comunic. e Implementação do Modelo de Gestão Integrada**

Arquivo S5-Plano-Comunicação-Implementação-vfinal.xlsx

*Nota: no arquivo constam apenas as ações previstas. A previsão sobre datas de execução, responsáveis será oportunizada no momento de implantação do modelo.*