



# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

SEFA/PR 2021 -2025

# PARANÁ



## GOVERNO DO ESTADO

### SECRETARIA DA FAZENDA



## RECEITA ESTADUAL DO PARANÁ



## AMF

ASSESSORIA DE MODERNIZAÇÃO  
FAZENDÁRIA

# REALIZAÇÃO

**Renê Garcia Jr.**

Secretário de Estado da Fazenda

**Eduardo M. L. Rodrigues de Castro**

Diretor-Geral da Secretaria de Estado da Fazenda

**Roberto Zaninelli Covelo Tizon**

Diretor da Receita Estadual do Paraná

**Luiz Lourenço de Mello Filho**

Chefe da Assessoria de Modernização Fazendária

## ELABORAÇÃO:

**José Marcos Grabicoski**

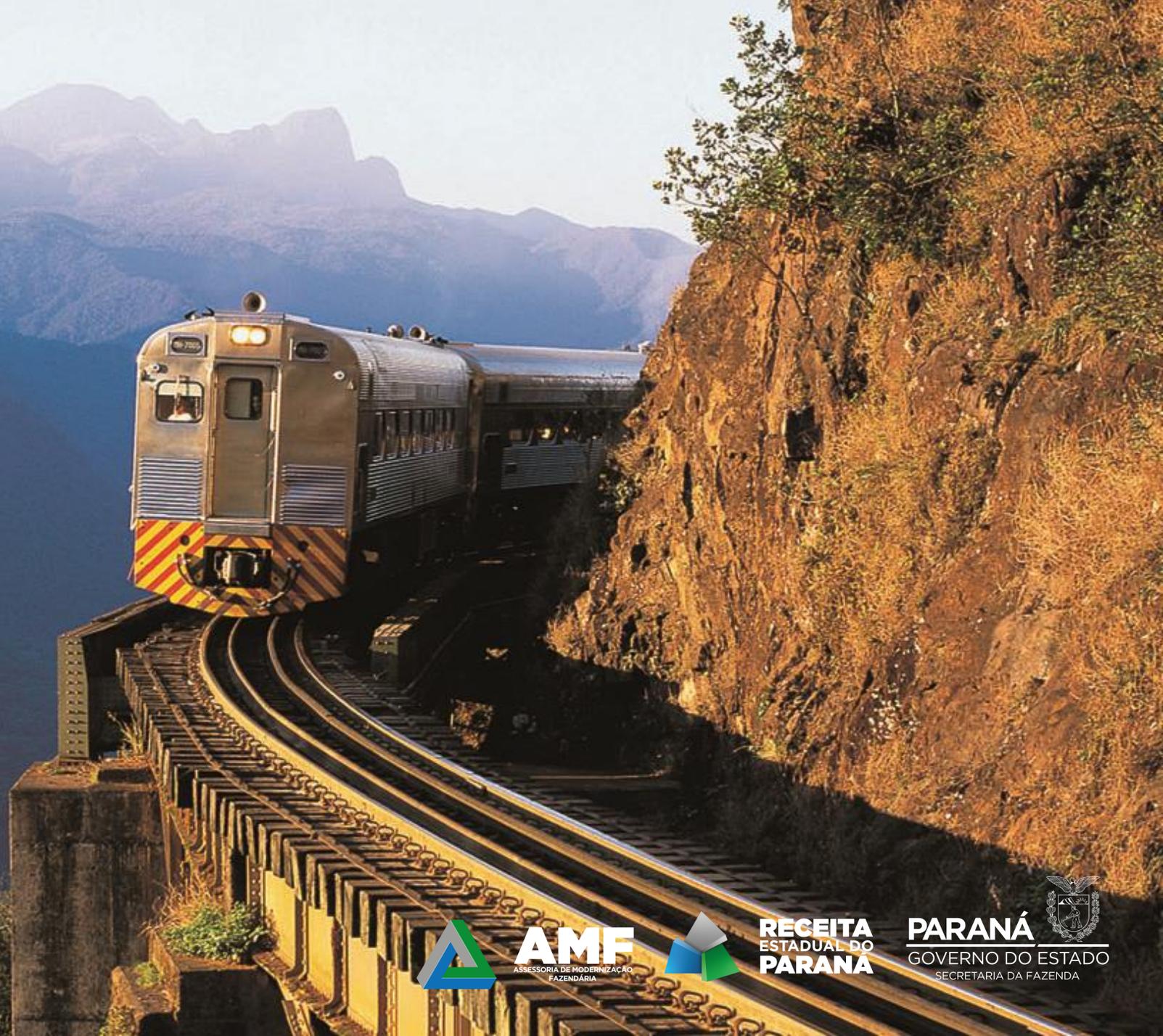
Auditor Fiscal da REPR

**Vanessa Yasmin Lukavei Inacheski**

Assessora da Assessoria de Modernização Fazendária

**Lucinda Teresa Barreiro Sardinha**

Auditora Fiscal da REPR



**RECEITA  
ESTADUAL DO  
PARANÁ**

**PARANÁ**  
GOVERNO DO ESTADO  
SECRETARIA DA FAZENDA





## Gestores Estratégicos

### **Diretoria do Tesouro Estadual**

Marcos Buarque Montenegro

### **Diretoria de Contabilidade do Estado**

Cristiane Berriel Lima da Silveira

### **Diretoria de Orçamento Estadual**

Marcia Cristina Rebonato do Valle

### **Assessoria de Assuntos Econômico-Tributário**

Gilberto Calixto

### **Assessoria de Tecnologia da Informação e da Comunicação**

Marcello Alexandre Campos



**AMF**  
ASSESSORIA DE MODERNIZAÇÃO  
FAZENDÁRIA



**RECEITA  
ESTADUAL DO  
PARANÁ**

**PARANÁ**  
GOVERNO DO ESTADO  
SECRETARIA DA FAZENDA



# CONTEÚDO

## 01

### Introdução

- 1.1 Apresentação
- 1.2 Contextualização: histórico da SEFA/PR
- 1.3 Abordagem conceitual do trabalho

## 02

### Planejamento Estratégico

- 2.1 Missão, Visão e Valores
- 2.2 Estrutura do Planejamento
- 2.3 Mapa Estratégico
- 2.4 Detalhamento: objetivos estratégicos

## 03

### Gestão da Estratégia

- 3.1 Modelo de governança da estratégia
- 3.2 Ritos e estrutura de governança
- 3.3 Desdobramento da estratégia

## 04

### Diagnóstico da Estrutura Organizacional



**AMF**  
ASSESSORIA DE MODERNIZAÇÃO  
FAZENDÁRIA



**RECEITA  
ESTADUAL DO  
PARANÁ**

**PARANÁ**  
GOVERNO DO ESTADO  
SECRETARIA DA FAZENDA



# 01

## Introdução

1.1 Apresentação

1.2 Contextualização: histórico da SEFA/PR

1.3 Abordagem conceitual do trabalho



**AMF**  
ASSESSORIA DE MODERNIZAÇÃO  
FAZENDÁRIA



**RECEITA  
ESTADUAL DO  
PARANÁ**

**PARANÁ**  
GOVERNO DO ESTADO  
SECRETARIA DA FAZENDA





## 1.1 Apresentação

Esse documento apresenta o planejamento estratégico da Secretaria de Estado da Fazenda do Paraná (SEFA/PR) para o ciclo 2021-2025, resultado de um processo participativo de formulação e revisão.

O documento traz uma breve contextualização da organização e da abordagem conceitual adotada, ele consolida as prioridades e diretrizes estratégicas a serem seguidas para o desenvolvimento da Secretaria neste ciclo de 5 anos.

Além de relacionar os direcionadores estratégicos, missão, visão de futuro e valores, o documento descreve a estrutura do planejamento, o mapa estratégico e os objetivos estratégicos, instrumentos fundamentais à operacionalização da estratégia.

A partir do diagnóstico institucional, do cenário atual e futuro, os dirigentes, gestores e servidores da SEFA/PR e REPR revisitaram e revisaram todo o processo, até chegar aos objetivos estratégicos e seus desdobramentos nas iniciativas e nos projetos estratégicos, necessários para que a SEFA/PR cumpra sua missão e alcance sua visão de futuro.



**AMF**  
ASSESSORIA DE MODERNIZAÇÃO  
FAZENDÁRIA



**RECEITA  
ESTADUAL DO  
PARANÁ**

**PARANÁ**  
GOVERNO DO ESTADO  
SECRETARIA DA FAZENDA





## 1.2 Contextualização: SEFA/PR

A Secretaria de Estado da Fazenda (SEFA/PR), órgão auxiliar do Governador, nos termos do artigo 27 da Lei nº 19.848, de 3 de maio de 2019, resumidamente, tem por finalidade:

- Formular e executar a política econômica do Estado;
  - Formular e executar a política tributária do Estado;
  - Formular e executar a política orçamentária do Estado;
  - Formular e executar a política financeira do Estado;
  - Administrar todos os recursos financeiros do Estado;
  - Orientar os contribuintes sobre assuntos pertinentes à sua área de atuação;
  - Gerir a Contabilidade Geral do Estado;
  - Alimentar o processo decisório governamental com informações relativas aos custos e desempenho financeiro;
- Realizar estudos e pesquisas no campo das receitas tributárias e fomentar a Educação Fiscal; e
  - Realizar as demais atividades pertinentes à gestão corporativa da pasta e buscar a transformação fazendária por meio da modernização e otimização dos processos e implantação de um modelo de governança orientado para resultados.

Tudo isto, na busca de equilibrar as contas públicas e gerar recursos para fazer frente às despesas de custeio e aos investimentos necessários ao Plano do Governo Estadual em prol do Cidadão Paranaense.

## 1.3 Abordagem conceitual do trabalho

O Planejamento Estratégico da SEFA/PR foi inspirado no conceito de *Balanced Scorecard* (BSC) desenvolvido pelos professores de Harvard David Norton e Robert Kaplan.

A ideia é apresentar um modelo de gestão estratégica que considere a medição de resultados, a definição de objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas no contexto da prestação de serviços públicos fazendários. A estruturação desses componentes no contexto da SEFA/PR levou em conta 3 perspectivas:

- **Desenvolvimento Organizacional**  
como pretendemos nos preparar?
- **Transformação Fazendária**  
O que pretendemos modernizar?
- **Resultado & Finalidade**  
O que pretendemos entregar?  
Qual valor público vamos gerar?

Uma vez definidas as perspectivas e as respostas às perguntas associadas, é possível transformar a estratégia em ação.

Em cada perspectiva são estabelecidos Objetivos Estratégicos e para cada um deles é elaborada uma ficha executiva onde todos os elementos citados anteriormente são relacionados de forma a permitir o seu acompanhamento e evolução.

O principal benefício do uso dessa metodologia é facilitar o alinhamento do planejamento estratégico em busca dos objetivos definidos. A sua vantagem está na possibilidade de mensurar e gerenciar as ações e medidas reais que servirão no progresso para alcançar as metas e objetivos determinados pela SEFA/PR e REPR.



## 02 Planejamento Estratégico

2.1 Missão, Visão e Valores

2.2 Estrutura do Planejamento

2.3 Mapa Estratégico

2.4 Detalhamento: Objetivos estratégicos



**AMF**  
ASSESSORIA DE MODERNIZAÇÃO  
FAZENDÁRIA



**RECEITA  
ESTADUAL DO  
PARANÁ**

**PARANÁ**  
GOVERNO DO ESTADO  
SECRETARIA DA FAZENDA



## 2.1 Missão, Visão e Valores

O alinhamento entre o Planejamento Estratégico e os Objetivos é orientado por 3 direcionadores estratégicos:

- **Missão; Visão; e Valores.**

A Missão identifica o propósito e a razão de ser da organização, o que legitima a sua visão de futuro. A visão, por sua vez, pode ser alterada conforme a visão de médio e longo prazo, que se desdobra em um conjunto de objetivos e consolida metas e ações mensuráveis e executáveis. Os valores representam as crenças e a cultura da organização. A estrutura é reforçada pelos valores organizacionais que representam suas prioridades individuais e força motriz.

A declaração da Missão é baseada no entendimento da cadeia de valor da SEFA/PR e procura estabelecer um senso comum de pertencimento, onde todos os Servidores compartilham propósito e trabalho em equipe com um objetivo em comum.

O desdobramento da Missão se operacionaliza justamente em ações mensuráveis realizadas no dia a dia, que podem ser acompanhadas pelos indicadores de resultado e desempenho.

A declaração de visão representa aonde a SEFA/PR deseja chegar e o que quer alcançar até 2025. Diferente da Missão, ao longo do tempo, a Visão apresentada pode ser alterada conforme o momento e contexto. Ela é ampla o bastante para ser reconhecida por todos, mas específica para demonstrar um diferencial em resultados.

O estabelecimento desses direcionadores requer que em períodos pré-estabelecidos seja feita uma revisão estratégica, tanto por necessidade de atualização operacional, como por alterações advindas de revisões nos processos de trabalho, alterações da legislação, agendas de governo etc.

# MISSÃO

Garantir a sustentabilidade das finanças públicas do Estado do Paraná

# VISÃO

Ser o órgão de excelência em administração fazendária no âmbito nacional

# VALORES

- Respeito ao cidadão
- Valorização do servidores
- Ética
- Integridade
- Transparência
- Inovação
- Responsabilidade fiscal e socioambiental
- Integridade

## 2.2 Estrutura do Planejamento

Uma vez definidos os direcionadores, foram estabelecidos os objetivos estratégicos e as prioridades da SEFA/PR para um horizonte de 5 anos.

Esses Objetivos são apresentados no Mapa Estratégico. Trata-se de uma visualização gráfica da estratégia, que para ser alcançada depende da execução de projetos estratégicos que irão otimizar os processos internos da SEFA/PR.

Projetos são iniciativas com um prazo determinado para entregar resultados desejados e apontados pelos objetivos estratégicos. Essas entregas podem ser medidas por meio de indicadores, que são análises quantitativas de uma determinada dimensão de análise.

Indicadores são instrumentos de gestão para medir se o objetivo estratégico está sendo cumprido. O cumprimento das ações e iniciativas previstas no planejamento estratégico deve refletir na melhora dos indicadores.

As metas refletem o nível/valor almejado daquele indicador. As metas podem ser finais ou intermediárias.

*“Quem não mede não gerencia. Quem não gerencia, não melhora”*  
Joseph Duran



## 2.3 Mapa Estratégico

### Missão, Visão e Valores

São os principais norteadores de uma organização e representam respectivamente a razão de sua existência, o que se espera alcançar no futuro com a aplicação do planejamento estratégico e os princípios que guiam a vida da organização e orientam as nossas ações na Secretaria da Fazenda.

### Perspectivas

O mapa estratégico da SEFA/PR foi construído e está organizado em 03 (três) perspectivas:

- I. Resultado e Finalidade — Representam, de maneira agregada, os principais objetivos estratégicos a serem perseguidos para entregar mais e melhores serviços e gerar valor público aos cidadãos, aos contribuintes e ao governo.
- II. Transformação Fazendária — Tratam dos objetivos das grandes transformações por meio da modernização e automação dos processos finalísticos e transversais da SEFA/PR e REPR.
- III. Desenvolvimento Organizacional — Representam os objetivos estratégicos que buscam o desenvolvimento dos servidores e a instrumentação da organização no âmbito de recursos físicos e tecnológicos para enfrentar os desafios da transformação fazendária e conseguir atender as expectativas da sociedade.

### Objetivos Estratégicos

São os propósitos maiores da Secretaria que juntos e estruturados em iniciativas e projetos estratégicos constituem o plano a ser perseguido e utilizado como base na tomada de decisão para que a organização cumpra sua visão de futuro e sua missão.



**AMF**  
ASSESSORIA DE MODERNIZAÇÃO  
FAZENDÁRIA



**RECEITA  
ESTADUAL DO  
PARANÁ**

**PARANÁ**  
GOVERNO DO ESTADO  
SECRETARIA DA FAZENDA

# MAPA ESTRATÉGICO

## Missão

Garantir a sustentabilidade das finanças públicas do Estado do Paraná

## Visão de Futuro

Ser o órgão de excelência em administração fazendária no âmbito nacional

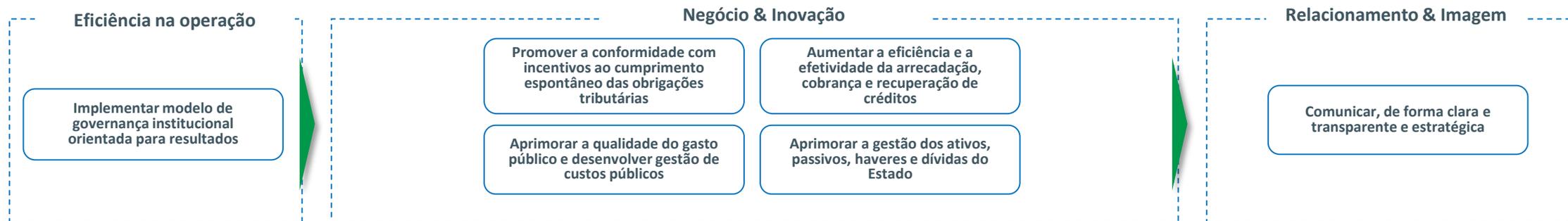
Resultado & Finalidade

O que pretendemos entregar?  
Qual valor público vamos gerar?



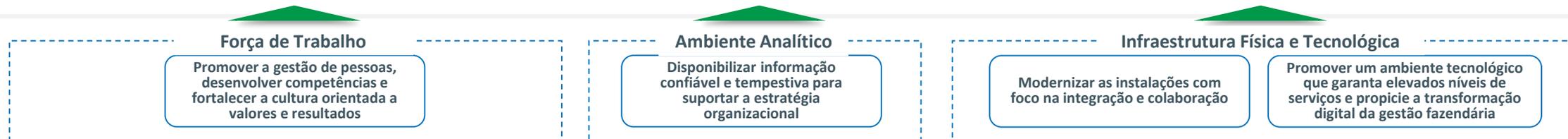
Transformação Fazendária

O que pretendemos modernizar?



Desenvolvimento Organizacional

Como pretendemos nos preparar?



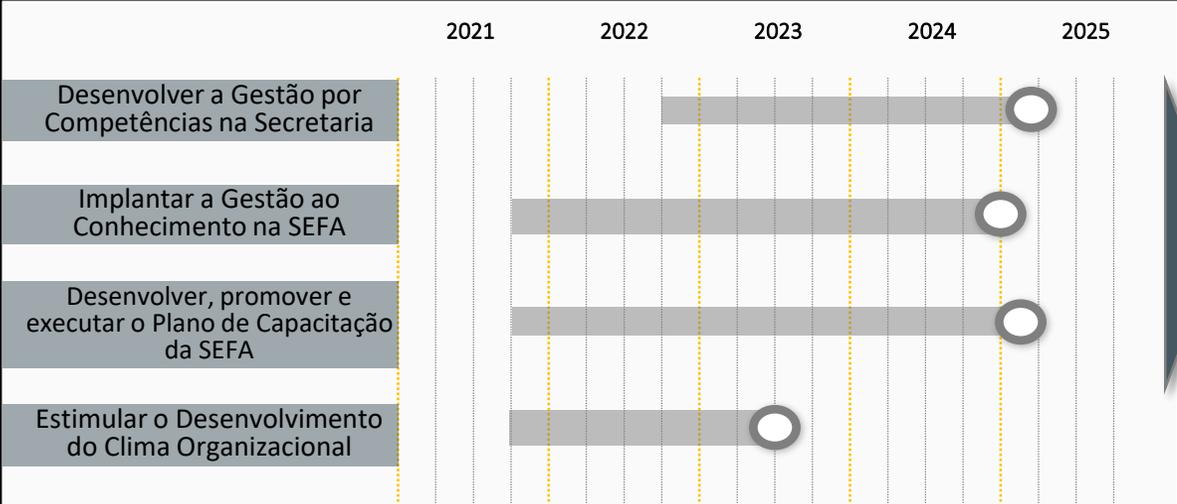
## 2.4 Detalhamento: objetivos estratégicos

A seguir serão apresentadas as fichas técnicas dos objetivos estratégicos da Secretaria da Fazenda para o horizonte de 2021 a 2025.

As fichas técnicas contemplam as principais qualificações dos objetivos estratégicos e incluem a perspectiva do planejamento no mapa estratégico, o tema estratégico tratado pelo objetivo, a justificativa da existência, os pilares de sustentação e a descrição dos objetivos.

Do ponto de vista da implementação, as fichas trazem as iniciativas estratégicas que são formadas por projetos e ações estratégicas que deverão ser implementados, as principais rotinas impactadas e os principais indicadores que serão monitorados para acompanhamento dos objetivos estratégicos.

# Objetivo 1 – PROMOVER A GESTÃO DE PESSOAS, DESENVOLVER COMPETÊNCIAS E FORTALECER A CULTURA ORIENTADA A VALORES E RESULTADOS

PERSPECTIVA	TEMA ESTRATÉGICO IMPACTANTE	DESCRIÇÃO	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Força de trabalho</li> </ul>	<p>Prover e suportar projetos e iniciativas de gestão e qualificação por competências alinhados aos objetivos estratégicos, valores, resultados da Secretaria e desenvolver pessoas, recursos e ferramentas com foco no desenvolvimento e na valorização do ser humano, orientando as iniciativas para a estratégia.</p>	
JUSTIFICATIVA	PILAR (ES) DE SUSTENTAÇÃO		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Legislação complexa, atuação com base no paradigma do crime, ao invés do paradigma do serviço, recursos escassos (poucas pessoas), comunicação interna e externa e maior demanda por novas tecnologias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Especialização, para ganhos de escala, qualidade e eficiência, através de ampla automatização, no viés de servidores capacitados e adequação da necessidade de pessoal</li> </ul>	PRINCIPAIS ROTINAS IMPACTADAS	RISCOS
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS		<p><b>Programa de capacitação</b> Treinamento e desenvolvimento: levantamento de necessidades, elaboração do programa, elaboração dos projetos, contratação de instrutor remunerado (ou não) e evento</p>	<p>A Implantação da Sistemática da Gestão de Riscos na SEFA/PR se realizará entre 2021 e 2023.</p>
			<th data-bbox="1882 786 2484 839">INDICADORES</th>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Competências mapeadas (servidores)</li> <li>Postos de trabalho mapeados (servidores)</li> <li>Processos críticos sobre gestão<sup>1</sup></li> <li>Horas de capacitação</li> <li>Clima Organizacional</li> </ul> <p><sup>1</sup> semelhante ao cumprimento do Roadmap de Transformação do Negócio Fazendário, considerando pesos por tipo de processo e, também, um conceito de pronto</p>	

\* Cronograma estimado para realização, com término definido até 2025.

## Objetivo 2 - DISPONIBILIZAR INFORMAÇÃO CONFIÁVEL E TEMPESTIVA PARA SUPORTAR A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL



PERSPECTIVA	TEMA ESTRATÉGICO IMPACTANTE	DESCRIÇÃO	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organização</li> </ul>	<p>Criar as condições para um Fisco orientado a dados, disponibilizar dados qualificados, fidedignos, seguros e tempestivos, para melhorar os resultados organizacionais e oportunizar produtos e serviços no ambiente analítico para os colaboradores</p>	
<p><b>JUSTIFICATIVA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Agilidade no acesso às informações, maior demanda por novas tecnologias, clientes digitais como novo comportamento social, mudanças de tributação em outros fiscos, na nossa região de abrangência e tempo de resposta</li> </ul>	<p><b>PILAR (ES) DE SUSTENTAÇÃO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conformidade, no viés de validação das informações em tempo real (ou não) e melhoria no ambiente de negócios e Especialização, no viés de produtividade (da instituição, dos servidores)</li> </ul>		
<p><b>INICIATIVAS ESTRATÉGICAS</b></p>		<p><b>PRINCIPAIS ROTINAS IMPACTADAS</b></p> <p><b>Ampliação da capacidade analítica do auditor fiscal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Treinamento e desenvolvimento</li> </ul> <p><b>Ampliação da disponibilização de dados internos e externos, infraestrutura para analytics e governança de dados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Assunto no ambiente analítico</li> <li>Produto no ambiente analítico</li> </ul> <p><b>DS aplicada aos processos internos: IGA e GF</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Macro_N1: fiscalização e combate a ilícitos</li> <li>Macro_N1: Arrecadação</li> <li>Macro_N1: Previsão e Controle da Arrecadação</li> </ul>	<p><b>RISCOS</b></p> <p>A Implantação da Sistemática da Gestão de Riscos na SEFA/PR se realizará entre 2021 e 2023.</p>
		<p><b>INDICADORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfação dos usuários</li> <li>Demandas</li> <li>Maturidade</li> </ul>	

\* Cronograma estimado para realização, com término definido até 2025.

## Objetivo 3 - MODERNIZAR AS INSTALAÇÕES COM FOCO NA INTEGRAÇÃO E COLABORAÇÃO



PERSPECTIVA	TEMA ESTRATÉGICO IMPACTANTE	DESCRIÇÃO		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Infraestrutura física e tecnológica</li> </ul>	<p>Realizar as adequações necessárias nas infraestruturas físicas sob responsabilidade da Secretaria, ampliando ou reduzindo instalações, conforme diretrizes do negócio e demandas dos contribuintes, respeitando as normas técnicas de segurança e de acessibilidade</p>		
JUSTIFICATIVA	PILAR (ES) DE SUSTENTAÇÃO			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Instalações antigas, com idade entre 20 e 40 anos e o não atendimento das atuais normas sobre acessibilidade e segurança</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conformidade, com o viés de atendimento à legislação e especialização, com o viés de racionalização da estrutura e melhoria contínua</li> </ul>			
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS		PRINCIPAIS ROTINAS IMPACTADAS	RISCOS	
<p>Adequar a estrutura física do prédio da sede</p>		<p><b>Adequação da estrutura física do prédio sede</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Observação: trata-se de orçamento disponibilizado para investimento em infraestrutura física</li> </ul>	<p>A Implantação da Sistemática da Gestão de Riscos na SEFA/PR se realizará entre 2021 e 2023.</p>	
			INDICADORES	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Contratação e execução do projeto básico</li> <li>Execução da adequação da sede</li> </ul>	

\* Cronograma estimado para realização, com término definido até 2025.

# Objetivo 4 - PROMOVER UM AMBIENTE TECNOLÓGICO QUE GARANTA ELEVADOS NÍVEIS DE SERVIÇOS E PROPICIE A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DA GESTÃO FAZENDÁRIA

PERSPECTIVA		TEMA ESTRATÉGICO IMPACTANTE	DESCRIÇÃO		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento organizacional</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Infraestrutura física e tecnológica</li> </ul>	<p>Ser claro nos serviços disponibilizados diretamente ou por intermédio dos prestadores de serviços, prover serviços de TI com níveis satisfatórios e suporte às áreas de negócio e promover as boas práticas de governança, gestão e segurança</p>		
JUSTIFICATIVA		PILAR (ES) DE SUSTENTAÇÃO			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Segurança da informação, demanda por novas tecnológicas, clientes digitais e expectativa da população por uma nova forma de prestação de serviço público</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Conformidade, no viés de melhoria no ambiente de negócio e Especialização, no viés de produtividade</li> </ul>			
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS					
	2021	2022	2023	2024	2025
Definir e Implantar Política de Governança e Gestão de TIC					○
Definir e Implantar Política de Segurança da Informação			○		
Modernizar a Infraestrutura Tecnológica da SEFA					○
PRINCIPAIS ROTINAS IMPACTADAS		RISCOS			
<p><b>Modelo de governança e gestão de TI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>N/D</li> <li>N/D</li> </ul> <p><b>Parque Tecnológico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Observação: trata-se de orçamento disponibilizado para investimento em infraestrutura tecnológica</li> </ul> <p><b>Sistemática de segurança da informação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>N/D</li> </ul>		<p>A Implantação da Sistemática da Gestão de Riscos na SEFA/PR se realizará entre 2021 e 2023.</p>			
INDICADORES					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilidade de serviços</li> <li>Satisfação dos usuários</li> <li>Contratos de TI: não conformidades</li> <li>Demandas</li> <li>Maturidade</li> <li>Vida útil dos ativos de TIC</li> </ul>					

\* Cronograma estimado para realização, com término definido até 2025.

# Objetivo 5 - IMPLEMENTAR MODELO DE GOVERNANÇA INSTITUCIONAL ORIENTADO PARA RESULTADOS



PERSPECTIVA	TEMA ESTRATÉGICO IMPACTANTE	DESCRIÇÃO		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Transformação fazendária</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eficiência na operação</li> </ul>	<p>Prover um modelo de gestão que permita uma visão integrada da estratégia, dos projetos, dos processos e dos riscos organizacionais, fazendo com que a tomada de decisão e o reconhecimento dos servidores sejam orientados por resultados. Simplificar rotinas, tornando-as ágeis, promover as inovações e as boas práticas, reconhecendo melhores formas de executar as rotinas, tendo como referência outros fiscos ou, até mesmo, outros negócios.</p>		
JUSTIFICATIVA	PILAR (ES) DE SUSTENTAÇÃO			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Custo considerável com a conformidade, recursos escassos e expectativa da população por uma nova forma de prestação de serviços públicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eficiência, no viés de produtividade, melhoria contínua e racionalização</li> </ul>			
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS		PRINCIPAIS ROTINAS IMPACTADAS	RISCOS	
		<p><b>Gestão de Projetos, Riscos e Resultados:</b> Impacta o negócio como um todo, disciplinas que suportarão a gestão das rotinas na receita, no tesouro, no orçamento e na contabilidade</p> <p><b>Gestão de Processos:</b> Uma disciplina que suportará a gestão das rotinas na receita, no tesouro, no orçamento e na contabilidade, minimamente</p>	<p>A Implantação da Sistemática da Gestão de Riscos na SEFA/PR se realizará entre 2021 e 2023.</p> <th data-bbox="1880 925 2491 976">INDICADORES</th> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cumprimento de metas</li> <li>Desempenho estratégico</li> <li>Cumprimento do Roadmap de Transformação do Negócio Fazendário, considerando pesos por tipo de processo e, também, um conceito de pronto.</li> </ul>	INDICADORES

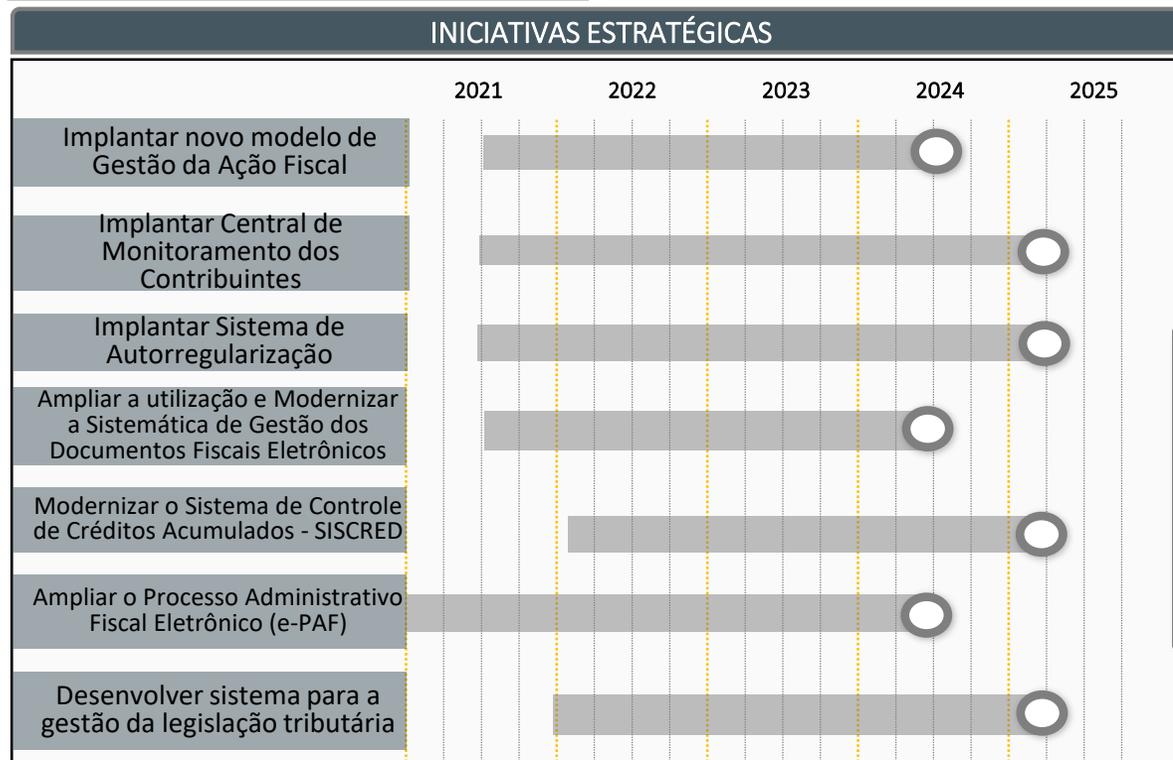
\* Cronograma estimado para realização, com término definido até 2025.

# Objetivo 6 – PROMOVER A CONFORMIDADE COM INCENTIVOS AO CUMPRIMENTO ESPONTÂNEO DAS OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS



PERSPECTIVA	TEMA ESTRATÉGICO IMPACTANTE
<ul style="list-style-type: none"> <li>Transformação fazendária</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Negócio e inovação</li> </ul>
JUSTIFICATIVA	PILAR (ES) DE SUSTENTAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> <li>Legislação tributária complexa, escassez de recursos, reformas administrativa e tributária e a expectativa do contribuinte por uma nova forma de prestação de serviços públicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conformidade, com o viés de segurança jurídica e melhoria no ambiente de negócio e Especialização, no viés de produtividade</li> </ul>

DESCRIÇÃO
<p>Conhecer as normas e os controles vigentes, buscar formas alternativas de aperfeiçoamento dessas normas e desses controles e evoluir os procedimentos aplicáveis, dando mais certeza, segurança, agilidade e transparência na relação contribuinte-fisco. E compreender quais os meios, inclusive com o envolvimento dos contribuintes, e disponibilizá-los, para que o cumprimento das obrigações tributárias principais e acessórias seja mais fácil. Demonstrar que o Fisco, ao buscar aproximar a fiscalização do fato gerador do tributo, tem as informações necessárias e as utiliza para garantir o fiel cumprimento das obrigações.</p>



RISCOS	INDICADORES
A Implantação da Sistemática da Gestão de Riscos na SEFA/PR se realizará entre 2021 e 2023.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recorrência do contribuinte na malha</li> <li>Autorregularização</li> </ul>

PRINCIPAIS ROTINAS IMPACTADAS	
<p><b>Dev. de ambiente estrutura para sistematização da LT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Consultas à LT</li> <li>Base de informações e consultas à LT</li> </ul> <p><b>Módulo de pós-validação da EFD com novos filtros</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Documentação fiscal eletrônica</li> </ul> <p><b>Sistema de controle de créditos acumulados e restituições</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conta corrente fiscal</li> <li>Credenciamento de Contribuintes para Recebimento ou Transferência de Créditos de ICMS</li> <li>Habilitação de Créditos de ICMS para Transferência e Recebimento</li> </ul> <p><b>Sistema de gestão de documentações fiscais eletrônicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Documentação fiscal eletrônica</li> </ul> <p><b>Ampliação do e-PAF</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos Administrativos em 1ª Instância</li> <li>Recursos Administrativos em 2ª Instância</li> </ul>	<p><b>Modelo de gestão da ação fiscal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Programação Fiscal</li> <li>Acompanhamento da Programação Fiscal</li> <li>Inserção de Novos Contribuintes na Programação Fiscal</li> <li>Redirecionamento de Trabalho Previsto na Programação Fiscal</li> </ul> <p><b>Modelo de investigação de fraudes tributárias estruturadas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Intercâmbio de informações e análises sobre fatos ou situações de potencial ou imediata lesividade</li> </ul> <p><b>Sistema para autorregularização de contribuintes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Assunto no Ambiente Analítico</li> <li>Produto no Ambiente Analítico</li> <li>Mineração de Dados e Cruzamento de Info</li> <li>Ferramentas de Monitoramento e Apontamento de Desvios (Malhas e Autorregularização)</li> </ul> <p><b>Sistema de monitoramento: contribuintes, setores econômicos e trânsito de mercadorias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Monitoramento da Arrecadação</li> <li>Acompanhamento de Contribuintes</li> </ul>

\* Cronograma estimado para realização, com término definido até 2025.

# Objetivo 7 - APRIMORAR A QUALIDADE DO GASTO PÚBLICO E DESENVOLVER A GESTÃO DE CUSTOS PÚBLICOS



PERSPECTIVA	TEMA ESTRATÉGICO IMPACTANTE	DESCRIÇÃO			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Transformação fazendária</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eficiência na operação</li> </ul>	<p>Prezar pela boa alocação dos recursos públicos e demonstrar compromisso com as políticas públicas e com o desenvolvimento econômico e social planejados para o Estado</p>			
<p>JUSTIFICATIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos escassos, crise econômica, diminuindo a capacidade contributiva, transparência e aumento do controle social</li> </ul>	<p>PILAR (ES) DE SUSTENTAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conformidade, no viés do risco fiscal e desenvolvimento econômico e Paradigma do cliente, no viés de transparência e qualidade da informação</li> </ul>				
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS					
	2021	2022	2023	2024	2025
Implantar Modelo de Orçamento orientado por Resultados (OpR)					○
Implantar Modelo de Gestão de Custos dos Serviços Públicos					○
Implantar Sistema de Controle de Cartões de Pagamento		○			
PRINCIPAIS ROTINAS IMPACTADAS		RISCOS			
<p><b>Modelo de gestão de custos dos serviços públicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>N/D</li> </ul> <p><b>Modelo de orçamento por resultado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboração do PLDO</li> <li>Elaboração da PLOA</li> <li>Abertura de Exercício</li> <li>Encerramento de Exercício</li> <li>Cotas Trimestrais</li> <li>Alterações Orçamentárias</li> </ul> <p><b>Sistema de controle de cartões de pagamento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Concessão de adiantamentos (alimentação, diárias, viagens, suprimentos de fundos)</li> </ul>		<p>A Implantação da Sistemática da Gestão de Riscos na SEFA/PR se realizará entre 2021 e 2023.</p>			
INDICADORES					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Índice de Liquidez (CCL)</li> <li>Poupança Corrente</li> <li>Endividamento</li> <li>Investimentos com Recursos de Terceiros</li> <li>Pagamentos em Atraso</li> <li>Execução Orçamentária<sup>1</sup></li> </ul> <p><sup>1</sup> em consonância com o solicitado pelo BID</p>					

\* Cronograma estimado para realização, com término definido até 2025.

# Objetivo 8 - AUMENTAR A EFICIÊNCIA E EFETIVIDADE DA ARRECADAÇÃO, COBRANÇA E RECUPERAÇÃO DE CRÉDITOS



PERSPECTIVA		TEMA ESTRATÉGICO IMPACTANTE	DESCRIÇÃO		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Transformação fazendária</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Negócio e inovação</li> </ul>	<p>Qualificar o relacionamento com os contribuintes e disponibilizar meios seguros e simples, tanto no que diz respeito ao controle dos valores devidos, quanto no que diz respeito à forma de arrecadação e cobrança</p>		
JUSTIFICATIVA		PILAR (ES) DE SUSTENTAÇÃO	PRINCIPAIS ROTINAS IMPACTADAS	RISCOS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Débitos crescentes, recuperação baixa do crédito tributário ou não tributário e recursos escassos. Inadimplência contumaz</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Especialização, no viés de produtividade e melhoria contínua e Paradigma do serviço, no viés de relacionamento qualificado com o contribuinte</li> </ul>	<p><b>Gestão do contencioso fiscal no âmbito da PGE, Modelo de gestão da dívida ativa no âmbito da PGE e modelo de gestão da recuperação de créditos</b>                      Recursos Administrativos em 1ª e 2ª Instância                      Cobrança Administrativa                      Dívida Ativa: inscrever, retificar, cancelar, suspender</p> <p><b>Metodologia de estimação do potencial de arrecadação</b>                      Análise e previsão da Receita Tributária</p> <p><b>Sistema de GRE e sistemática de arrecadação e controle</b>                      Macro_N1: Arrecadação, Previsão e Controle da Arrecadação, Tesouro                      Controle das Transferências dos Recursos Fiscais Federais e Partilha Federativa</p>	<p>A Implantação da Sistemática da Gestão de Riscos na SEFA/PR se realizará entre 2021 e 2023.</p>	
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS					
	2021	2022	2023	2024	2025
Implantar novo modelo de cobrança e recuperação de créditos					○
Implantar nova sistemática de arrecadação e distribuição de recursos					○
Implantar Sistema de Gestão da Dívida Ativa					○
Implantar Sistema de Guia de Recolhimento Estadual (GRE)			○		

\* Cronograma estimado para realização, com término definido até 2025.

# Objetivo 9 - APRIMORAR A GESTÃO DOS ATIVOS, PASSIVOS, HAVERES E DÍVIDAS DO ESTADO



PERSPECTIVA	TEMA ESTRATÉGICO IMPACTANTE	DESCRIÇÃO	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Transformação fazendária</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Negócio e inovação</li> </ul>	<p>Conhecer as principais partes interessadas, considerando que a SEFA/PR congrega negócios distintos numa só pasta (receita, tesouro, orçamento e contabilidade). Entender as expectativas de cada uma das partes interessadas. Estabelecer uma estratégia de comunicação que minimize os desvios sobre o real papel da secretaria. Comunicar o atendimento das exigências aplicáveis à Secretaria realizadas por órgãos de controle.</p>	
JUSTIFICATIVA	PILAR (ES) DE SUSTENTAÇÃO		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Custo considerável com a conformidade, recursos escassos, aumento da demanda por transparência e dos órgãos de controle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conformidade, no viés de redução do risco fiscal e transparência</li> </ul>		
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS		PRINCIPAIS ROTINAS IMPACTADAS	RISCOS
		<p><b>Gestão de precatórios RPV</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Precatórios</li> <li>Requisições de Pequeno Valor</li> </ul> <p><b>Módulos de integração do sistema de gestão do patrimônio móvel e imóvel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidação contábil</li> <li>Integridade</li> <li>Erros: identificação e monitoramento da correção</li> </ul> <p><b>Gestão da dívida pública</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dívida pública</li> </ul> <p><b>Recuperação de Ativos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>N/D</li> </ul>	<p>A Implantação da Sistemática da Gestão de Riscos na SEFA/PR se realizará entre 2021 e 2023.</p>
		INDICADORES	<p>Observação: esse OE será mensurado, totalmente, por meio dos indicadores dos projetos que o suportam</p>

\* Cronograma estimado para realização, com término definido até 2025.

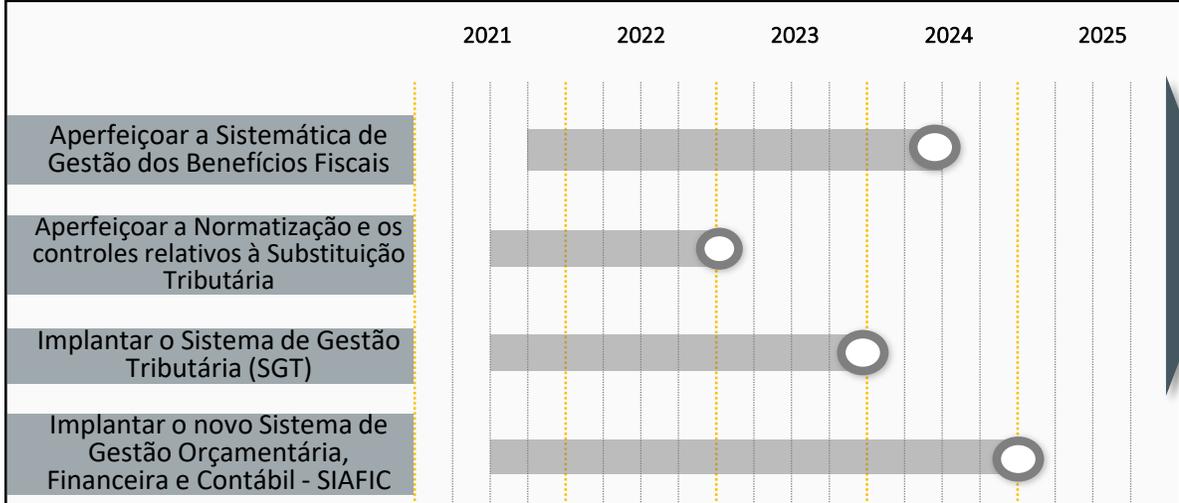
# Objetivo 10 - COMUNICAR DE FORMA CLARA, TRANSPARENTE E ESTRATÉGICA



PERSPECTIVA	TEMA ESTRATÉGICO IMPACTANTE	DESCRIÇÃO	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Transformação fazendária</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relacionamento e imagem</li> </ul>	<p>Comunicar as iniciativas da Secretaria como aquelas que buscam excelência operacional e o aprimoramento dos serviços, comunicar o atendimento das exigências aplicáveis à Secretaria realizadas por órgãos de controle e reposicionar o fisco, na visão do contribuinte, como parceiro e facilitador, demonstrando como tributos estão sendo devolvidos para a sociedade</p>	
JUSTIFICATIVA	PILAR (ES) DE SUSTENTAÇÃO		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicação interna e externa incipiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conformidade, no viés de transparência e paradigma do serviço, no viés de relacionamento qualificado</li> </ul>		
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS		PRINCIPAIS ROTINAS IMPACTADAS	RISCOS
		<p><b>Ferramentas de comunicação Interna e Externa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboração e acompanhamento do Plano de Trabalho do Controle Interno</li> <li>Canais de comunicação para reclamações, denúncias, solicitações, sugestões, elogios e acesso à informação</li> <li>Transparência fazendária</li> <li>Comunicação direta interna e externa</li> </ul>	<p>A Implantação da Sistemática da Gestão de Riscos na SEFA/PR se realizará entre 2021 e 2023.</p>
			INDICADORES
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Mídia espontânea</li> <li>Reclamações e denúncias</li> <li>Solicitações de acesso à informação</li> <li>Índice de acesso à comunicação</li> </ul>

\* Cronograma estimado para realização, com término definido até 2025.

# Objetivo 11 - INCREMENTAR AS RECEITAS E OTIMIZAR OS GASTOS PÚBLICOS

PERSPECTIVA	TEMA ESTRATÉGICO IMPACTANTE	DESCRIÇÃO	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultado e finalidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eficiência na operação e Negócio e inovação</li> </ul>	<p>Como o aumento de receita tem baixo potencial, a título de ganho real, considerando, por exemplo, a exaustão do modelo tributário, precisamos, racionalmente, defender uma reforma tributária abrangente, redefinindo competências e, enquanto esse momento não chega, podemos (na verdade devemos) combater fraudes, sonegações, mesmo sabendo que o ganho será incremental. Do lado das despesas, como mais de 90% delas têm caráter obrigatório, temos que garantir a aplicação em programas de qualidade, o que pode implicar, por exemplo, orçamento por resultado, taxa de retorno social</p>	
JUSTIFICATIVA	PILAR (ES) DE SUSTENTAÇÃO		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Custo considerável com a conformidade, escassez de recursos, decisões judiciais ou deliberações federais com impacto nas finanças do Estado, recuperação lenta da economia e Regime de Recuperação Fiscal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conformidade, no viés de redução do risco fiscal, aumento da segurança jurídica e melhoria no ambiente de negócio</li> </ul>	<b>PRINCIPAIS ROTINAS IMPACTADAS</b>	<b>RISCOS</b>
<b>INICIATIVAS ESTRATÉGICAS</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Desenvolvimento de SIAFIC e Módulos do SGT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>SIAFIC e SGT são sistemas estruturantes, impactando o negócio como um todo (SIAFIC: gestão administrativa, financeira, contábil e custos; SGT: gestão tributária) e não um ou outro processo, ou seja, estamos falando de sistemas que suportarão as atividades da receita, do tesouro, do orçamento e da contabilidade, minimamente</li> </ul> </li> <li><b>Diagnóstico da Substituição Tributária do ICMS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cadastro</li> <li>Concessão de Regimes Especiais</li> </ul> </li> <li><b>Gestão de benefícios fiscais</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Análise e concessão de benefícios fiscais</li> </ul> </li> </ul>	<p>A Implantação da Sistemática da Gestão de Riscos na SEFA/PR se realizará entre 2021 e 2023.</p>
			<b>INDICADORES</b>

\* Cronograma estimado para realização, com término definido até 2025.

# Objetivo 12 - PRESTAR SERVIÇOS PÚBLICOS MODERNOS E ÁGEIS, QUE ATENDAM ÀS NECESSIDADES DA SOCIEDADE

PERSPECTIVA		TEMA ESTRATÉGICO IMPACTANTE	DESCRIÇÃO									
<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultado e finalidade</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Eficiência na operação e Negócio e inovação</li> </ul>	<p>Conhecer as necessidades dos usuários dos serviços públicos e prestar os serviços que atendam estas necessidades, oportunizando, conforme o caso, melhores experiências, independente se um contribuinte está preocupado com a celeridade, com a qualidade do serviço, com o ambiente de negócio ou com a segurança jurídica</p>									
JUSTIFICATIVA		PILAR (ES) DE SUSTENTAÇÃO										
<ul style="list-style-type: none"> <li>Expectativa da população por uma nova forma de prestação de serviços públicos, maior demanda por novas tecnologias e clientes digitais</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Paradigma do serviço, no viés relacionamento qualificado com o contribuinte, facilidade e agilidade para usuários de serviços</li> </ul>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>PRINCIPAIS ROTINAS IMPACTADAS</th> <th>RISCOS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <p><b>Modelo de serviços aos contribuintes e portal único dos contribuintes:</b> Atendimento (dos contribuintes), contudo, num viés mais amplo, todo e qualquer processo com interface direta com o contribuinte.</p> <p><b>Modelo REDESIM e modelo de cadastro único de contribuintes:</b> Cadastro</p> <p><b>Portal dos municípios:</b> Atendimento (dos municípios), contudo, num viés mais amplo, todo e qualquer processo com interface direta com o município.</p> <p><b>Módulo de integração ao portal único do comércio exterior:</b> Cadastro e Desembaraço eletrônico de importação</p> <p><b>Sistemática do IPM:</b> Apuração do IPM, desde a carga de dados, até a publicação do índice e contestação</p> </td> <td> <p>A Implantação da Sistemática da Gestão de Riscos na SEFA/PR se realizará entre 2021 e 2023.</p> </td> </tr> <tr> <th colspan="2">INDICADORES</th> </tr> <tr> <td colspan="2"> <ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfação (em cada canal)</li> <li>Prazo médio de atendimento (para serviços mais relevantes)</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>		PRINCIPAIS ROTINAS IMPACTADAS	RISCOS	<p><b>Modelo de serviços aos contribuintes e portal único dos contribuintes:</b> Atendimento (dos contribuintes), contudo, num viés mais amplo, todo e qualquer processo com interface direta com o contribuinte.</p> <p><b>Modelo REDESIM e modelo de cadastro único de contribuintes:</b> Cadastro</p> <p><b>Portal dos municípios:</b> Atendimento (dos municípios), contudo, num viés mais amplo, todo e qualquer processo com interface direta com o município.</p> <p><b>Módulo de integração ao portal único do comércio exterior:</b> Cadastro e Desembaraço eletrônico de importação</p> <p><b>Sistemática do IPM:</b> Apuração do IPM, desde a carga de dados, até a publicação do índice e contestação</p>	<p>A Implantação da Sistemática da Gestão de Riscos na SEFA/PR se realizará entre 2021 e 2023.</p>	INDICADORES		<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfação (em cada canal)</li> <li>Prazo médio de atendimento (para serviços mais relevantes)</li> </ul>	
PRINCIPAIS ROTINAS IMPACTADAS	RISCOS											
<p><b>Modelo de serviços aos contribuintes e portal único dos contribuintes:</b> Atendimento (dos contribuintes), contudo, num viés mais amplo, todo e qualquer processo com interface direta com o contribuinte.</p> <p><b>Modelo REDESIM e modelo de cadastro único de contribuintes:</b> Cadastro</p> <p><b>Portal dos municípios:</b> Atendimento (dos municípios), contudo, num viés mais amplo, todo e qualquer processo com interface direta com o município.</p> <p><b>Módulo de integração ao portal único do comércio exterior:</b> Cadastro e Desembaraço eletrônico de importação</p> <p><b>Sistemática do IPM:</b> Apuração do IPM, desde a carga de dados, até a publicação do índice e contestação</p>	<p>A Implantação da Sistemática da Gestão de Riscos na SEFA/PR se realizará entre 2021 e 2023.</p>											
INDICADORES												
<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfação (em cada canal)</li> <li>Prazo médio de atendimento (para serviços mais relevantes)</li> </ul>												
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS												
	2021	2022	2023	2024	2025							
Implantar novo Modelo de Serviços ao Contribuinte				○								
Implantar novo Modelo de Cadastro do Contribuinte				○								
Aprimorar a REDESIM				○								
Implantar portal dos Municípios		○										
Implantar novo Sistema do IPM				○								

\* Cronograma estimado para realização, com término definido até 2025.



## Objetivo 13 - FORTALECER A IMAGEM INSTITUCIONAL QUANTO À TRANSPARÊNCIA, EXCELÊNCIA DA GESTÃO FISCAL E JUSTIÇA FISCAL

PERSPECTIVA	TEMA ESTRATÉGICO IMPACTANTE	DESCRIÇÃO	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultado e finalidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relacionamento e Imagem</li> </ul>	<p>Conhecer as principais partes interessadas, considerando que a SEFA/PR congrega negócios distintos numa só pasta (receita, tesouro, orçamento e contabilidade). Entender as expectativas de cada uma das partes interessadas. Estabelecer uma estratégia de comunicação que minimize os desvios sobre o real papel da secretaria. Comunicar o atendimento das exigências aplicáveis à Secretaria realizadas por órgãos de controle.</p>	
JUSTIFICATIVA	PILAR (ES) DE SUSTENTAÇÃO		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento da demanda por transparência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conformidade, no viés de transparência</li> <li>Paradigma do serviço, no viés de relacionamento qualificado</li> </ul>		
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS		PRINCIPAIS ROTINAS IMPACTADAS	RISCOS
		<p><b>Ferramentas de comunicação com a sociedade</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Compliance</li> <li>Elaboração e acompanhamento do Plano de Trabalho do Controle Interno</li> <li>Reclamações, denúncias, solicitações, sugestões, elogios e acesso à informação</li> <li>Transparência fazendária</li> </ul> <p><b>Modelo de educação fiscal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Educação fiscal, p. ex., Nota Paraná</li> </ul>	<p>A Implantação da Sistemática da Gestão de Riscos na SEFA/PR se realizará entre 2021 e 2023.</p>
		INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mídia espontânea</li> <li>Reclamações e denúncias</li> <li>Solicitações de acesso à informação</li> <li>Índice de transparências</li> </ul>

\* Cronograma estimado para realização, com término definido até 2025.

# 03

## Gestão da Estratégia

3.1 Modelo de governança da estratégia

3.2 Ritos e estrutura de governança

3.3 Desdobramento da estratégia



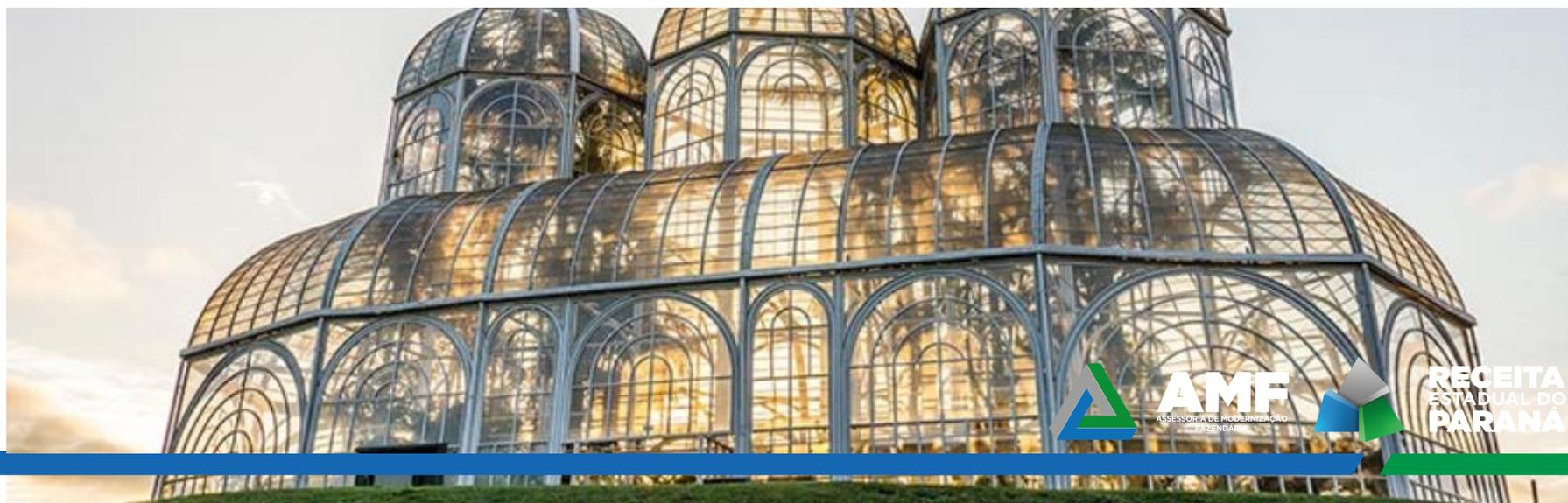
## 3.1 Modelo de governança da estratégia

Conceber o Planejamento Estratégico é apenas o primeiro passo para a gestão da estratégia de uma organização. A execução da estratégia permite aprimorar o processo decisório, estabelecendo um fio condutor para o cumprimento das rotinas diárias da SEFA/PR. A efetiva implantação da execução e seu monitoramento é estruturado em suas etapas, desde delimitar objetivos, garantindo o foco, à construção de um portfólio de projetos estratégicos, indicadores e metas correspondentes.

O modelo de governança da estratégia busca, essencialmente manter em sintonia os direcionadores estratégicos (Missão, Visão e Valores) como força motriz de suas ações.

Para tanto, a Secretaria Estado da Fazenda do Paraná publicou a resolução 909/2021, cujo propósito primordial foi definir o arranjo institucional para a governança da estratégia.

Para suportar essa execução é essencial o papel do Escritório de Projetos assumido pela Assessoria de Modernização Fazendária (AMF) que tem como principais objetivos a disseminação de informações e o apoio ao processo de tomada de decisão, bem como, o monitoramento da execução e do desempenho dos projetos estratégicos, garantindo o cumprimento das metas projetadas.



## 3.2 Ritos e estrutura de governança

O modelo de gestão estratégica da SEFA/PR contempla as seguintes etapas:

- Formulação
- Tradução
- Desdobramento
- Monitoramento e avaliação
- Comunicação e mudanças organizacionais

A etapa de formulação trata da análise dos cenários internos e externos, dos riscos vinculados aos cenários e das hipóteses e definição do posicionamento organizacional.

A etapa de tradução trata das definições dos objetivos, construção do mapa estratégico e definição dos indicadores estratégicos.

A etapa de desdobramento trata das definições das iniciativas, projetos e ações estratégicas e os indicadores até o nível tático e suas metas.

A etapa de monitoramento e avaliação têm por finalidade monitorar e reportar questões críticas do ambiente externo para a execução da estratégia;

Monitorar e reportar riscos para a execução da estratégia; analisar resultados; preparar e executar a Reunião de Análise da Estratégia (RAE).

A etapa da comunicação trata da comunicação da estratégia e do seu status de execução.

Com base em cada ciclo de monitoramento serão disponibilizadas as informações específicas sobre o status da execução do planejamento estratégico e os encaminhamentos realizados, como por exemplo, na RAE que será realizada regularmente com a participação dos gestores da SEFA/PR E REPR.

No entanto, para tornar mais ágil o acompanhamento, existe o Sistema de Gestão de Portfólio e Projetos que permite o acompanhamento tempestivo dos projetos e ações estratégicas da organização.

### 3.3 Desdobramento da estratégia

Para garantir a perenidade do planejamento estratégico alguns desdobramentos são essenciais para garantir a sua aderência e disseminação entre todas as partes.

As principais atividades do desdobramento, são:

- Comunicação da Estratégia;
- Monitoramento da compreensão de todos;
- Apresentar o modelo de gestão por indicadores e o seu alinhamento ao planejamento estratégico;
- Mensuração de resultados, acompanhamento de metas, indicadores e metas das áreas internas;
- Revisar periodicamente a estratégia, realizando as adequações necessárias.

A execução sistemática dessas atividades permite inclusive assumir novos desafios que podem expor a necessidade de ajuste nas estruturas vigentes da organização, tais como organogramas, pessoas, processos e sistemas.

É importante considerar que a estratégia define a estrutura, mas é a estrutura que implementa a estratégia. Ou seja: sem as estruturas adequadas, a implementação da estratégia pode não ser viável.

*“Planejamento de longo prazo não lida com decisões futuras, mas com o futuro das decisões presentes”*

Peter Drucker



**AMF**  
ASSESSORIA DE MODERNIZAÇÃO  
FAZENDÁRIA



**RECEITA  
ESTADUAL DO  
PARANÁ**

**PARANÁ**

GOVERNO DO ESTADO  
SECRETARIA DA FAZENDA



# 04

## Diagnóstico da Estrutura Organizacional



**AMF**  
ASSESSORIA DE MODERNIZAÇÃO  
FAZENDÁRIA



**RECEITA  
ESTADUAL DO  
PARANÁ**

**PARANÁ**  
GOVERNO DO ESTADO  
SECRETARIA DA FAZENDA



## 4 Diagnóstico da Estrutura Organizacional

O desenho do Planejamento Estratégico para o ciclo 2021-2025 demandou um diagnóstico e proposição de revisões na estrutura organizacional da SEFA/PR.

A partir da análise do relatório do MD-GEFIS, Metodologia de Diagnóstico da Maturidade e Desempenho Gestão Fiscal, aplicado na organização no final de 2018 e finalizado no primeiro trimestre de 2019, foi iniciada a revisão do planejamento estratégico.

O processo participativo de revisão ocorreu durante o primeiro semestre de 2021, e contou com a participação de várias áreas da organização e levou em consideração alguns pressupostos, como os nossos valores, a nossa missão, a nossa visão e o ambiente onde atuamos.

Em relação ao ambiente foram consideradas as principais orientações provenientes das megatendências, tendências, incertezas críticas e não críticas relacionadas aos eixos tecnológico, social e ambiental, econômico, político e legal.

Tudo isto resultou no presente documento que define a direção a seguir, os caminhos a trilhar, os objetivos a perseguir e assim nortear a atuação da Secretaria de Estado da Fazenda do Paraná nas áreas gestão e suporte e nas áreas finalísticas tributárias, envolvendo arrecadação, fiscalização e atendimento e também nas áreas finalísticas orçamentária, financeira e contábil.

**PARANÁ**



**GOVERNO DO ESTADO**

**SECRETARIA DA FAZENDA**



**AMF**  
ASSESSORIA DE MODERNIZAÇÃO  
FAZENDÁRIA



**RECEITA  
ESTADUAL DO  
PARANÁ**

[www.amf.fazenda.pr.gov.br](http://www.amf.fazenda.pr.gov.br)

S e t e m b r o 2 0 2 1