



GOVERNO DO ESTADO DE MATO GROSSO
SECRETARIA DE ESTADO DE FAZENDA

PLANO ESTRATÉGICO 2015 - 2030



Apresentação

Se entendermos o planejamento como uma tentativa de submeter a nossa vontade ao curso encadeado dos acontecimentos cotidianos, procurando dar alguma direcionalidade à inexorável mudança social, é necessário que as organizações, em especial as públicas, exercitem suas capacidades de predição, de previsão, de reação veloz às mudanças e de aprendizagem com os erros.

O valor do planejamento estratégico não se restringe à produção de um plano-papel que possa servir de quadro de referência para orientar a tomada de decisão. Antes disso, é um processo interativo, que se repete ao longo do tempo, que procura coordenar e integrar múltiplas forças para atender os interesses legítimos das partes interessadas na organização, sem que isso implique ignorar a existência de conflitos e forças antagônicas inerentes aos organismos sociais.

O resultado mais visível do planejamento estratégico - o plano que aqui se apresenta - seleciona os cursos de ação a serem seguidos, considerando o ambiente em que a Secretaria de Estado de Fazenda de Mato Grosso (SEFAZ-MT) está inserida e apresenta um conjunto de premissas básicas que se deve respeitar no processo de tomada de decisão. Não se trata de uma iniciativa isolada, desconectada das demais ações do estado. Antes disso, é uma tentativa de orientar esforços para otimizar os resultados da organização, contemplando o ordenamento jurídico e os parâmetros das políticas de governo constantes do Plano Plurianual e Plano de Longo Prazo de Mato Grosso.

A Secretaria de Estado de Fazenda não é um organismo isolado, mas sim componente de um todo que tem como objetivos precípuos defender o interesse público e contribuir para a realização do bem comum, respeitando e fazendo concretos os princípios da Administração Pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Nesse contexto, assume-se que a "Administração Fazendária produz valor público quando é capaz de explorar, de forma eficaz e sustentável, as fontes de receita, arrecadando, com custo adequado, o suficiente para financiar as políticas públicas, mantendo uma ambiência adequada para o desenvolvimento econômico e social da população, com um baixo nível de insatisfação e reação frente à imposição tributária. Também é seu propósito induzir a boa gestão do gasto e dos ativos e passivos estatais, evidenciar corretamente a posição patrimonial do estado, bem como planejar e assegurar fluxo contínuo e sustentável de recursos financeiros para os órgãos cumprirem suas obrigações a tempo e à hora".

Evidente que esta proposta de valor é contingente, fruto do momento que vivemos, e sujeita a revisões conforme a realidade concreta assim exija, até porque o planejamento é um processo vivo, contínuo, que não se esgota no plano confeccionado. Este, o plano estratégico que agora se formaliza, deve ser visto como um instrumento sujeito a aperfeiçoamentos, um quadro de referência para orientar a decisão, cuja implementação deve ser compatibilizada no tempo com os demais planos de governo e de estado.

O plano estratégico não se basta por si só, pois requer o desdobramento das iniciativas em ações concretas e a gestão dessas ações em ambiente tático e operacional de múltiplas restrições que necessitam ser superadas. No entanto, temos a certeza que a capacidade técnica dos quadros da SEFAZ-MT, demonstrada na construção desse plano, também será eficazmente utilizada para definir ações suficientes e efetivas para potencializar o alcance dos objetivos enunciados neste documento, compatibilizando essas ações com os objetivos de estado e de governo expressos nos demais instrumentos de planejamento.

Com certeza, o processo de reflexão sobre administração fazendária levado a efeito nestes últimos quatro meses elevou a capacidade da SEFAZ-MT enfrentar os desafios impostos pelo ambiente em que atua, pois possibilitou aos técnicos da organização melhor entender o contexto de atuação e dar direção a ação necessária para a superação dos desafios que se apresentarão nos próximos anos, o que fica bem evidenciado no conteúdo do plano que aqui se apresenta.

Cuiabá/MT, Agosto de 2014



Jonil Vital de Souza
Secretário-Adjunto da Receita Pública

Marly Aparecida Tavares Pauletti
Coordenadora da Unidade de Planejamento e
Negócios da Receita Pública

Alexandre Paulino Monea
Coordenador da Unidade Executiva da
Receita Pública

Lucas Elmo Pinheiro Filho
Coordenador da Unidade de Política e
Tributação

Luciney Martins de Almeida Moreira
Coordenadora da Unidade de Informatização
de Sistemas do Negócio

Lucymar Regina Padoan Santiago Froes
Coordenadora da Unidade de Relações
Federativas Fiscais

Luiz Gonçalo Pereira Ormond
Coordenador da Unidade de Pesquisa
Econômica e Aplicada

Maria Célia de Oliveira Pereira
Secretária-Adjunta da
Administração Fazendária

Cesar Henrique Ruivo Gatti
Assessor Técnico da Secretaria Adjunta da
Administração Fazendária

Diva Maria Fortes de Oliveira
Assessora Executiva da
Administração Fazendária

Moisés Marcanzoni Alves
Assessor de Pesquisa Fazendária Aplicada

Jorge Luis Da Silva
Chefe de Gabinete do Secretário de Estado de
Fazenda de Mato Grosso

Nardele Pires Rothebarth
Coordenador da Unidade de Apoio Estratégico da
Secretaria de Estado de Fazenda de Mato Grosso

Valdi Simão de Lima
Secretário-Adjunto do Tesouro Estadual

Elenice Ribeiro Serafim da Silva
Coordenadora da Unidade de Desenvolvimento
da Área de Negócio do Tesouro Estadual

Kleyton Gomes Santiago
Coordenador da Unidade Executiva do
Tesouro Estadual

Augusto Pavini Dourado
Coordenador da Unidade de Política do
Tesouro Estadual

Gutierrez Soares Caexeta
Coordenador da Unidade de Informatização
de Sistemas do Tesouro Estadual

Anésia Cristina Batista
Coordenadora da Unidade Executiva de
Controle e Coordenação de Contas

Valéria Isaac Marques
Coordenadora da Unidade de Pesquisa Fiscal e
Financeira Aplicada

ORIENTAÇÃO TÉCNICA E METODOLÓGICA
Instituto Publix para Desenvolvimento da Gestão Pública

Rafael Jardim
Consultor

Caio Marini
Consultor

01	Componentes Estratégicos	06
02	Objetivos Estratégicos	07
03	Mapa Estratégico	10
04	Iniciativas	11
05	Indicadores	17

Componentes Estratégicos

01

MISSÃO

“Garantir a realização da receita pública e o controle da aplicação do gasto público, com justiça fiscal, contribuindo para a sustentabilidade econômica e social do Estado”.

VISÃO

“Ser uma organização reconhecida pela excelência na gestão pública e indutora do desenvolvimento econômico e social do Estado”.

VALORES

- Transparência
- Ética
- Flexibilidade
- Credibilidade
- Responsabilidade
- Qualidade
- Criatividade

Objetivos Estratégicos

02

DIMENSÃO IMPACTO PÚBLICO

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

Dar sustentabilidade às políticas públicas

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

Contribuir para o desenvolvimento socioeconômico do Estado e o equilíbrio fiscal

DIMENSÃO VALOR

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3

Interferir positivamente na realidade socioeconômica para prover adequadamente as políticas públicas

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4

Garantir a alta performance organizacional

OBJETIVO ESTRATÉGICO 5

Fortalecer a imagem institucional

DIMENSÃO RESULTADO

OBJETIVO ESTRATÉGICO 6

Garantir a melhor realização da receita pública

OBJETIVO ESTRATÉGICO 7

Promover a sustentabilidade econômico-financeira do gasto público

OBJETIVO ESTRATÉGICO 8

Otimizar a utilização do patrimônio estatal

DIMENSÃO CIDADÃO-USUÁRIO

OBJETIVO ESTRATÉGICO 9

Aumentar a satisfação dos cidadãos-usuários pela entrega de valor público

DIMENSÃO PROCESSOS INTERNOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO 10

Elevar a produtividade otimizando custos

OBJETIVO ESTRATÉGICO 11

Elevar a eficácia na gestão de riscos

OBJETIVO ESTRATÉGICO 12

Elevar a qualidade e a utilidade dos produtos e serviços

OBJETIVO ESTRATÉGICO 13

Fortalecer o relacionamento com as partes interessadas

DIMENSÃO PRONTIDÃO ORGANIZACIONAL

OBJETIVO ESTRATÉGICO 14

Desenvolver capital organizacional que privilegie a efetividade dos resultados

OBJETIVO ESTRATÉGICO 15

Obter e empregar o capital intelectual necessário à concretização dos objetivos institucionais

OBJETIVO ESTRATÉGICO 16

Disponibilizar capital informacional para suportar a estratégia organizacional

OBJETIVO ESTRATÉGICO 17

Assegurar o suporte necessário para aperfeiçoamento e continuidade do negócio, no tempo, qualidade e custo adequado

Mapa Estratégico

03

MAPA ESTRATÉGICO DA SECRETARIA DE ESTADO DE FAZENDA DE MATO GROSSO

MISSÃO	Garantir a realização da receita pública e o controle da aplicação do gasto público, com justiça fiscal, contribuindo para a sustentabilidade econômica e social do Estado			
IMPACTO PÚBLICO	Dar sustentabilidade às políticas públicas		Contribuir para o desenvolvimento socioeconômico do Estado e o equilíbrio fiscal	
VALOR	Interferir positivamente na realidade socioeconômica para prover adequadamente as políticas públicas	Garantir a alta performance organizacional	Fortalecer a imagem institucional	
RESULTADO	Garantir a melhor realização da receita pública	Promover a sustentabilidade econômico-financeira do gasto público	Otimizar a utilização do patrimônio Estatal	
CIDADÃO-USUÁRIO	Aumentar a satisfação dos cidadãos-usuários pela entrega de valor público			
PROCESSOS INTERNOS	Elevar a produtividade otimizando custos	Elevar a eficácia na gestão de riscos	Elevar a qualidade e a utilidade dos produtos e serviços	Fortalecer o relacionamento com as partes interessadas
PRONTIDÃO ORGANIZACIONAL	Desenvolver capital organizacional que privilegie a efetividade dos resultados	Obter e empregar o capital intelectual necessário à concretização dos objetivos institucionais	Disponibilizar capital informacional para suportar a estratégia organizacional	Assegurar o suporte necessário para aperfeiçoamento e continuidade do negócio, no tempo, qualidade e custo adequado

Iniciativas Estratégicas

04

DIMENSÃO RESULTADO

OBJETIVO: Garantir a melhor realização da receita pública

INICIATIVA 1: Estimular o cumprimento voluntário da obrigação tributária

INICIATIVA 2: Elevar a qualidade da relação jurídico-tributária

INICIATIVA 3: Incrementar a realização de créditos tributários

INICIATIVA 4: Incrementar a recuperação de créditos priorizando a faixa de risco da obrigação tributária

DIMENSÃO RESULTADO

OBJETIVO: Promover a sustentabilidade econômico-financeira do gasto público

INICIATIVA 5: Assegurar fluxo contínuo de recursos com liquidez e pontualidade

INICIATIVA 6: Desenvolver a gestão do gasto público

INICIATIVA 7: Zelar pelo equilíbrio fiscal

INICIATIVA 8: Aperfeiçoar a evidenciação patrimonial do estado

DIMENSÃO RESULTADO

OBJETIVO: Otimizar a utilização do patrimônio estatal

INICIATIVA 9: Promover o melhor emprego e retorno dos ativos e realizáveis

INICIATIVA 10: Melhorar o perfil das exigibilidades, minimizando encargos

DIMENSÃO CIDADÃO-USUÁRIO

OBJETIVO: Aumentar a satisfação dos cidadãos-usuários pela entrega de valor público

INICIATIVA 11: Entregar produtos e serviços de qualidade, interativos e inovadores, a custos adequados

INICIATIVA 12: Aperfeiçoar o conhecimento sobre o perfil e as necessidades dos cidadãos-usuários

INICIATIVA 13: Aperfeiçoar o relacionamento com o cidadão-usuário

DIMENSÃO PROCESSOS INTERNOS

OBJETIVO: Elevar a produtividade otimizando custos

INICIATIVA 14: Desenvolver mecanismos que assegurem o aumento da escala de produção com qualidade

INICIATIVA 15: Reduzir o custo e a duração do ciclo produtivo

DIMENSÃO PROCESSOS INTERNOS

OBJETIVO: Elevar a eficácia na gestão de riscos

INICIATIVA 16: Gerir ameaças do ambiente externo

INICIATIVA 17: Desenvolver uma ambiência de controle de riscos

DIMENSÃO PROCESSOS INTERNOS

OBJETIVO: Elevar a qualidade e a utilidade dos produtos e serviços

INICIATIVA 18: Desenvolver serviços e produtos inovadores com alto valor agregado

INICIATIVA 19: Fornecer soluções de alta qualidade que atendam as necessidades dos cidadãos-usuários

DIMENSÃO PROCESSOS INTERNOS

OBJETIVO: Fortalecer o relacionamento com as partes interessadas

INICIATIVA 20: Fortalecer a cooperação e parcerias em torno de objetivos públicos

INICIATIVA 21: Aperfeiçoar a comunicação institucional

INICIATIVA 22: Exercer a transparência para estimular o controle social

DIMENSÃO PRONTIDÃO ORGANIZACIONAL

OBJETIVO: Desenvolver capital organizacional que privilegie a efetividade dos resultados

INICIATIVA 23: Estimular a cultura da inovação e a melhoria contínua em serviços e produtos

INICIATIVA 24: Promover uma cultura organizacional para impulsionar a execução da estratégia

INICIATIVA 25: Ampliar a capacidade de gestão para a efetividade dos resultados

INICIATIVA 26: Realizar o intercâmbio de conhecimentos e o compartilhamento de melhores práticas

INICIATIVA 27: Promover a motivação e o comprometimento das pessoas com os objetivos da instituição, mantendo ambiente de trabalho saudável

DIMENSÃO PRONTIDÃO ORGANIZACIONAL

OBJETIVO: Obter e empregar o capital intelectual necessário à concretização dos objetivos institucionais

INICIATIVA 28: Eliminar as lacunas entre competências disponíveis e competências necessárias para suportar as estratégias

INICIATIVA 29: Suprir as necessidades de capital humano requerido

DIMENSÃO PRONTIDÃO ORGANIZACIONAL

OBJETIVO: Disponibilizar capital informacional para suportar a estratégia organizacional

INICIATIVA 30: Assegurar infraestrutura tecnológica apropriada às atividades da organização

INICIATIVA 31: Sistematizar a produção e disponibilização das informações necessárias para o suporte à gestão

DIMENSÃO PRONTIDÃO ORGANIZACIONAL

OBJETIVO: Assegurar o suporte necessário para aperfeiçoamento e continuidade do negócio, no tempo, qualidade e custo adequado

INICIATIVA 32: Viabilizar os recursos necessários para suportar as estratégias

Indicadores Estratégicos

05

DIMENSÃO RESULTADO

OBJETIVO: Garantir a melhor realização da receita pública

INDICADOR 1: Índice de evolução da base tributária

INDICADOR 2: Índice de reação à exploração da base tributária

INDICADOR 3: Índice de eficácia na exploração da base tributária

DIMENSÃO RESULTADO

OBJETIVO: Promover a sustentabilidade econômico-financeira do gasto público

INDICADOR 4: Índice de liquidez do tesouro

INDICADOR 5: Índice de pontualidade dos desembolsos

INDICADOR 6: Índice de endividamento

INDICADOR 7: Índice de comprometimento de despesas de pessoal e encargos

INDICADOR 8: Índice de investimentos

DIMENSÃO RESULTADO

OBJETIVO: Otimizar a utilização do patrimônio estatal

INDICADOR 9: Índice de realização de ativos

INDICADOR 10: Índice de Unidade Orçamentária ajustada ao custo unitário padrão

INDICADOR 11: Índice de desconto das exigibilidades

DIMENSÃO PROCESSOS INTERNOS

OBJETIVO: Elevar a produtividade otimizando custos

INDICADOR 12: Custo da administração fazendária

INDICADOR 13: Receita tributária ajustada per capita

INDICADOR 14: Percentual de evolução da produção

DIMENSÃO PROCESSOS INTERNOS

OBJETIVO: Elevar a eficácia na gestão de riscos

INDICADOR 15: Percentual de ocorrência de riscos não mitigados

DIMENSÃO PROCESSOS INTERNOS

OBJETIVO: Elevar a qualidade e a utilidade dos produtos e serviços

INDICADOR 16: Índice de cumprimento dos requisitos de qualidade

INDICADOR 17: Índice de incremento da utilidade

DIMENSÃO PROCESSOS INTERNOS

OBJETIVO: Fortalecer o relacionamento com as partes interessadas

INICIATIVA 18: Índice de aperfeiçoamento na articulação das forças e partes interessadas em torno da estratégia

DIMENSÃO PRONTIDÃO ORGANIZACIONAL

OBJETIVO: Desenvolver capital organizacional que privilegie a efetividade dos resultados

INDICADOR 19: Índice de sugestões produzidas nas instâncias institucionais de compartilhamento de novas ideias

INDICADOR 20: Percentual de evolução na pontuação no Relatório de Avaliação do Gespública

INDICADOR 21: Índice de prontidão de habilidades estratégicas e de liderança

INDICADOR 22: Percentual de pessoas que participam ou usam os canais de compartilhamento

DIMENSÃO PRONTIDÃO ORGANIZACIONAL

OBJETIVO: Obter e empregar o capital intelectual necessário à concretização dos objetivos institucionais

INDICADOR 23: Percentual de redução do *GAP* da força de trabalho para suportar a estratégia

DIMENSÃO PRONTIDÃO ORGANIZACIONAL

OBJETIVO: Disponibilizar capital informacional para suportar a estratégia organizacional

INDICADOR 24: Índice de disponibilidade de sistemas críticos

INDICADOR 25: Índice de desenvolvimento de sistemas

DIMENSÃO PRONTIDÃO ORGANIZACIONAL

OBJETIVO: Assegurar o suporte necessário para aperfeiçoamento e continuidade do negócio, no tempo, qualidade e custo adequado

INDICADOR 26: Percentual de atendimento às necessidades de dotações para Outras Despesas Correntes (ODC)

INDICADOR 27: Percentual de investimento para garantir a infraestrutura física e a sustentabilidade das operações



www.sefaz.mt.gov.br