



Planejamento Estratégico Fazenda/DF 2016-2018

Secretaria de
Fazenda



GOVERNO DE
BRASÍLIA

Governador do Distrito Federal
Rodrigo Rollemberg

Secretário de Estado da Fazenda/DF
João Antônio Fleury Teixeira

Secretário Adjunto de Fazenda/DF
Wilson José de Paula

Subsecretaria de Administração Geral
Anderson Borges Roepke

Subsecretaria de Contabilidade
Helvio Ferreira

Subsecretaria de Parcerias Público-Privadas
Rossini Dias de Souza

Subsecretaria da Receita
Hormino de Almeida Júnior

Subsecretaria de Tecnologia da Comunicação e Informação
Nélio Lacerda Wanderlei

Subsecretaria do Tesouro
Fabício de Oliveira Barros

Assessoria de Planejamento e Gestão
Ivan Martins de Siqueira

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	4
INTRODUÇÃO	5
ESTRUTURA	6
ESTRATÉGIA	8
ANÁLISE DE CENÁRIO	12
REFERENCIAIS ESTRATÉGICOS	13
MAPA ESTRATÉGICO	14
PORTFÓLIO DE PROJETOS	15
INDICADORES	19
GESTÃO ESTRATÉGICA	20
CONSIDERAÇÕES FINAIS	21
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	22
SIGLAS E ABREVIATURAS	23

Desde quando iniciei minha participação na administração da Secretaria de Fazenda do DF, percebi a oportunidade de aprimorar a gestão por meio de instrumentos que vivenciei e reconhecidamente estão ajudando a profissionalizar a administração pública.

Nesse intuito, é com satisfação que lhes apresento o Planejamento Estratégico da Secretaria de Fazenda do DF (PE SEF/DF 2016-2018), um trabalho coordenado pela Assessoria de Planejamento e Gestão – AGEPE, o qual contou com o engajamento de todas as áreas desta Secretaria, por meio de encontros e discussões com os diversos representantes.

O PE SEF/DF 2016/2018, aprovado pelo Comitê de Gestão Estratégica – COGET SEF/DF em 12 de julho de 2016, é um instrumento institucional a ser incorporado por todas as áreas para o alcance das metas organizacionais, como permanente orientador para a nossa visão de futuro, o que o torna importante referencial para guiar os esforços coletivos ao caminho do sucesso almejado.

Espero, assim, ter traduzido os anseios e necessidades desta Secretaria no intuito de trabalhar em conjunto com o governo de Brasília para alcançarmos a visão de futuro símbolo dessa administração: ORGULHO DE VIVER EM BRASÍLIA.

João Antônio Fleury Teixeira

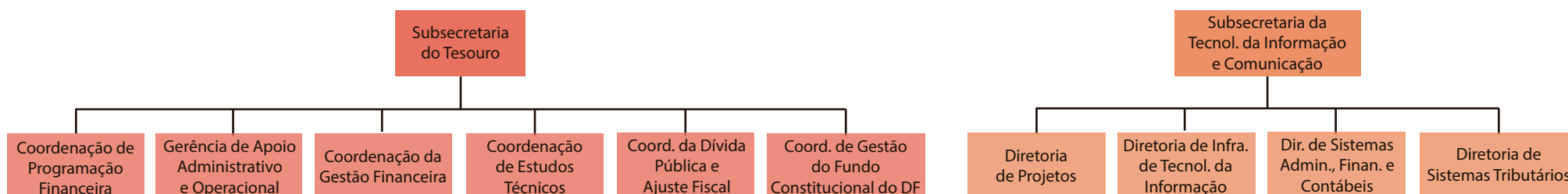
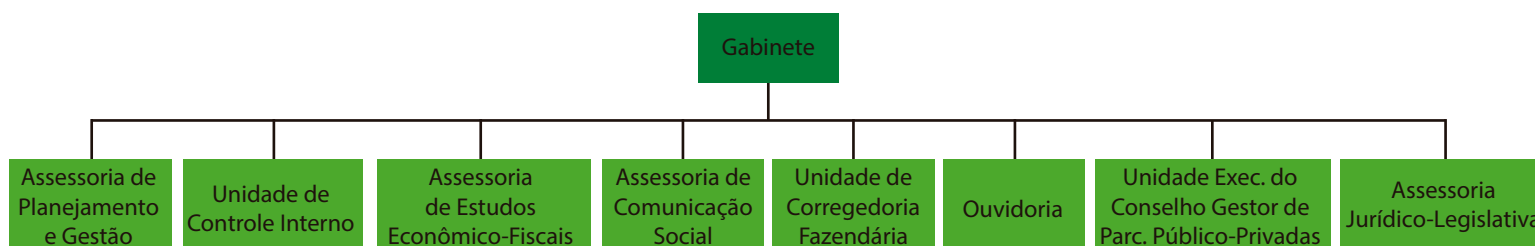
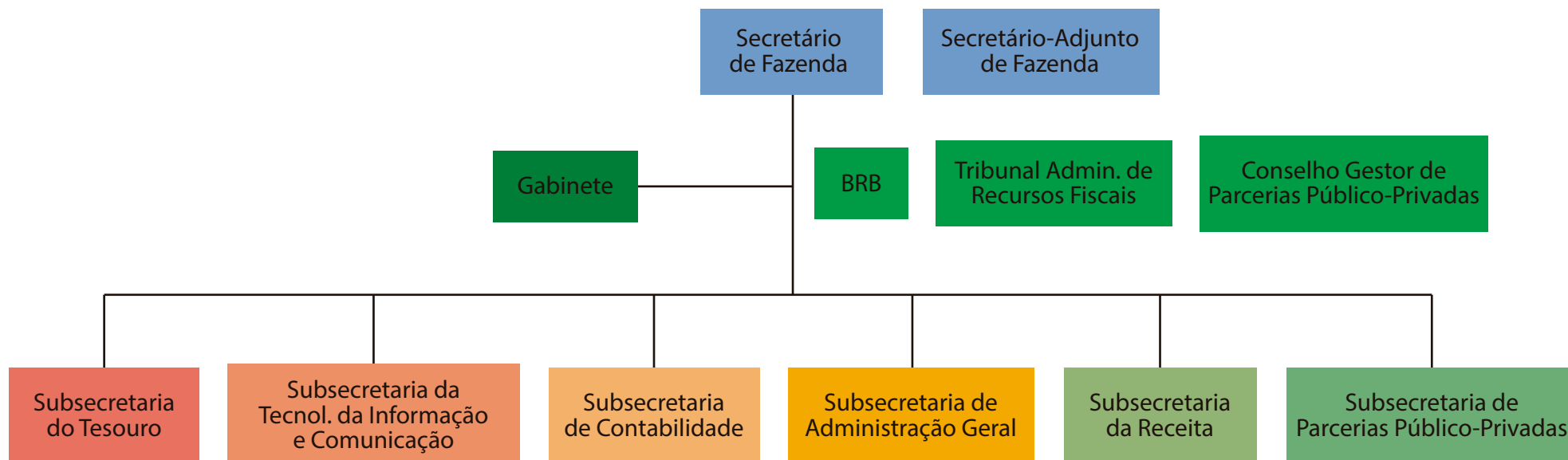
Falar em planejamento estratégico na iniciativa pública não costuma despertar reações somente positivas, seja pela resistência natural do ser humano a mudanças, descontinuidade de gestão inerente ao serviço público ou ainda pelos excessos de discussões e pouca execução.

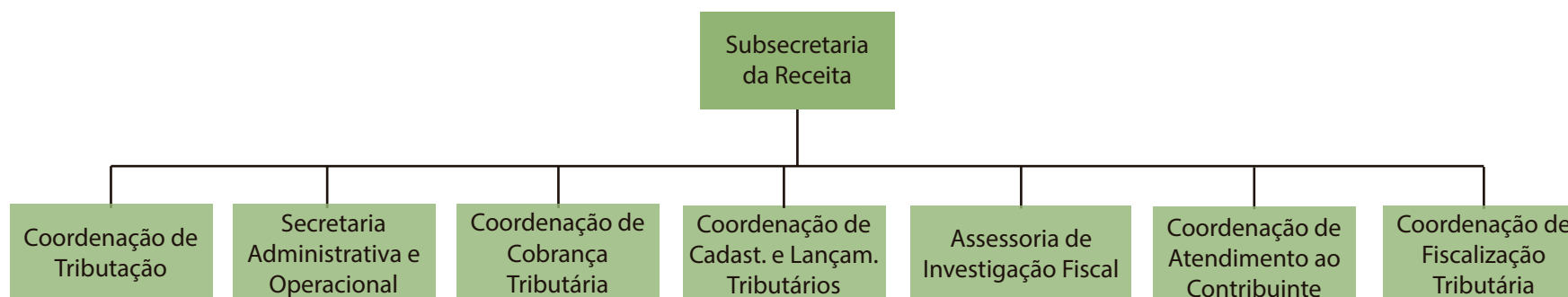
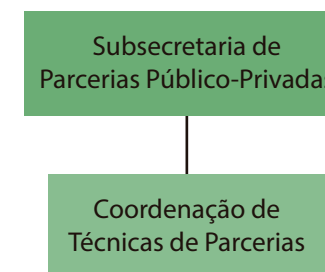
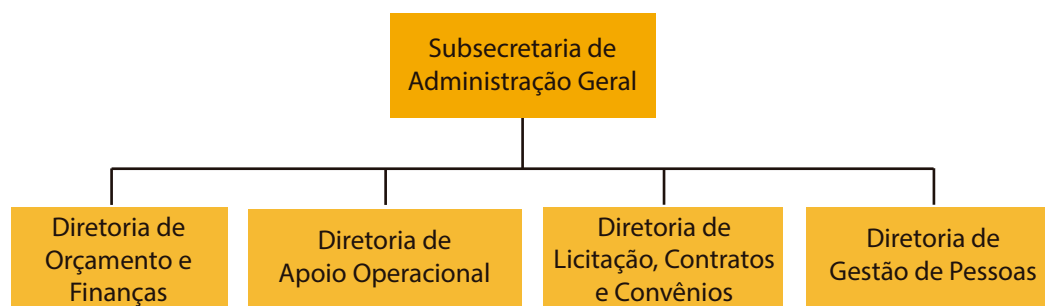
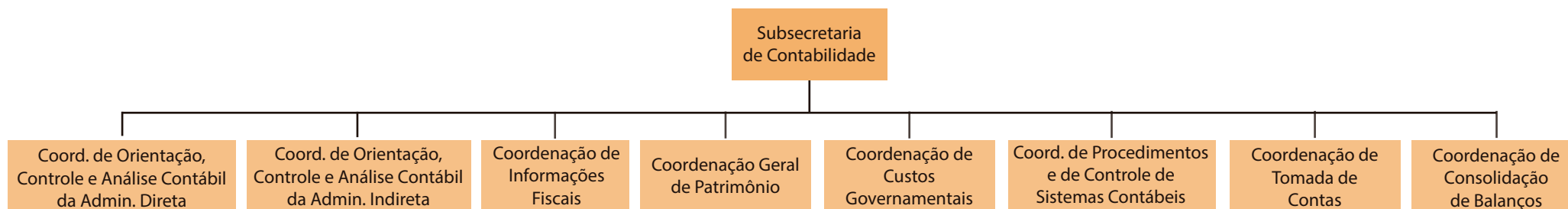
Ocorre que, cada vez mais, num ambiente de crescente escassez de recursos humanos e financeiros, os órgãos e unidades que têm conseguido melhorar seu desempenho foram os que investiram no processo de planejamento.

Nesse sentido é que o governo de Brasília vem implantando um modelo de gestão para resultados, o qual impulsionou nossas ações internas. Ou seja, grande parte do que estamos apresentando aqui já é realidade, sendo a SEF/DF parte desse todo.

Este Planejamento Estratégico é o primeiro instrumento oficial da SEF/DF que já vinha em uma crescente atuação nesse sentido elaborando políticas, planos diretores, planos de ação e diversas outras atividades setorializadas, que carecia de uma organização geral.

O PE, desenhado para o período de 2016-2018, foi concebido olhando para dificuldades anteriores e atuais, mas com foco no futuro, no intento de ser um instrumento dinâmico e ágil, que aproxime o nível estratégico ao tático e ao operacional, reconhecendo as especificidades do negócio da SEF/DF, seu nível de maturidade, a cultura predominante, entre outros fatores que podem influenciar o resultado.





Considerando que estratégia nada mais é que a forma que se escolhe para atingir um objetivo, o planejamento estratégico é um comunicador das escolhas feitas por esta instituição.

Existem diversas formas ou metodologias para se construir essas escolhas ou o que chamamos de pensamento estratégico, e cada instituição deve fazer escolhas, atenta às suas especificidades.

Diretrizes

A partir da decisão de se implantar um Planejamento Estratégico da SEF/DF, a área estratégica estabeleceu diretrizes baseadas em patrocínio, brevidade e simplicidade do processo.

O patrocínio é o direcionador que determina a participação direta do nível estratégico da SEF/DF no processo, no acompanhamento passo a passo, chamando “para si” a responsabilidade.

A brevidade se impõe para evitar as experiências anteriores de descontinuidade e, por fim, a simplicidade se estabele-

ce para o planejamento gerar uma comunicação mais próxima do servidor, uma assimilação rápida, de forma que os resultados apareçam no curto prazo.

Premissas

As diretrizes estipuladas e a reflexão inicial do cenário da SEF/DF pela área de planejamento gerou a consideração de verdades que deveriam ser assimiladas e ponderadas durante todo o processo, quais sejam:

- A)** Considere as iniciativas já executadas, jogar tudo fora é retrabalho;
- B)** Um planejamento estratégico regular funcionando é muito melhor que um ótimo parado;
- C)** É mais aceitável e ágil criticar, evoluir e validar uma proposta a impor a criação de uma nova;
- D)** Facilite as atividades das áreas que elas facilitarão as suas;
- E)** Nem tão participativo que não saia do

lugar, nem tão *top down* que as pessoas não se enxerguem nele.

Metodologias e técnicas utilizadas

Este trabalho é orientado pelo ciclo PDCA¹ que se estabelece em quatro fases: planejar, desenvolver, conferir e ajustar, o que demonstra a dinâmica do processo do planejamento estratégico.

Para a definição da estratégia, a metodologia escolhida foi o Balanced Scorecard, ou BSC, por ser uma técnica difundida no mercado, orientada a resultados e por ter sido adotada no planejamento estratégico do governo de Brasília, além de ser aplicada em diversas outras Secretarias de Fazenda.

O BSC se vale de variáveis que influenciam a instituição, distribuídas em perspectivas que se dividem em quatro: financeira, cliente-cidadão, processos internos e aprendizado e crescimento. Estas abrigam os objetivos estratégicos que se desdobram em projetos, sendo cada objetivo medido por indicadores.

Esta é uma ferramenta flexível que pode ser adaptada às especificidades de seus usuários. Assim, no cenário da SEF/DF, entendeu-se como aderente a utilização do BSC em suas perspectivas clássicas.

Para situar a SEF/DF no planejamento estratégico governamental, foi considerado o objetivo estratégico do mapa do GDF (Assegurar o equilíbrio fiscal para garantir a capacidade de investimento do Governo), que traduz a participação fazendária no alcance do resultado almejado.

Além do ciclo PDCA e do BSC, a construção da estratégia está apoiada por técnicas como a matriz SWOT² e o Benchmarking, além de ciclos de discussão com representantes focais.

Proposta Preliminar

A partir das diretrizes e premissas, no intuito de tornar o trabalho mais produtivo e ágil, decidiu-se compor uma proposta preliminar de PE, buscando organizar as ações que já estavam em curso nesta Secretaria.

¹ PDCA (do inglês: PLAN - DO - CHECK - ACT) é uma ferramenta dinâmica de gestão, composta por quatro passos, utilizado para o controle e melhoria contínua de produtos e processos como é o caso planejamento estratégico.

² Análise SWOT ou Análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças - em português) ferramenta utilizada para análise de cenário, usada como base para gestão e planejamento estratégico, podendo ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário.

Os insumos utilizados foram:

- Planejamento estratégico do governo de Brasília;
- Plano Plurianual 2012/2015 e 2016/2019;
- Plano Diretor de Tecnologia da Informação-PDTI da SEF 2016-2017;
- Diretrizes definidas pelo Comitê de Gestão Estratégica-COGET SEF de dezembro de 2015;
- Determinações de órgãos de controle;
- Portfólio de projetos das linhas de investimento da SEF PROFISCO/PRODEFAZ e PNAFM; e
- Benchmarking em nove Secretarias de Estado de Fazenda.

De posse desses insumos foi construído um mapa estratégico com objetivos, missão, visão, valores e projetos. Essa proposta preliminar foi apresentada ao Secretário, Secretário-Adjunto e Chefe de Gabinete da SEF/DF.

Debate

A partir dessa proposta apresentada ao Gabinete da SEF/DF, foi convocada reunião especial do Comitê de Gestão Estratégica – COGET SEF/DF, composto pelo Secretário de Fazenda, Secretário-Adjunto, Subsecretários, Chefe da Assessoria de Planejamento e Gestão, além de Chefes de Unidades vinculadas ao Gabinete, Diretores, Coordenadores e Assessores de Subsecretários, para fins de conhecimento e internalização do documento e da metodologia utilizada, assim como para a entrega do cronograma de atividades junto aos representantes das áreas de negócio, para continuidade do processo.

O referido cronograma sistematizou um ciclo de reuniões com as Subsecretarias, Assessorias e Unidades da SEF, com o fim de debater a proposta preliminar. Neste momento, as áreas puderam participar ativamente no processo de elaboração do PE, criticando, propondo alterações, inclusões ou exclusões de projetos ou necessidades. Esse ciclo de debates organizou os projetos que estavam em andamento, bem como pôde identificar novas necessi-

dades das áreas.

Análise de Cenário

Tanto os projetos iniciais quanto as necessidades foram produto do conhecimento que os servidores da SEF já têm do contexto histórico da instituição. Nessa reunião do COGET SEF/DF também foi formado um grupo focal com representante de cada Subsecretaria, para sistematização do contexto atual, ora denominada Análise de Cenário.

Por meio de construção participativa dos representantes focais, foi desenvolvida uma matriz SWOT, considerando tanto as forças e fragilidades no âmbito interno desta Secretaria, como as ameaças e oportunidades existentes no ambiente externo.

Tradução da Estratégia

O diagnóstico resultante da matriz SWOT foi subsídio para confirmar onde os esforços deveriam se concentrar no enfrentamento das dificuldades identificadas e o melhor arranjo de forças e oportunidades para que se pudesse desenvolver a resiliência³ da SEF.

Esse trabalho foi subsídio para o amadurecimento da estratégia inicialmente proposta com a validação da missão, visão e valores.

Nesta etapa, os objetivos estratégicos foram reagrupados por complexidade, necessidade e prioridade. A partir daí, alguns objetivos não foram confirmados e outros foram reorientados pela perspectiva.

Na sequência, foi verificado se o portfólio de projetos levantado minimizava as vulnerabilidades diagnosticadas e potencializava os aspectos positivos da SEF e, por último, as áreas elegeram os indicadores para medir cada objetivo estratégico.

Esta proposta, então, foi apresentada ao Comitê de Gestão Estratégica – COGET SEF/DF que a aprovou pela Decisão nº 02, de 12 de julho de 2016.

³ Resiliência é a propriedade de resistir às adversidades. Na Administração é a capacidade de desenvolver estratégias de enfrentamento de dificuldades para solução de problema e tomada de decisões (CARMELLO, Eduardo. Resiliência: A transformação como ferramenta para construir empresas de valor. São Paulo: Gente, 2008).

MATRIZ SWOT			
Ambiente Interno		Ambiente Externo	
Pontos Fortes	Pontos Fracos	Oportunidades	Ameaças
Patrocínio da administração da SEF	Gestão reativa e não estratégica	Avanços tecnológicos	Descontinuidade das diretrizes de Governo
Corpo funcional multidisciplinar com experiência	Falta de renovação do quadro funcional	Participação social no controle da administração pública	Descontinuidade de gestão decorrente da mudança frequente da alta administração da SEF
Disponibilidade dos serviços de TI	Resistência do corpo funcional à mudança e falta de comprometimento	Possibilidade de captação de recursos financeiros de órgãos de fomento e mercado	Cultura de sonegação
Investimentos em desenvolvimento garantidos por empréstimos internacionais	Falta de estímulo ao autodesenvolvimento do servidor	Boas práticas disponíveis na administração pública	Crise econômica
Identidade institucional	Sistemas informatizados pouco integrados e morosidade no desenvolvimento	Modelo de gestão estratégica atual do GDF	Déficit nas contas públicas
Início do processo de internalização da cultura de planejamento	Falta de padronização, racionalização, automatização e documentação dos processos	Interesse do setor privado em estabelecer parcerias para exploração de equipamentos e serviços públicos	Legislação extensa, complexa e com constantes alterações
Setorial de licitação próprio e capacitado	Baixa integração na execução de ações institucionais	Mão de obra especializada disponível no DF	Orçamento governamental mal dimensionado
	Falta de cultura de medição de resultados para definição de responsabilidade e reconhecimento		Despreparo de unidades gestoras do DF
	Ausência de modelos de gestão (de conhecimento, competências, por resultado)		Compras centralizadas no GDF discrepantes das necessidades da SEF
	Modelo de estrutura organizacional não padronizado		

NEGÓCIO

Gestão fiscal do Distrito Federal.

MISSÃO

Prover e administrar os recursos financeiros do Distrito Federal, formulando e implementando políticas que garantam a justiça fiscal, o equilíbrio das contas públicas e o desenvolvimento de ações de governo, em benefício da sociedade.

VISÃO

Ser referência de qualidade entre as administrações fazendárias brasileiras.

VALORES

1. **Respeito aos públicos da SEF/DF** - Ser um órgão que valoriza e respeita contribuintes e servidores.

2. **Ética** - Ser um órgão pautado nos princípios da impessoalidade, moralidade, legalidade, probidade administrativa.

3. **Transparência** - Ser um órgão que dá transparência às suas ações e aos seus resultados, de forma clara, objetiva e em linguagem acessível ao cidadão.

4. **Visão Estratégica** - Ser um órgão preparado para responder com rapidez às mudanças sociais, econômicas, tecnológicas e políticas, em confor-

midade com o cenário nacional.

5. **Compromisso Social** - Ser um órgão pautado pela efetividade e com foco em resultados, visando um sistema administrativo mais eficaz e que sirva bem à população do DF.

6. **Responsabilidade Fiscal** - Ser um órgão pautado na ação planejada e transparente, na prevenção de riscos e na correção de desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas.

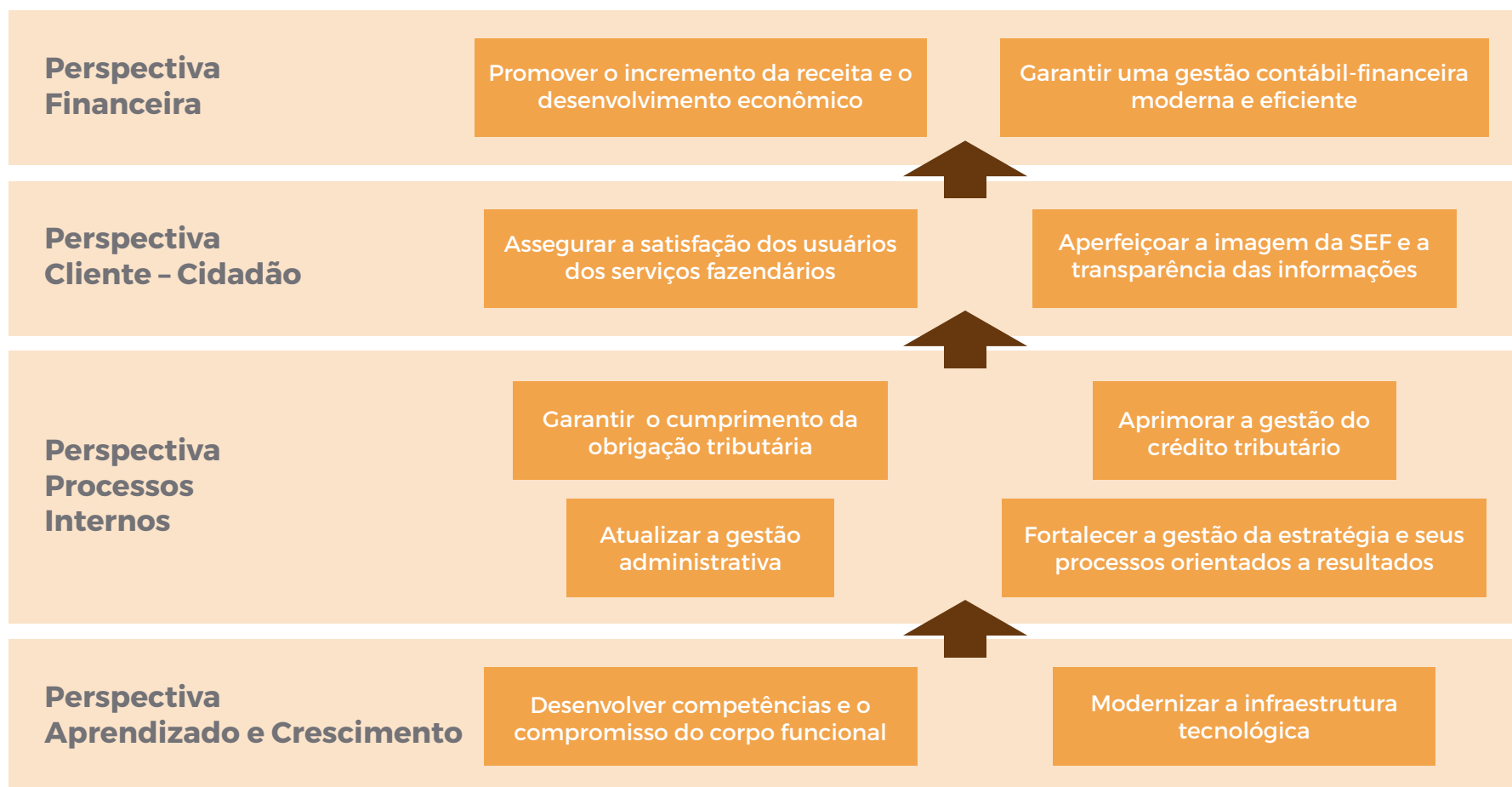
7. **Excelência/Qualidade** - Ser um órgão que busca continuamente atingir padrões de excelência no cumprimento de suas atividades.

MAPA ESTRATÉGICO DA SECRETARIA DE FAZENDA DO DF 2016-2018

Assegurar o equilíbrio fiscal para garantir a capacidade de investimento do Governo*

Missão: Prover e administrar os recursos financeiros do Distrito Federal, formulando e implementando políticas que garantam a justiça fiscal, o equilíbrio das contas públicas e o desenvolvimento de ações de governo, em benefício da sociedade

Visão: Ser referência de qualidade entre as administrações fazendárias brasileiras



* Objetivo do Mapa Estratégico do Distrito Federal onde a SEF está inserida

Objetivos Estratégicos	Projetos	Descrição	Unidade	Origem
Perspectiva Financeira				
1. Incrementar a receita e o desenvolvimento econômico	Implantação da tributação sobre o comércio eletrônico	Prover a SEF de sistemas, processos e capacitação que permitam a tributação do comércio eletrônico	SUREC	PE GDF
	Implantação da tributação sobre o diferencial de alíquota	Prover a SEF de sistema, processos e capacitação que permitam a tributação do diferencial de alíquota	SUREC	PE GDF
	Atualização do cadastro multifinalitário	Atualizar o cadastro imobiliário de contribuintes no que diz respeito a ocupação territorial, conjuntamente com outros órgãos governamentais	SUREC	PE GDF
	Implantação da metodologia do potencial de arrecadação	Conhecer as características sócio-econômicas do Estado para identificar "gaps" entre a arrecadação efetiva e a máxima arrecadação possível	SUREC	PROFISCO
	Implantação de novos modelos de fiscalização de ISS por segmento	Prover a SEF de modelo de fiscalização do ISS próprio com foco nos segmentos da construção civil, instituições financeiras e instituições educacionais	SUREC	SWOT
	Estruturação da securitização de títulos	Disponibilizar títulos (debêntures) no mercado de valores, com a finalidade de arrecadar receita não tributária	SUPPP/DF GESTÃO DE ATIVOS	PE GDF
	Estruturação de parcerias público-privadas	Prover o Estado de mecanismos para se alcançar desenvolvimento econômico em parceria com o setor privado	SUPPP	PE GDF
Perspectiva Financeira				
2. Garantir uma gestão contábil-financeira moderna e eficiente	Melhoria da Gestão Financeira	Prover a SEF de sistemas e processos que contribuam para uma gestão financeira mais segura, célere e efetiva	SUTES SUCON	PROFISCO
	Melhoria da Gestão de Planejamento e Orçamento	Suprir a infraestrutura necessária para integração dos sistemas contábil e financeiro de modo a torná-los ágeis, seguros e automatizados	SUTIC/ SEPLAG	PROFISCO
		Suprir a SEF do levantamento das necessidades e insumos e elaborar proposta de modelo de certificação obrigatória das Unidades Gestoras para gestão junto à SEPLAG	SUCON	SWOT

Objetivos Estratégicos	Projetos	Descrição	Unidade	Origem
Perspectiva Cliente-Cidadão				
3. Assegurar a satisfação dos usuários quanto aos serviços fazendários	Reestruturação dos serviços prestados ao contribuinte	Prover a SEF de um modelo de atendimento mais dinâmico, seguro e ágil, por meio do desenvolvimento de sistemas integrativos, capacitação e reestruturação dos ambientes físicos	SUREC	PROFISCO
	Aperfeiçoamento do Programa Nota Legal	Elaborar nova versão do programa nota legal, integrado a NF-e e NFC-e e acrescentar a modalidade SORTEIO.	SUREC	PROFISCO
Perspectiva Cliente-Cidadão				
4. Aperfeiçoar a imagem da SEF e a transparência das informações	Implantação do Plano de Comunicação Institucional	Prover a SEF de novos meios de interação com a sociedade	SUAG	PROFISCO
	Aperfeiçoamento da Carta de Serviços do Cidadão	Prover a SEF de mecanismos de monitoramento e revisão de seus serviços ao cidadão	OUVIDORIA	SWOT
Perspectiva Processos Internos				
5. Garantir o cumprimento de obrigações tributárias	Modernização da fiscalização de trânsito de mercadorias	Suprir a Fiscalização de Trânsito de Mercadorias de insumos, de modo a tornar o processo de fiscalização integrado, ágil e efetivo	SUREC	PROFISCO
	Implantação da mineração de dados	Desenvolver ferramenta para apuração do ICMS ST das notas fiscais de mercadorias oriundas de outras UF destinadas aos contribuintes de DF	SUREC	PE GDF
	Modernização da fiscalização de estabelecimentos	Prover a fiscalização de estabelecimentos de sistema, insumos e capacitação, de modo a tornar o processo de fiscalização mais ágil e efetivo	SUREC	PROFISCO
	Otimização das ações de inteligência fiscal	Aparelhar a AIF para incrementar a fiscalização	SUREC	PROFISCO

Objetivos Estratégicos	Projetos	Descrição	Unidade	Origem
Perspectiva Processos Internos				
6. Atualizar a gestão administrativa	Modernização da gestão documental	Prover a SEF de um novo modelo de gestão documental, insumos, elaboração de normas e capacitação de modo a tornar o arquivamento de documentos mais seguro e confiável	SUAG	PROFISCO
	Implantação da sistemática da gestão de ativos	Suprir a SEF de mecanismos de controle de uso dos bens móveis com economia de insumos	SUAG	PROFISCO
	Implantação de novos procedimentos e mecanismos da gestão de contratos, convênios e ajustes	Prover a SEF de um novo modelo de gestão de contratos, convênios e ajustes	SUAG	PROFISCO
	Implantação do novo modelo de controle dos bens patrimoniais	Prover a SEF de sistemas para o controle dos bens patrimoniais	SUCON	PROFISCO
Perspectiva Processos Internos				
7. Aprimorar a gestão do crédito tributário	Aperfeiçoamento da gestão da cobrança administrativa	Prover a SEF de sistemas para melhorar o desempenho da cobrança administrativa	SUREC	PROFISCO
	Implantação da sistemática de julgamento de processos – TARF	Prover o TARF de sistemas automatizados e instalações e equipamentos para dar celeridade, confiabilidade e efetividade ao julgamento	TARF	PROFISCO
	Aperfeiçoamento do sistema de arrecadação tributária	Prover a SEF de sistemas e insumos para melhor execução de seus processos	SUREC	PROFISCO

Objetivos Estratégicos	Projetos	Descrição	Unidade	Origem
Perspectiva Processos Internos				
8. Fortalecer a gestão da estratégia e dos processos orientados a resultados	Implantação do planejamento estratégico 2016/2018	Prover a SEF de ferramenta para alcançar seus objetivos estratégicos	AGEP	PROFISCO
	Implantação de gestão com foco nos resultados	Prover a SEF de ferramenta de medição de desempenho para aprimoramento das rotinas de trabalho	AGEP	PROFISCO
Perspectiva Aprendizado e Crescimento				
9. Desenvolver competências e o compromisso do corpo funcional	Implantação do Plano de Capacitação Continuada	Identificar as necessidades de formação técnica para a promoção do desenvolvimento das competências dos servidores	SUAG	PROFISCO
	Modernização da gestão de pessoas	Prover a SEF de sistemas para o gerenciamento de mão de obra disponível	SUAG	PROFISCO
		Prover a SEF de proposta de aprimoramento dos quesitos de avaliação de desempenho	SUAG	SWOT
	Implementação de banco de horas alinhado ao cumprimento de metas	Incluído em "Modernização da Gestão de Pessoas", porém projeto a ser monitorado em separado	SUAG	PROFISCO
	Elaboração do plano de ampliação do corpo funcional	Prover a SEF de levantamento das necessidades de recomposição do corpo funcional, com foco em perfis e competências	SUAG	SWOT
Perspectiva Processos Internos				
10. Modernizar a infraestrutura tecnológica	Atualização do parque tecnológico	Prover a SEF de infraestrutura tecnológica adequada para o desenvolvimento de suas rotinas de trabalho	SUTIC	PROFISCO

Indicadores são medidas de desempenho que possibilitam a identificação do grau de alcance dos objetivos e metas estabelecidos.

O PE SEF/DF 2016-2018 é composto por objetivos estratégicos e projetos orientados para resultados, e os indicadores são os instrumentos que têm a finalidade de traduzir, de forma mensurável, a efetividade do alcance desses objetivos. O Caderno de Indicadores aqui apresentado foi concebido considerando as premissas e diretrizes do planejamento estratégico.

Objetivo Estratégico	Indicador
Promover o incremento da receita e o desenvolvimento econômico - SUREC	Desempenho da Arrecadação Tributária
Garantir uma gestão contábil-financeira moderna e eficiente - SUCON	Tempo da Prestação de Contas Taxa de Sistemas Entregues
Assegurar a satisfação dos usuários dos serviços fazendários - SUREC	Tempo de Atendimento
Aperfeiçoar a imagem e a transparência das informações - ASCOM	Inserções Positivas na Mídia
Garantir o cumprimento da obrigação tributária - SUREC	Total do Crédito Tributário Arrecadado Decorrente de Monitoramento Eletrônico de Informações
Atualizar a gestão administrativa - SUAG	Percentual de Processos e Documentos Arquivados e Digitalizados no Âmbito da SEF/DF Taxa de Contratos e Convênios com Informações Sistematizadas e Disponibilizadas Online
Aprimorar a gestão do crédito tributário - SUREC	Tempo de Permanência dos Processos Pendentes de Julgamento Percentual do crédito tributário julgado improcedente
Fortalecer o processo de gestão estratégica e seus processos orientados a resultados - AGEF	Taxa de Servidores Capacitados em Gestão Estratégica, Projetos e Processos. Número de Projetos Acompanhados pelo Escritório de Projetos Corporativo
Desenvolver competências e o compromisso do corpo funcional - SUAG	Percentual de Servidores sob o Regime de Banco de Horas Percentual de Matrículas Efetuadas por Servidores nos Cursos de Capacitação
Modernizar a infraestrutura tecnológica - SUTIC	Taxa de Disponibilidade dos Serviços Críticos de TI Taxa de Implantação de Sistemas de TI

Conforme já referido no item “Metodologia”, a gestão da estratégia do PE SEF/DF segue o ciclo PDCA. Dessa forma, o PE ora apresentado representa a fase “P” de planejar desse ciclo. Na sequência, ingressaremos na fase “D”, de desenvolvimento, que terá com requisitos os seguintes instrumentos:

a) Patrocínio - Todos os projetos do planejamento estratégico terão como patrocinador o Secretário de Fazenda e seu Gabinete.

b) Orçamento alinhado à estratégia - Decorrente do patrocínio, este recurso permite que as fontes de investimento da SEF estejam sempre alinhadas à ordem de prioridade da estratégia.

c) Gerência de projetos - Os projetos estratégicos do portfólio serão acompanhados pelo escritório de projetos da área de planejamento da SEF, monitorados por informes e reuniões periódicas.

d) Capacitação - A área de planejamento da SEF está alinhada à área de desenvolvimento de pessoas na prio-

rização de capacitação em gestão da estratégia, projetos e processos, refletindo as demandas das áreas fazendárias.

O próximo passo – a conferência da estratégia, letra “C” do ciclo PDCA, haverá no âmbito do Comitê de Gestão Estratégica – COGET SEF/DF em reuniões periódicas de avaliação de indicadores e metas e acompanhará a execução do planejamento estratégico.

Por fim, o ajuste da estratégia, a letra “A” do ciclo PDCA, será realizado de maneira pontual no âmbito do desenvolvimento e conferência já referidos, e os ajustes estruturais serão realizados anualmente. Assim a fase “A” do PDCA se conectará à fase “P” e o ciclo reiniciará.

Um planejamento estratégico elaborado, aprovado e publicado, embora represente um avanço, não é uma meta em si, mas tão somente um instrumento de gestão que possibilitará à SEF alcançar os objetivos estratégicos e, em escala maior, sua missão e visão, sempre alinhados aos valores da instituição e às diretrizes do Governo.

Além do patrocínio ser condição *sine qua non* para implementação do planejamento estratégico, é imprescindível também a colaboração dos demais gestores, gerentes de projetos e os servidores para por em prática as diretrizes e orientações aqui contidas.

Quando toda a SEF lograr internalizar a estratégia institucional, estará resiliente e menos sujeita às descontinuidades de gestão.

Este trabalho é apenas o início e quanto mais pessoas se engajarem no processo, mais próxima a secretaria estará da visão e do objetivo institucional em que se insere no planejamento estratégico do governo: “Assegurar o equilíbrio fiscal para garantir a capacidade de investimento do Governo”.

Assessoria de Planejamento e Gestão - AGEP

COSTA, Eliezer Arantes da. Gestão estratégica fácil: construindo o futuro de sua empresa/Eliezer Arantes da Costa . - 1ª ed. - São Paulo: Saraiva, 2012

CARMELO, Eduardo. Resiliência: A transformação como ferramenta para contruir empresas de valor. São Paulo: Gente, 2008

CAMPOS, Vicente Falconi. TQC ? Controle da Qualidade Total (no estilo japonês). Belo Horizonte, MG: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999

KAPLAN, Robert S. A estratégia em ação: balanced scorecard/Robert S. Kaplan, David P. Norton; tradução Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997

KAPLAN, Robert S. A execução Premium: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio/Robert S. Kaplan, David P. Norton; tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008 - 13ª impressão

MARTINS, Petrônio G; LAUGENI, Fernando P. Administração da Produção. São Paulo: Saraiva, 2005

AGEP - Assessoria de Planejamento e Gestão

AIF - Assessoria de Inteligência Fiscal (SUREC)

ASCOM - Assessoria de Comunicação Social

BRB - Banco de Brasília

BSC - Balanced Scorecard

COGET - Comitê de Gestão Estratégica

DF - Distrito Federal

DIFAL - Diferencial de alíquota

GDF - Governo do Distrito Federal

GEJUC - Gerência de Julgamento do Contencioso Administrativo-Fiscal

ICMS ST - Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços - Substituição Tributária

NFCe - Nota Fiscal ao Consumidor - eletrônica

NFe - Nota Fiscal - eletrônica

NOTA LEGAL - Programa Nota Legal - devolve até 30% do ICMS e do ISS efetivamente recolhido pelo estabelecimento a seus consumidores. Ele é um incentivo para que os cidadãos que adquirem mercadorias ou serviços exijam do estabelecimento comercial o documento fiscal

PDTI - Plano Diretor de Tecnologia da Informação

PE - Planejamento Estratégico

PE SEF/DF - Planejamento Estratégico da Secretaria de Fazenda do Distrito Federal

PNAFM - Programa Nacional de Apoio à Gestão Administrativa e Fiscal dos Municípios Brasileiros

PPA - Plano Plurianual

PRODEFAZ - Projeto de Desenvolvimento Fazendário do Distrito Federal

PROFISCO - Programa de Apoio à Gestão e Integração dos Fiscos no Brasil

SEF/DF - Secretaria de Estado de Fazenda do Distrito Federal

SUAG - Subsecretaria de Administração Geral

SUCON - Subsecretaria de Contabilidade

SUPPP - Subsecretaria de Parcerias Público-Privadas

SUREC - Subsecretaria da Receita

SUTES - Subsecretaria do Tesouro

SUTIC - Subsecretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação

TARF - Tribunal Administrativo de Recursos Fiscais

TI - Tecnologia da Informação

UF - Unidade da Federação

PDCA - Plan-Do-Check-Adjust / Planejar-Desenvolver-Conferir-Ajustar

SWOT - Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats / Forças-Oportunidades-Fraquezas-Ameaças

Equipe Técnica:

Adriane Luiza de Carvalho Lorentino
Alessandra de Freire Mendonça
Conceição Amaral Silva Mões
Dea de Vasconcelos Monteiro
Leonardo Sá dos Santos

Representantes das Subsecretarias:

Adriane Luiza de Carvalho Lorentino
Alisson Lira de Rocha
Bernardo Ramos Bahia
Estevão Caputo e Oliveira
Leonardo Lúcio Lopes Cançado
Sarah Borges Almada de Abreu

Apoio Técnico:

Francisco Romualdo de Sousa Filho
Kleidinar Alves de Faria
Helio Bittencourt Gonzaga Filho
Marcio Delduque Salem
Marilene Sebastião Segundo

Linguagem e Comunicação:

Fabiane Amaral Gasparotto
Thiago Pereira dos Santos Lucas

Coordenação Geral:

Ivan Martins de Siqueira