

# CONTROLE DE AÇÕES REALIZADAS

# PESQUISA DE CLIMA

Priorização de ações por Diretoria/2019



Secretaria da  
Fazenda



GOVERNO DO ESTADO  
**PERNAMBUCO**  
MAIS TRABALHO, MAIS FUTURO.

# SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DE PERNAMBUCO

**DÉCIO JOSÉ PADILHA DA CRUZ**

Secretário da Fazenda

**FLÁVIO MARTINS SODRÉ DA MOTA**

Coordenação de Controle do Tesouro Estadual

**ANDERSON DE ALENCAR FREIRE**

Coordenação da Administração Tributária Estadual

**RONALDO ACIOLY DE MELO FILHO**

Secretário Executivo de Coordenação Institucional

**ANA PAULA DE ALBUQUERQUE XAVIER**

Superintendência de Gestão de Pessoas

# ESCOLA FAZENDÁRIA DE PERNAMBUCO – ESAFAZ

**JULIANA GUIMARÃES**

Diretoria

**NÚBIA SANTOS**

Secretaria

**PEDRO BRITO**

Comunicação e Marketing

**SUZANA AZOUBEL**

**ELIANE TRIGUEIRO**

**RAFAEL MUNIZ**

Educação Corporativa

**KATHARINE CAVALCANTI**

**KÁTIA MACHADO**

**FERNANDO MOREIRA**

**ELIZABETH SILVESTRE**

**JOSINEIDE LEÃO**

Educação Presencial

**FERNANDO ALVIM**

**BRUNO FLORENTINO**

**GABRIEL SANTANA**

Educação a Distância

# INTRODUÇÃO

A Superintendência da Gestão de Pessoas (SGP) e a Escola Fazendária (Esafaz), em parceria com a Coordenação da Administração Tributária Estadual (CAT), apresentam o Controle de Ações Realizadas da Pesquisa de Clima Organizacional.

Este documento é uma prestação de contas das ações identificadas nas Oficinas Setoriais da CAT e do empenho das Diretorias por implementá-las durante o exercício 2019. Das 128 possíveis ações previamente identificadas, constam as entendidas como prioritárias para o ano em 2019, ficando a execução do restante delas para até 2022.

# ÍNDICE

|                           |    |
|---------------------------|----|
| DPS . . . . .             | 6  |
| DFA . . . . .             | 7  |
| DIF. . . . .              | 8  |
| DOE . . . . .             | 9  |
| DPC . . . . .             | 10 |
| DRR I. . . . .            | 12 |
| DRR II . . . . .          | 13 |
| DRR III . . . . .         | 14 |
| DRR I, II e III . . . . . | 15 |
| DTO . . . . .             | 16 |
| OUTRAS AÇÕES. . . . .     | 16 |

# CONTROLE DE AÇÕES REALIZADAS PESQUISA DE CLIMA

## Priorização de ações por Diretoria

| ÁREA | VARIÁVEL                     | O QUE  | COMO  | SITUAÇÃO FINAL (Dezembro/2019)  |
|------|------------------------------|--|---|---|
| DPS  | Identidade e Comprometimento | Manter servidor informado sobre os objetivos traçados nas reuniões da CAT e sobre a participação individual ou coletiva na consecução dos objetivos. | 1.Elaboração de informativos sobre atividades e objetivos alcançados e novas metas (sugestão: grupo whatsapp para todos os servidores da DAS).<br><br>2. Divulgação dos informativos.               | Foi criado um grupo dos gestores com a participação da Diretoria, em que o uso foi mais intensificado, inclusive de forma on line com as reuniões da CAT, informando decisões, legislação e resultados obtidos pela CAT para consecução de seu fim.   |
|      | Integração e reconhecimento  | Estruturar programa de premiação para valorização de ideias e soluções.  | 1.Definir requisitos que subsidiem o reconhecimento;<br><br>2.Divulgar no Boletim interno as boas práticas;<br><br>3. Apresentar nas reuniões semanais da CAT os trabalhos relevantes para a Sefaz. | Seleção periódica de produtos com foco em resultado de arrecadação para que seja reconhecido por toda a CAT o trabalho desempenhado. Premiação da equipe de débitos fiscais com uma placa de reconhecimento elaborada pela própria Diretoria, por uma ação realizada e participação da gestora do GAF e do Qliksense na reunião da CAT, para receber os parabéns pelo próprio Coordenador da CAT. |

| ÁREA | VARIÁVEL                    | O QUE  | COMO  | SITUAÇÃO FINAL (Dezembro/2019)  |
|------|-----------------------------|--|---|---|
| DFA  | Integração e Reconhecimento | Instituir políticas de divulgação dos resultados na instituição que sejam aplicadas nas diferentes unidades; | Reunir as equipes, divulgando os diversos resultados e premiando através de cursos, placas, divulgações do autor premiado nos meios de comunicação internos.  | <p>Sistematização das Reuniões Gerenciais</p> <p>Mês 1 – Todos os gestores</p> <p>Mês 2 – ARE + Unidades afins</p> <p>Mês 3 – Postos Fiscais + Unidades afins</p> <p>Realização:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Café Estratégico – 05/02</li> <li>- Café Estratégico – 19/02 - Integração</li> <li>- Reunião Gerencial -</li> <li>- Workshop em 03/10 para Divulgação dos Resultados</li> <li>- Reunião gerencial PF – 08/11</li> <li>- Reunião Gerencial com todos – 06/12 com divulgação de ações relevantes da Are Cabo e Circunscrição de Postos Fiscais São Caetano e Delmiro Gouveia</li> </ul> |
|      | Comunicação e Feedback      | Disseminar informação na SEFAZ.  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar as informações relevantes que precisam ser disseminadas.</li> <li>2. Utilizar os diversos canais de comunicação disponíveis (email, whatsapp-web, gestão à vista).</li> <li>3. Adequar a forma de comunicação ao público alvo.</li> <li>4. Indicar os disseminadores de informação, a fim de que este cheque no tempo certo e no formato adequado.</li> </ol> | Informações relevantes estão sendo divulgadas na Diretoria, através de reuniões presenciais e dos canais de comunicação.  |

| ÁREA | VARIÁVEL                     | O QUE   | COMO  | SITUAÇÃO FINAL (Dez/2019)   |
|------|------------------------------|---|---|---|
| DIF  | Aprendizado e Crescimento    | Construir, disponibilizar e implantar a grade curricular com os conhecimentos (informática, legislação e da área de inteligência) necessários à plena execução das atividades de inteligência na SEFAZ. | 1 - Elaborando junto a área de ESAFAZ a grade curricular contendo os conhecimentos necessários ao exercício das atividades de inteligência no âmbito da SEFAZ, conforme as funções desempenhadas por área de atuação na DIF.<br>2 - Construindo junto à ESAFAZ o cronograma com os cursos que devem ser ofertados e a sua periodicidade/frequência, para dar cumprimento à grade curricular, bem como reciclar os conhecimentos dos integrantes da DIF. | Definido grade de cursos e cronograma de capacitações para o primeiro semestre de 2020, contemplando os atuais componentes da DIF e o banco de talentos.<br><br>Participações serão incluídas no Planejamento 2020. |
|      |                              | Propor aquisição de equipamentos e programas para melhor realização das atividades de inteligência.   | Elaborando, com periodicidade anual, listagem com programas/aplicativos que deveriam ser adquiridos pela SEFAZ para uso da DIF e, quando útil, da própria Secretaria, contendo escopo preliminar do novo software: informações sobre o mesmo, fornecedor/desenvolvedor, usuários, justificativa para a aquisição.   | Aquisição de equipamentos com previsão no Profisco II.  |
|      | Identidade e Comprometimento | Apresentar técnicas e mecanismos de elaboração do conhecimento em investigações conduzidas pela DIF, para servidores da SEFAZ.  | Apresentando em encontro específico (simpósio, reunião) algumas das técnicas e mecanismos que foram utilizados na produção do conhecimento e que podem ser também postos em prática pelas outras diretorias da SEFAZ.   | Propor a CAT a apresentação de um caso específico para o corpo diretor da SEFAZ e/ou determinada diretoria executante de ação fiscal decorrente de um trabalho investigativo da DIF.                                |



| ÁREA | VARIÁVEL                   | O QUE  | COMO  | SITUAÇÃO FINAL (Dezembro/2019)   |
|------|----------------------------|--|---|--|
| DOE  | Comunicação e Feedback     | Publicar os resultados do bimestre e acumulado do ano. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adotar o modelo de “Gestão à Vista”, em local visível no ambiente interno das equipes de fiscalização.</li> <li>2. Destacar resultados relevantes a serem fixados em quadro mural.</li> </ol> | Modelo de Gestão à Vista definido com as informações relevantes selecionadas para divulgação junto à equipe.   |
|      | Aprendizagem e Crescimento | Aprimorar o planejamento e execução das ações fiscais. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Divulgar casos de sucesso das ações fiscais e troca de experiências e sugestões.</li> <li>2. Repassar as técnicas utilizadas e as dificuldades encontradas.</li> </ol>                        | Realizada através de reuniões setoriais da UNOF, após reestruturação com a chegada de Geraldo Gimino, com os gerentes das áreas de execução (GEAFE e GCOE) e AFTEs detentores das ordens de serviço de maior complexidade. |

| ÁREA | VARIÁVEL                    | O QUE   | COMO   | SITUAÇÃO FINAL (Dezembro/2019)   |
|------|-----------------------------|---|--|--|
| DPC  | Integração e Reconhecimento | Apresentar os segmentos econômicos para o público interno da DPC.                               | Realizar palestras individualizadas por segmento econômico mostrando as peculiaridades, comportamento e perfil dos contribuintes, além do comportamento da arrecadação.  | 2 palestras já foram realizadas nesse sentido: GDFA e GSEMICRO<br><br>Realização em 4 e 5/12 do Seminário de Planejamento 2020.  |
|      |                             | Promover workshops da DPC e suas gerências com as diretorias executantes de ação fiscal da CAT. | Apresentar para as diretorias da CAT a missão da DPC, as características, perfis de contribuintes e ações fiscais dos principais segmentos que interagem com a executante. Avaliar a possibilidade de realizar os workshops em Caruaru e Petrolina para a 2 e 3 DRR. | Implementada a iniciativa da DPC itinerante, que já foi realizada na DG2. Próxima ação será na DOE.  |
|      | Aprendizagem e Crescimento  | Oportunizar a participação mais frequente na revisão e melhoria dos processos de trabalho.      | Criar e coletar indicadores de avaliação, realizar reuniões periódicas de avaliação e adaptar os processos de trabalho.  | Foi criado um sistema de acompanhamento de metas e indicativos de correção, baseado no PDCA, com 4 grupos afins, onde há a análise dos resultados e análise intra-equipe para a melhoria constante. Esse formato incentiva a troca de conhecimentos entre as gerências de segmento e trabalho em equipe. |

| ÁREA | VARIÁVEL                     | O QUE  | COMO   | SITUAÇÃO FINAL (Dezembro/2019)   |
|------|------------------------------|--|--|--|
| DPC  | Identidade e Comprometimento | Engajar todos os componentes da Diretoria no atingimento da meta de arrecadação de 12%.                          | Conscientizar todos os colaboradores a respeito da situação financeira do Estado.  | Realizadas reuniões internas e conscientização constante, nas reuniões de acompanhamento realizadas mensalmente pela diretoria.  |
|      |                              | Divulgar todas as boas ideias dos colaboradores da DPC.  | Ampliar as boas notícias resultantes de grandes ações fiscais, elogiando o autor da idéia. Realizar reuniões externas (fora do prédio da DPC).   | Ações exitosas estão sendo divulgadas periodicamente na CAT (ex: Antecipação Interna 100-6, Plano de Notificação e Negativação do IPVA, Novo Modelo de Monitoramento e Ação Fiscal para o Simples Nacional).   |
|      |                              | Revisar e melhorar os processos de seleção das empresas a serem fiscalizadas.                                    | Implantar sistemáticas de monitoramento com indicadores de desvios.  | Sistemática de monitoramento periódico dos desvios estão sendo realizadas mensalmente, dentro da rotina mencionada de participação na revisão e melhoria dos processos de trabalho.  |
|      |                              | Adquirir ferramentas com tecnologia de mineração de dados.   | Concluir o processo de licitação iniciado pela STI.  | Ferramenta BIG DATA adquirida pela STI.  |
|      |                              | Adquirir infraestrutura tecnológica de armazenamento e processamento de grandes volumes de dados.                | Concluir o processo de licitação iniciado pela STI.  | Ferramenta BIG DATA adquirida pela STI.  |
|      |                              | Capacitar os auditores na utilização dos novos processos e tecnologias de mineração de dados a serem adquiridas. | 1. Identificar que soluções são as mais adequadas ao público alvo.<br>2. Definir o escopo das capacitações em conjunto com a Esafaz.<br>3. Estruturar um cronograma de execução de acordo com as prioridades da Diretoria.<br>4. Realizar treinamento. | Treinamento 1ª turma está sendo realizado, com a participação de 3 integrantes da DPC que serão difusores do conhecimento.   |
|      |                              | Engajar todos os componentes da Diretoria na missão estratégica da DPC.  | Definir as competências e atribuições coletivas e individuais.   | Está em curso o preparativo para o 1º Seminário da DPC, nesta gestão. A partir de Dez. 2019. Temas a serem abordados: Plano de Ação 2020, capacitações para DPC, debates sobre o novo modelo de ação fiscal (REMAF) e atribuições da DPC com essa nova diretriz. |

| ÁREA  | VARIÁVEL               | O QUE  | COMO   | SITUAÇÃO FINAL (Dezembro/2019)   |
|-------|------------------------|--|--|--|
| DRR I | Comunicação e Feedback | Identificar boas práticas nos trabalhos e ações executadas por todos, para proposição de gravações de vídeo e tutoriais. | <p>1. Coletar informações sobre ações exitosas que trouxeram ganhos (desempenho e/ou resultados) para a área ou Sefaz.</p> <p>2. Construir roteiros que possibilitem os registros em vídeos ou podcasts.</p> | <p><b>COLETANDO INFORMAÇÕES</b></p> <p>1.Exposição das Ações Exitosas nas Reuniões de Chegada , que ocorre a cada 2 meses. É o momento de repasse dessas ações para as demais equipes da Diretoria e para o Planejamento (DPC). O evento é coordenado pela GCPCAF .</p> <p>2.Reunião do Conselho da CAT – os maiores destaques são colocados na reunião do conselho da CAT. O próprio auditor acompanhado pelo gerente, faz a exposição sendo um momento de grande reconhecimento com a presença do corpo diretor da Área Tributária</p> <p>3.Encontros Técnicos- oportunidade em que as ações exitosas, com práticas diferenciadas do normalmente adotado, são repassadas para os demais auditores = transmissão do conhecimento.</p> <p><b>CONSTRUINDO ROTEIROS</b></p> <p>Roteiros Priorizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ações no Segmento de Transporte- Ana Laura - (GEAF 5)</li> <li>- Fiscalização efetuada no Pão de Açúcar- Malta e Jorge Sá (GEAF 8)</li> <li>- Ação efetuada na GERDAU em relação aos Benefícios Fiscais – RAIFFE (GEAF 6)</li> <li>- Checklist do que deve ser verificado numa ação fiscal - Ana Cristina (GEAF 3)</li> <li>-Identificação de condutas que possibilitem a Sonegação Fiscal, caso da Operação Fictícia – Edir (GEAF 2)</li> </ul> <p>Reuniões Técnicas de aproximação e integração entre Planejamento e Execução na II RF = DRR II – DPC INTINERANTE.</p> |

| ÁREA   | VARIÁVEL               | O QUE   | COMO  | SITUAÇÃO FINAL (Dezembro/2019)  |
|--------|------------------------|---|---|---|
| DRR II | Comunicação e Feedback | Melhorar ampliar e oportunizar os processos internos de Comunicação e Feedback. | Um canal direcionado para as ações do CPCAF utilizados por Planejamento e Execução, onde a interação seria mais direta para análise de determinada ação fiscal, com apontamento de feedback do executor para o planejador e vice versa. | Destaque de uma ação com ganho para Regional : Trata-se de um estudo feito pelos gerentes de ARE\$ + Gerente de Auditoria ( José Márcio) sobre ICMS FRONTEIRAS, calculado mas não cobrado pelo Sistema automaticamente, por falta de ajustes decorrentes de alterações na Legislação. Com isso as mercadorias (leites e produtos lácteos localizados no Agreste do Estado) passaram a ser cobrados, através do ICMS antecipado, com crescimento de 22,3% nessa arrecadação desde o período fiscal de setembro e trazendo efeitos positivos. |

| ÁREA    | VARIÁVEL               | O QUE  | COMO  | SITUAÇÃO FINAL (Dezembro/2019)   |
|---------|------------------------|--|---|--|
| DRR III | Comunicação e Feedback | Melhorar a arrecadação do ICMS Frete e otimizar as autuações lavradas.           | Identificar contribuintes alvos de diligência ICMS Frete:<br>- Extrair via Sagent contribuintes com grande volume de operação de saída e baixo recolhimento de ICMS frete de um segmento específico. Selecionar aqueles com estimativa de maior retorno, com IE ativa e capacidade de pagamento.  | Contribuintes identificados e ações fiscais programadas, considerando maior retorno de arrecadação de ICMS Frete.  |
|         |                        |  | Otimização dos procedimentos de auditoria com informatização das seguintes etapas: 1- cálculo do ICMS Frete (Excel); 2- cálculo de distâncias entre remetente e destinatário (Script Google); e 3- verificação da arrecadação (Sagent - Access). Disponibilizar essa informatização com tutorial de execução por vídeo com o seu passo a passo. (vídeo anexo) | Processo de auditoria informatizado (etapas: cálculo do ICMS Frete; cálculo de distância; verificação de arrecadação) e padronização de procedimentos. Além disso, foi elaborado vídeo com tutorial de execução. |
|         |                        | Aumentar a efetividade da fiscalização no polo gesseiro do Araripe pernambucano. | Quantificar através de aerolevanteamento com drone a variação do volume de gipsitas extraídas em convênio com a ANM - Agência Nacional de Mineração. Após isso, comparar com as saídas das mineradoras. Essa comparação será anual e/ou quando da verificação de denúncias. Disponibilizar vídeo e apresentação de slide com o tutorial de execução.          | Análise da variação do volume de gipsitas extraídas realizada, através de aerolevanteamento com drone.<br>Disponibilizada apresentação de slide com o tutorial de execução.                                      |

| ÁREA                             | VARIÁVEL                        | O QUE | COMO   | SITUAÇÃO FINAL (Dezembro/2019)  |
|----------------------------------|---------------------------------|-------|--|---|
| DRR I,<br>DRR II<br>e<br>DRR III | Aprendizado<br>e<br>Crescimento | -     | Planos de<br>Desenvolvimento<br>de cada Regional | <p>Capacitações realizadas:</p> <p><b>DRR I RF</b></p> <p>1.AFS – Auditoria Fiscal no SEF → 08 turmas / 140 alunos<br/> 2.DFE Viewer Ferramenta de Manipulação e Auditoria de Documento Fiscal Eletrônico → 07 turmas / 100 alunos<br/> 3.IDEA – Básico → 01 turma / 16 alunos<br/> 4.IDEA – Analítico de Estoques → 01 turma / 13 alunos<br/> 5.PAT – Eletrônico → 01 turma / 40 alunos<br/> 6.QLICK SENSE → 01 turma / 15 alunos<br/> 7. QLICK SENSE → 01 turma / 15 alunos</p> <p><b>TOTAL</b><br/> <b>20 turmas / 339 participantes</b></p> <p><b>DRR II RF</b></p> <p>1.IDEA - Básico → 01 turma / 19 alunos<br/> 2.IDEA – Analítico de Estoques → 01 turma / 15 alunos<br/> 3.PAT – Eletrônico → 01 turma / 35 alunos<br/> 4.Excel Nível II → 02 turmas / 24 alunos<br/> 5.PRODEPE – Impedimento e Perda → 01 turma / 26 alunos<br/> 6.Auditoria Fiscal Contábil baseada nas Presunções Fiscais → 01 turma / 23 alunos</p> <p><b>TOTAL</b><br/> <b>07 turmas / 142 participantes</b></p> <p><b>DRR III</b></p> <p>1.IDEA - Básico → 01 turma / 22 alunos<br/> 2.Excel Nível II → 01 turma / 15 alunos<br/> 3.PAT – Eletrônico → 02 turmas / 37 alunos<br/> 4.PRODEPE – Impedimento e Perda → 01 turma / 35 alunos</p> <p><b>TOTAL</b><br/> <b>05 turmas / 109 participantes</b></p> |

| ÁREA | VARIÁVEL               | O QUE   | COMO  | SITUAÇÃO FINAL (Dezembro/2019)   |
|------|------------------------|---|---|--|
| DTO  | Comunicação e Feedback | Apresentar para a equipe da DTO periodicamente o resultado de reuniões das áreas técnica e de política tributária aos funcionários. | Reuniões curtas e coordenadas para apresentação dos resultados/decisões e ouvida de opiniões. | As atividades estão sendo implementadas pela própria necessidade de integração e coordenação entre as gerências. A integração advém naturalmente com as discussões internas para elaboração dos textos normativos, os informativos que as interpretam, bem como os processos que as esclarecem, objetivando uma uniformidade de interpretação. A demanda excessiva de normas sobre os mais variados assuntos ocasiona obstáculos para a rotina de trabalho. A repetição dessa rotina facilitará uma maior eficiência no desenvolvimento das ações. |

## OUTRAS AÇÕES:

- » Convênios estabelecidos entre a SEFAZ e Instituições de Petrolina, divulgados na Intranet oferecendo benefícios (descontos) aos servidores da DRR III RF.
- » Criação da Mentoria nas GEAFs que funciona da seguinte maneira: (AC 4)
  - na GEAF II ( criação recente)– formada por 4 auditores experientes + 8 novatos do concurso e na função (sem experiência em auditoria). Tem + 1 auditor Mentor – para tirar dúvidas, fornecer material e capacitar nos aplicativos de auditoria = monitoria
  - na GEAF I – dividida em 4 grupos, cada uma com 1 líder (auditor mais experiente) com domínio das ferramentas de auditoria para orientar e tirar dúvidas do grupo, modelo criado na gestão anterior com continuidade pela atual



Recife, Dezembro de 2019



Secretaria da  
Fazenda



GOVERNO DO ESTADO  
**PERNAMBUCO**  
MAIS TRABALHO, MAIS FUTURO.