



FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO



PLANO DE MODERNIZAÇÃO

**SECRETARIA DA FAZENDA DO
ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

Junho de 1996

Secretaria da Fazenda do Estado do Rio Grande do Sul

Plano de Modernização da Secretaria

O presente plano deve ser o passo inicial do processo de planejamento que ora se inicia, deverá ter continuidade por toda a presente gestão, devendo inclusive estender seu horizonte para além desse período.

O planejamento deverá seguir o processo adotado na fases de levantamento e diagnóstico, que se complementarão com implantação ou execução e controle. Porém, algumas premissas básicas devem ser colocadas, que são as seguintes:

1. O processo formal não deve se sobrepor à intuição e a uma consciência de planejamento, que antes deverá incentivar do que inibi-las.
2. O risco de burocratização do processo, impondo um fardo à organização, deve ser evitado a todo curso. O planejamento não pode ser visto como um fim em si mesmo.
3. O planejamento não pode ser uma atividade restrita a um grupo de “planejadores”, mas deve ser praticado por todos executivos de linha.
4. O processo formal não deve impedir ações oportunísticas de planejamento, que possam se deflagradas por eventos inesperados. A estrutura deverá operar com agilidade e alguma “folga” que possibilitem tais oportunidades.
5. O processo não deve ficar restrito a unidades de tempo rígidas, que poderão ser revistas sempre que houver conveniência.
6. A hierarquia não deve ser um obstáculo ao desenvolvimento de competências estratégicas. A tecnologia de informação está tornando a coordenação ao longo de redes laterais mais eficaz do que a hierarquia nas organizações modernas.

A situação constatada nos dois primeiros passos do processo exigiu algumas definições e diretrizes, a seguir enumeradas:

- Prioridade à arrecadação
- Obediência a critérios de relevância

- Qualidade e transparência administrativa
- Aumento de participação nas decisões

Objetivou-se, também, um novo modelo de gestão, no qual a Secretaria da Fazenda deve:

- assegurar aos agentes econômicos os meios para uma concorrência sadia, coibindo os hábitos sonegatórios;
- promover o aumento da eficiência do sistema e a melhoria da qualidade do atendimento ao público;
- definir uma política fiscal que ofereça uma orientação segura aos contribuintes e à fiscalização;
- desenvolver um sistema de informação adequado;
- redefinir sistemas operacionais de controle tributário;
- implantar uma política de treinamento para que seus agentes acompanhem os avanços tecnológicos.

AÇÕES NOVAS E DE CONTINUIDADE A SEREM DESENVOLVIDAS

Procurando **melhor** sistematizar a **apresentação** do texto foi dividido em itens dentro do mesmo critério adotado no **diagnóstico**.

A - PLANEJAMENTO GLOBAL

A.1. - COORDENAÇÃO DA POLÍTICA FISCAL

A.1.1 - CRIAR UM ÓRGÃO QUE POSSA PROMOVER ESTUDOS DE ALTO NÍVEL DE POLÍTICA FISCAL E SE MANIFESTAR OBRIGATORIAMENTE EM QUESTÕES QUE ENVOLVAM AUMENTO DE DESPESA, REDUÇÕES DE RECEITA E VARIAÇÕES NO CRÉDITO PÚBLICO, ANALISANDO OS EFEITOS DESSAS MEDIDAS SOBRE A ECONOMIA E AS FINANÇAS PÚBLICAS, AMPLIANDO AS ATRIBUIÇÕES DO GOF.

A.1.2 - ESTABELECEM NO PROJETO DE REFORMA A OBRIGAÇÃO LEGAL DE AUDIÊNCIA DA FAZENDA EM TODA MATÉRIA QUE ENVOLVA POLÍTICA FISCAL /

A.2 - PLANEJAMENTO DA SEFA

A.2.1 - ESTABELECEM UM PROCESSO CÍCLICO DE PLANEJAMENTO INTERNO DE ALTO NÍVEL PARA A DEFINIÇÃO DAS DIRETRIZES E ESTRATÉGIAS FUNDAMENTAIS PARA A AÇÃO COORDENADA DA SECRETARIA, ALIADO A MECANISMOS DE ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

A.2.2 - ASSEGURAR O DETALHAMENTO DO PRESENTE PLANO A NÍVEL DE PROJETOS, PARA QUE ELE POSSA SER ABSORVIDO COMO INSTRUMENTO GERENCIAL E LEVE AO FORTALECIMENTO DO ÓRGÃO. COMITÊ FAZENDÁRIO. SECRETARIA EXECUTIVA.

A.3. - REORGANIZAÇÃO DA SEFA

A.3.1 - DESENVOLVER PLANO DE AÇÕES ESPECÍFICAS PARA A MUDANÇA DA FILOSOFIA DA SEFA, DE MODO A SUPERAR A POLARIZAÇÃO

A.3.2 - CRIAR UMA NOVA CARREIRA, COM OPÇÃO QUALIFICADA POR PROVAS E TÍTULOS PARA OS ATUAIS PARTICIPANTES DAS CARREIRAS DE FISCAIS E DE AUDITORES, VISANDO ESTABELECEM UMA AÇÃO INTEGRADA DA SECRETARIA.

B - PROCESSOS

B.1 - PROCESSOS DE ATIVIDADES NA SECRETARIA

B.1.1 - REALIZAR PROJETO DE REVISÃO GERAL DOS PROCESSOS DE TRABALHO DA SECRETARIA DA FAZENDA PARA A MAXIMIZAÇÃO DO SEU DESEMPENHO ATRAVÉS DE NOVOS PROCEDIMENTOS E TECNOLOGIAS QUE FOREM SENDO UTILIZADOS PELA SEFA.

B.2 - FINANÇAS E CONTROLE

B.2.1 - ESTABELECEER UMA ROTINA INFORMATIZADA QUE UNIFIQUE O FLUXO DE CAIXA, INCLUINDO TODOS OS TIPOS E FASES DE DESPESA E DE DISPONIBILIDADE DE RECEITA, E UM BANCO DE DADOS QUE CONTENHA TODAS AS DESPESAS PAGAS E A SEREM PAGAS, QUE PERMITA UM RÁPIDO LEVANTAMENTO DAS DESPESAS POR TIPO, VALOR, NOME DOS BENEFICIADOS ETC.

B.2.2 - INFORMATIZAR TODA A FOLHA DE PAGAMENTO (EM ANDAMENTO) E CRIAR BANCO DE DADOS CENTRALIZADO QUE CONTENHA TODOS OS REGISTRO DO FUNCIONALISMO, ELIMINANDO-SE AS INCONSISTÊNCIAS COM A SECRETARIA DA ADMINISTRAÇÃO

B.3. - ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA

B.3.1 - INTEGRAR AS ROTINAS DE ARRECADAÇÃO E DE FISCALIZAÇÃO DE FORMA A ASSEGURAR A INTEGRAÇÃO TOTAL DAS ÁREAS DA SECRETARIA, COM A PARTICIPAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS DE TODAS AS CARREIRAS EXISTENTES E A SEREM CRIADAS.

B.3.2 - MANTER UM CADASTRO ESPECIAL DE CONTRIBUINTES, QUE INCLUA OS MAIORES CONTRIBUINTES, REPRESENTATIVOS DE, APROXIMADAMENTE, 80% DA ARRECADAÇÃO DO ICMS E OUTROS SELECIONADOS. ESTES CONTRIBUINTES SERÃO INCENTIVADOS A APRESENTAR A GIA E EFETUAR O PAGAMENTO ATRAVÉS DE PROCESSAMENTO. A INCLUSÃO DE UM ESTABELECIMENTO NO CEC DETERMINARÁ

A INCLUSÃO DOS DEMAIS ESTABELECIMENTOS DO MESMO CONTRIBUINTE, OU SEJA, MATRIZ, FILIAIS, DEPÓSITOS. O QUADRO DOS INTEGRANTES DESSE CADASTRO PODERÁ SER REFORMULADO PERIODICAMENTE, SEMPRE QUE HOUVER INTERESSE DA ADMINISTRAÇÃO.

B.3.3 - MANTER UM CADASTRO PARA ACOMPANHAMENTO DOS DEVEDORES DO ICMS, QUE ALÉM DE POSSIBILITAR O IMEDIATO E SISTEMÁTICO ACOMPANHAMENTO DO CUMPRIMENTO DAS OBRIGAÇÕES DE ENTREGA DA GIA E DO EFETIVO PAGAMENTO DO IMPOSTO DEVIDO, TAMBÉM CONTENHA AS INFORMAÇÕES SOBRE O PATRIMÔNIO E A SAÚDE FINANCEIRA DO CONTRIBUINTE ENQUADRADO.

B.3.4 - ESTRUTURAR O PROCESSO DE LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES SOBRE O PATRIMÔNIO E SAÚDE FINANCEIRA DOS CONTRIBUINTES ENQUADRADOS NO CADASTRO DE INADIMPLENTES. AS INFORMAÇÕES DEVERÃO SER COLETADAS PELA FISCALIZAÇÃO NO TÉRMINO DA AUDITORIA FISCAL E PELOS AUDITORES NOS DEMAIS CASOS (GIA EM DAT, DENÚNCIA ESPONTÂNEA).

B.3.5 - ESTENDER A ACEITAÇÃO DO PARCELAMENTO DO CRÉDITO TRIBUTÁRIO AO ATO DE LAVRATURA DO A.L. →

B.3.6 - ELABORAR MANUAIS OPERACIONAIS PARA PADRONIZAR E APRIMORAR A QUALIDADE DA AÇÃO FISCAL, COMO ATIVIDADE PERMANENTE DO D.A.T..

B.3.7 - APROFUNDAR AS INICIATIVAS DE SIMPLIFICAÇÃO DO JULGAMENTO DAS IMPUGNAÇÕES, DETECTANDO OS PONTOS DE ACÚMULO, DEFININDO POSSÍVEIS APERFEIÇOAMENTOS DO AUTO DE LANÇAMENTO E DE SUA ROTINA, AGILIZANDO SUA CONCLUSÃO E PROCURANDO DIMINUIR SUA QUANTIDADE.

B.3.8 - CRIAR COMISSÃO QUE REFORMULE O SISTEMA DE COBRANÇA DO IPVA, COM BASE NO FLUXO APRESENTADO COM O DIAGNÓSTICO.

B.3.9 - CRIAR COMISSÃO ESPECIAL QUE EM CURTO PRAZO REFORMULE A COBRANÇA DO ITCD, ELIMINANDO O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DOS BENS.

C - SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

C.1.1 - INCENTIVAR A AÇÃO DA JCS (JUNTA DE COORDENAÇÃO DE SISTEMAS) EM TERMOS DO DESENVOLVIMENTO E DA INTEGRAÇÃO DOS RECURSOS DE INFORMÁTICA E COMUNICAÇÕES DA SEFA, TENDO COMO META A CRIAÇÃO DE UMA CENTRAL DE INFORMÁTICA QUE ASSEGURE O DESENVOLVIMENTO DE UMA CULTURA VOLTADA PARA A INFORMATIZAÇÃO GLOBAL DA SECRETARIA.

C.2.1 - CONSEGUIR O MAIS ALTO NÍVEL DE INTEGRAÇÃO POSSÍVEL DOS SISTEMAS ATUAIS DA SEFA, ANTES MESMO DE SEREM DESENVOLVIDOS OS NOVOS SISTEMAS QUE ESTÃO SENDO PROPOSTOS.

C.3.1 - ELABORAR O PLANO ABRANGENTE DOS NOVOS SISTEMAS INFORMATIZADOS DA SECRETARIA PARA SUPORTE ÀS ATIVIDADES PREVISTAS NO ITEM "B".

C.4.1 - ELABORAR PROJETO GLOBAL DE COMUNICAÇÃO DE DADOS PARA AMPLIAR SIGNIFICATIVAMENTE OS RECURSOS TECNOLÓGICOS UTILIZADOS PARA A INTEGRAÇÃO DAS UNIDADES DESCENTRALIZADAS DA SEFA E PARA A COMUNICAÇÃO DE DADOS

C.5 - ELABORAÇÃO DE NOVOS SISTEMAS E PROGRAMAS ESPECÍFICOS DE INFORMÁTICA, QUE ABRANJAM AS QUESTÕES APRESENTADAS NO DIAGNÓSTICO DO SISTEMA DE INFORMAÇÕES:

C.5.1 - SISTEMA ADEQUADO PARA SUPORTE À CONTABILIDADE DE CUSTOS E À MONITORAÇÃO DOS CUSTOS DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELO ESTADO;

C.5.2 - SISTEMAS DO CENTRO DE INFORMAÇÃO FISCAL: CADASTRO ESPECIAL DE CONTRIBUINTES, CADASTRO PARA ACOMPANHAMENTO DOS DEVEDORES DO ICMS E SISTEMA DE ANÁLISE E MONITORIZAÇÃO DA AÇÃO FISCAL.

C.5.3 - SISTEMA GERAL DE COBRANÇA QUE COMPORTE AS ABERTURAS DE INFORMAÇÃO CONSIDERADAS INDISPENSÁVEIS, DESOBRIGANDO A NAVEGAÇÃO ENTRE VÁRIOS PROGRAMAS .

• PROCERGS ?

• Qual o relacionamento / fornecedor ?

D - ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

D.1 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

D.1.1 - CRIAR O COMITÊ DE MODERNIZAÇÃO INSTITUCIONAL, QUE ADEQUARÁ O ORGANOGRAMA DA SECRETARIA À SUA NOVA MANEIRA DE ATUAR, DECORRENTE DA IMPLANTAÇÃO DESTE PLANO.

Nenhuma evidência de necessidade de mudar organograma.

D.1.2 - ELABORAR PROJETO PARA PROMOVER A INTEGRAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS EM PROSSEGUIMENTO À UNIFICAÇÃO DO ENDEREÇO DA SECRETARIA NO INTERIOR DO ESTADO, PERMITINDO ECONOMIA DE CUSTOS EM TERMOS DE LOCAIS, MATERIAL, COMUNICAÇÕES E DESPESAS ADMINISTRATIVAS EM GERAL. O CONTRIBUINTE, PRINCIPALMENTE, TERÁ O SEU ATENDIMENTO FACILITADO.

Formar um Comitê com prazos para desenvolvimento do trabalho e auto-dissolução do grupo.

D.2 - TECNOLOGIA GERENCIAL

D.2.1 - MONTAGEM DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO GERENCIAIS ADEQUADOS PARA APOIO ÀS ATIVIDADES E DECISÕES DOS RESPONSÁVEIS PELOS DIVERSOS PROCESSOS DE TRABALHO NA SEFA

Sistema de Indicadores que está sendo montado.

D.3 - TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

D.3.1 - IMPLEMENTAR UMA VISÃO UNIFICADA PARA O TREINAMENTO E O DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL E DE UMA POLÍTICA GLOBAL DE EDUCAÇÃO DOS SERVIDORES DA SEFE, BEM COMO UMA CULTURA DE PLANEJAMENTO GLOBAL E INTEGRADO, ELIMINANDO RESQUÍCIOS CORPORATIVISTAS, ATRAVÉS DA CRIAÇÃO DO CENTRO DE TREINAMENTO ESPECIALIZADO (ESCOLA FAZENDÁRIA) A SER ORGANIZADO DE ACORDO COM ORIENTAÇÃO DO COMITÊ DE TREINAMENTO.

PARCERIAS
- FDRH
- Convênios
- UFRGS, outras
- Horas de pós-graduação

D.3.2 - REALIZAR ESFORÇO ABRANGENTE E PROFUNDO DE TREINAMENTO QUE PREPARE PESSOAL HABILITADO PARA A IMPLANTAÇÃO DA POLÍTICA FISCAL DA SEFA, COM A REALIZAÇÃO DE CURSOS, OBTENÇÃO DE BOLSAS DE ESTUDO E FORMAÇÃO PESSOAL EM CADA UM E EM TODOS OS NÍVEIS DA SECRETARIA

- gerar padrão
(indicador
nº hs/trein/)

D.3.3 - REALIZAR OS TREINAMENTOS RELATIVOS A PROMOÇÕES NAS CARREIRAS E NAS MUDANÇAS DE CARGOS NO ÂMBITO DA SECRETARIA

D.4 - CULTURA DE MELHORIA CONTÍNUA

D.4.1 - INCENTIVAR O DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA DE QUALIDADE DA SEFA, QUE PREVÊ AÇÕES NO SENTIDO DE IMPLANTAR UMA FILOSOFIA DE APERFEIÇOAMENTO PERMANENTE DOS PROCESSOS E RESULTADOS, BEM COMO UMA PARTICIPAÇÃO MAIS ATIVA NA PRÓPRIA GESTÃO DO ÓRGÃO.

D.5 - PADRONIZAÇÃO

D.5.1 - DESENVOLVER MANUAIS PARA A PADRONIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS BÁSICOS QUE PROCUREM REGISTRAR OS APERFEIÇOAMENTOS INTRODUZIDOS NOS SISTEMAS INFORMATIZADOS E NAS ROTINAS DOS PRINCIPAIS PROCESSOS DE TRABALHO DA SEFA E QUE SEJAM A BASE DO

TREINAMENTO DE APERFEIÇOAMENTO DO PESSOAL DE TODOS NÍVEIS.

D.6 - RECURSOS HUMANOS

- D.6.1 - DESENVOLVER PROJETO PARA IMPLANTAÇÃO DE UMA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS NA SEFA, ABRANGENDO REMUNERAÇÃO, CARREIRAS, ACESSO E SELEÇÃO, CRITÉRIOS DE PROMOÇÃO, BENEFÍCIOS, REMOÇÃO E TRANSFERÊNCIA.
- D.6.2 - CONSEGUIR A APROVAÇÃO E IMPLANTAR EFETIVAMENTE A NOVA POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO DO PESSOAL DA SECRETARIA QUE APRESENTA PONTOS POSITIVOS, ELEVANDO A PARTE FIXA DA REMUNERAÇÃO E INTRODUZINDO A PARTE VARIÁVEL DE ACORDO COM A PRODUTIVIDADE;
- D.6.3 - REALIZAR UM ESTUDO SOBRE A REAL NECESSIDADE DE PESSOAL AUXILIAR (SECRETÁRIAS, TELEFONISTAS, ASCENSORISTAS, AUXILIARES DE ESCRITÓRIO, COPEIROS, PESSOAL DE LIMPEZA, SEGURANÇA, MENSAGEIROS ETC).
- D.6.4 - REALIZAR UM ESTUDO PARA IDENTIFICAÇÃO DAS ATIVIDADES QUE PODEM SER OBJETO DE TERCEIRIZAÇÃO E ESTABELECEER UMA POLÍTICA DE TERCEIRIZAÇÃO DE ATIVIDADES QUE APERFEIÇOE A ATUAL PRÁTICA DE CONTRATAÇÃO EXTERNA DE SERVIÇOS REFERENTES ÀS TAREFAS NÃO ENTENDIDAS COMO FIM DA ORGANIZAÇÃO;
- D.6.5 - CRIAR UMA CARREIRA AUXILIAR MAIS AMPLA QUE ATUE EM TODAS AS ÁREAS DA SEFA PARA A REALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES AUXILIARES QUE NÃO PUDEREM SER TERCEIRIZADAS, CONFORME AS NECESSIDADES DO SERVIÇO, LIBERANDO OS TAF PARA ATIVIDADES DE MAIOR CONTEUDO TÉCNICO.
- D.6.6 - VINCULAR AS PROMOÇÕES E AS MUDANÇAS NAS CARREIRAS AO CUMPRIMENTO DE EXIGÊNCIA DE

COMPLETAR CURSOS E OBTER TÍTULOS, DE ACORDO COM A POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS DA SEFA

E - APERFEIÇOAMENTOS QUE NÃO APARECEM NOS FLUXOS

E.1 - REALIZAR PROJETO DE DIMENSIONAMENTO DA ALOCAÇÃO DE PESSOAL NAS UNIDADES DA SEFA DE ACORDO COM A REDEFINIÇÃO DOS FLUXOS DE TRABALHO

E.2 - ELABORAR DO PROJETO E IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE INTENSIDADE E DA QUALIDADE DAS AÇÕES DA SEFA

Secretaria da Fazenda do
Estado do Rio Grande do Sul

Programa de Modernização

Cod	Projeto	Princ area	Pri	Seq	Só SEFA	Dur ação	Custo
A.1.1	Órgão de política fiscal	Comitê pleno	A		GG		B
A.1.2	Audiência obrigatória	Secretário	A		GG		B
A.2.1	Processo de planejamento interno	Comitê exec	A				B
A.2.2	Detalhamento do plano de ação	Comitê exec	A				M
A.3.1	Plano para mudar filosofia	Comitê exec*	A				B
A.3.2	Nova carreira	Comitê exec	A		GG, AL		B
B.1.1	Revisão geral dos processos	Comitê pleno	A		Proc,AL		A
B.2.1	Rotina de fluxo de caixa	Coord F & C	M		Proc		M
B.2.2	Informatização da folha de pagamentos	Coord Adm G	A		Proc		A
B.3.1	Integração de rotinas de arrecadação e fiscalização	Coord Adm T	A		Proc		M
B.3.2	Cadastro Especial de Contribuintes	Coord Adm T	M		Proc		M
B.3.3	Cadastro de Devedores	Coord Adm T	M		Proc		M
B.3.4	Estruturar a Central de Informações sobre bens	Coord Adm T	A		Proc		M
B.3.5	Parcelamento na lavratura do AL	Coord Adm T	M				B
B.3.6	Manuais operacionais para ação fiscal	DAT	M				M
B.3.7	Simplificação do julgamento das impugnações	DAT	B				B
B.3.8	Comissão para reformular cobrança do IPVA	Coord Adm T	M				B
B.3.9	Comissão para reformular cobrança do ITCD	Coord Adm T	M				B
C.1.1	Unificação da informática da SEFA	Comitê exec	A				B
C.2.1	Integração dos sistemas atuais	JCS	A		Proc		M
C.3.1	Plano abrangente de novos sistemas	JCS + C exec	A		Proc		A*
C.4.1	Projeto global de comunicação de dados	JCS + CAD	A		Proc,		M

**SECRETARIA DA FAZENDA DO
Estado do Rio Grande do Sul**

C.5.1	Sistema de contabilidade de custos	JCS + CAGE	M				CRT			A
C.5.2	Sistemas de cadastros especiais	JCS + CAT	M				Proc			M
C.5.3	Sistema de análise e monitorização da ação fiscal	JCS + DAT	M				Proc			A
C.5.4	Sistema geral de cobrança	JCS + DAF	A				Proc			A
D.1.1	Criar Comitê de Modernização Institucional	Coord Adm G	A							B
D.1.2	Unificação dos endereços no interior	Coord Adm G	A							B
D.2.1	Montar sistemas de informação gerenciais	JCS	M				Proc			A
D.3.1	Implantar visão unificada de treinamento	Coord Adm G	M							M
D.3.2	Aperf do pessoal do órgão de política fiscal	Comitê pleno	M	A11						M
D.3.3	Treinamento para promoção e mudança de cargo	Coord Adm G	M							M
D.4.1	Programa de Qualidade da Secretaria	Coord Adm G	M							M
D.5.1	Manuais de padronização de procedimentos	Coord Adm G	M							M
D.6.1	Implantação de política de recursos humanos	Comitê pleno	M							B
D.6.2	Implantação da nova forma de remuneração SEFA	Secretário	A				AL			B
D.6.3	Estudo sobre a necessidade de pessoal auxiliar	Coord Adm G	B							B
D.6.4	Estudo sobre atividades a terceirizar	Coord Adm G	B							B
D.6.5	Criação de carreira auxiliar	Coord Adm G	B							M
D.6.6	Novos critérios de promoção e mudança de carreira	Comitê pleno	M				AL			B
E.1.1	Dimensionamento da alocação de pessoal	Comitê pleno	A							B
E.2.1	Projeto do sistema de avaliação da ação da SEFA	Comitê exec	A							M

GRANBOWNSABGISEPACAFQ

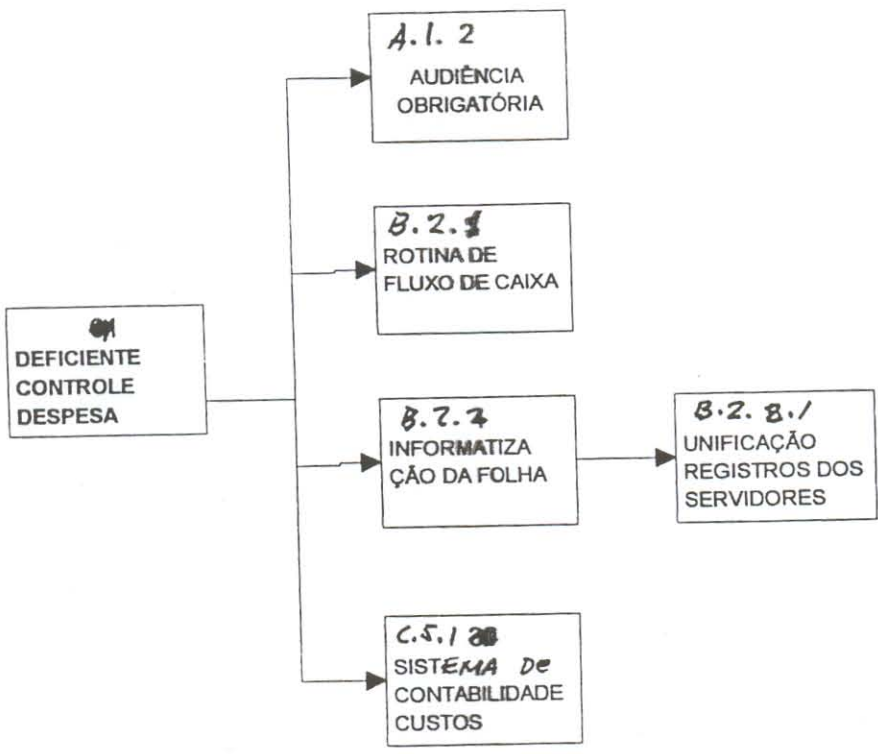
Sunday, 22 June 1996

22:08

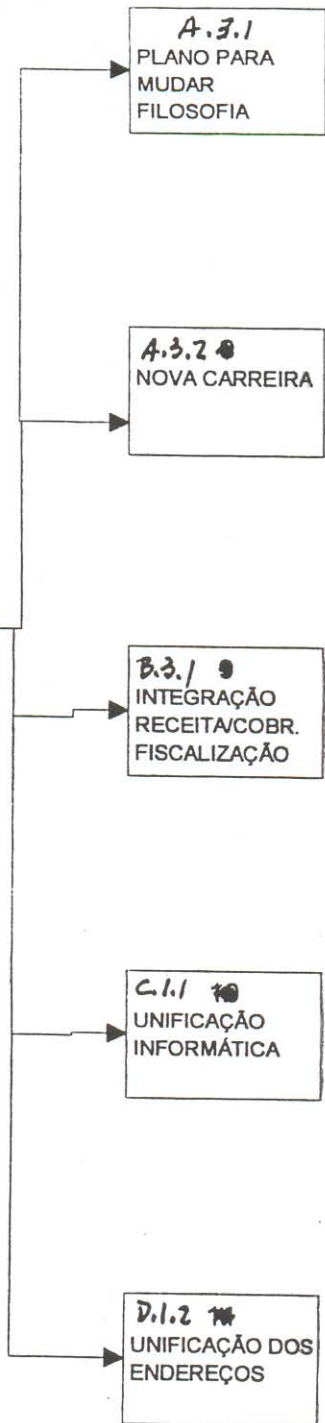
SESX PROBLEMAS/ATQTES

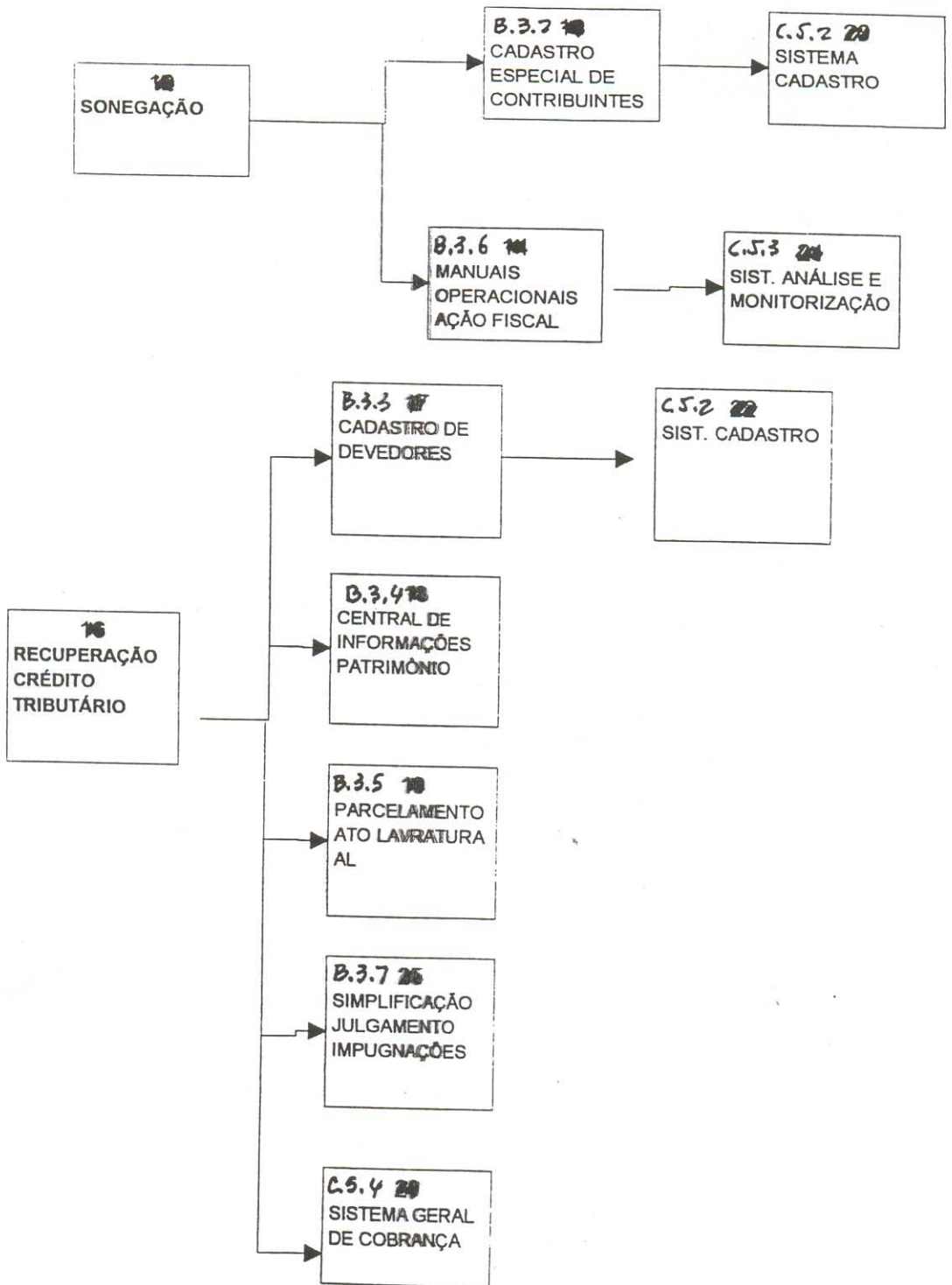
SECRETARIA DA FAZENDA DO
ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

PROGRAMA DE MODERNIZAÇÃO - 1996



●
POLARIZAÇÃO
ENTRE FISCAIS E
AUDITORES





20
IMPOSTOS
SECUNDÁRIOS
"COMPLICADOS"

B.3.8 21
COMISSÃO
REFORMULAÇÃO
IPVA

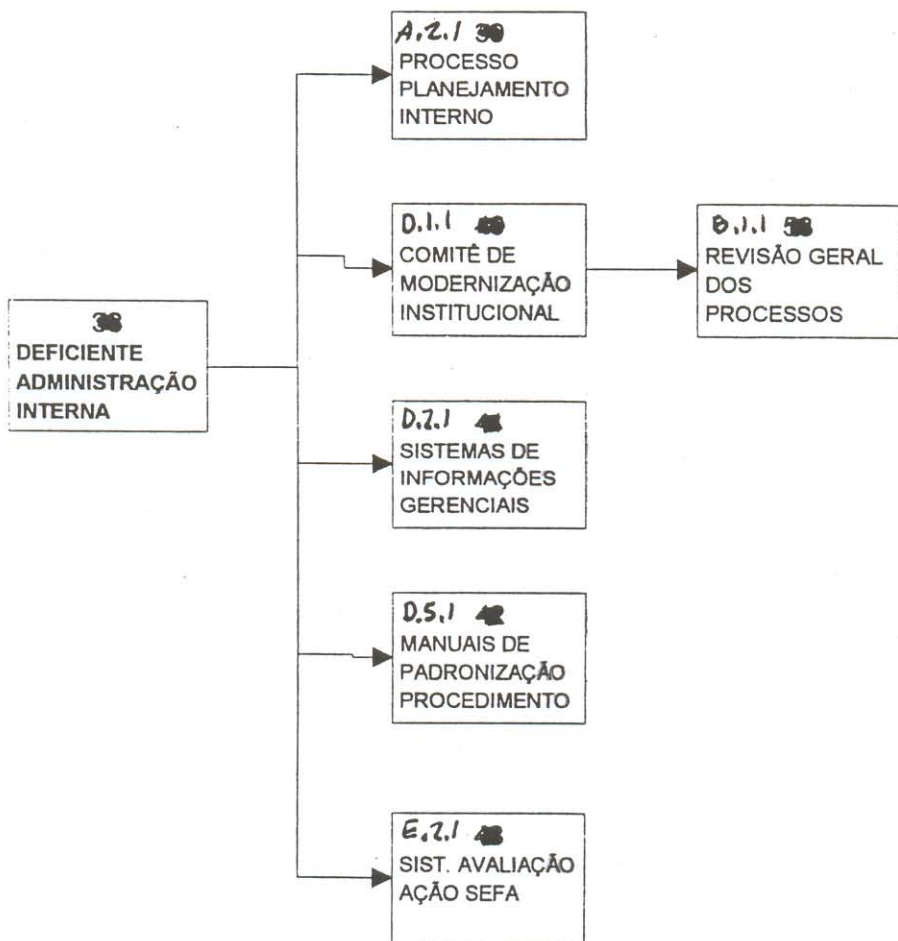
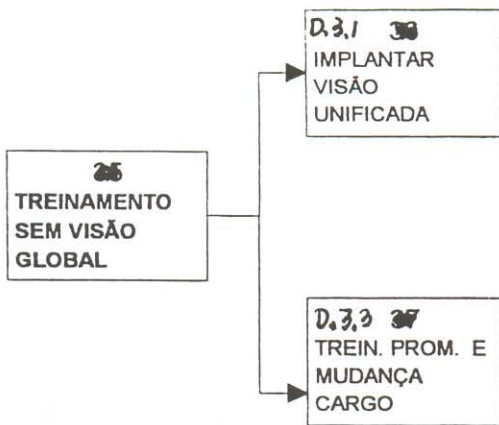
B.3.9 20
COMISSÃO
REFORMULAÇÃO
ITCD

30
REESTRUTURAÇÃO
COM BASE
TECN. INFORM.

C.2.1 30
INTEGRAÇÃO
SISTEMAS
ATUAIS

C.3.1 30
PLANO
ABRANGENTE
NOVOS SISTEMAS

C.4.1 30
PROJETO
COMUNICAÇÃO
DADOS



45
FALTA DE
POLÍTICA DE
REC. HUMANOS

D.6.1 46
IMPLANTAÇÃO
DE POLÍTICA
DE REC. HUMANOS

D.6.2 47
IMPLANTAÇÃO
NOVA
REMUNERAÇÃO

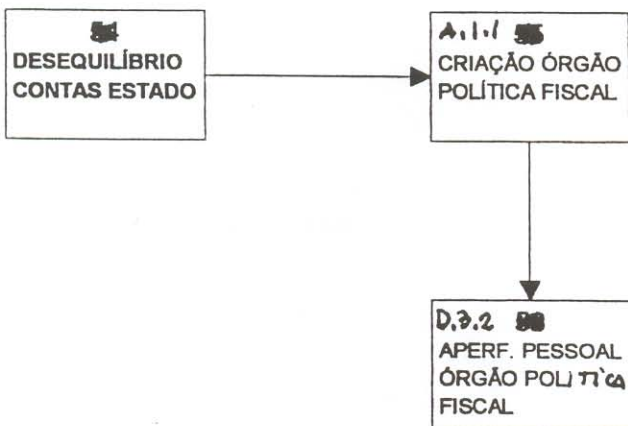
D.6.6 48
CRITÉRIOS
PROM. MUDANÇA
CARREIRA

E.1.1 49
DIMENSIONAMEN
TO ALOCAÇÃO
PESSOAL

D.6.3 50
ESTUDO NEC.
PESSOAL
AUXILIAR

D.6.4 51
ESTUDO ATIV. A
TERCEIRIZAR

D.6.5 52
CRIAÇÃO
CARREIRA
AUXILIAR



*Detalhamento
do plano de
ações*

*Plano de A.
de SFA*