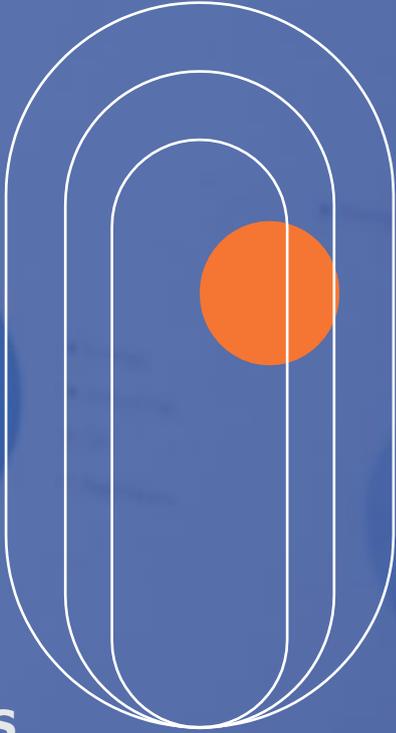


PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

SECRETARIA MUNICIPAL DE FAZENDA



SILVA JARDIM (RJ)

SEBRAE – COORDENAÇÃO REGIONAL LAGOS

FICHA TÉCNICA | SEBRAE RJ

Presidente do Conselho Deliberativo Estadual
JÉSUS MENDES COSTA

Vice Presidente do Conselho Deliberativo Estadual
ANTÔNIO FLORÊNCIO DE QUEIROZ JUNIOR

Diretor-Superintendente
ANTÔNIO MELO ALVARENGA NETO

Diretor de Desenvolvimento
SERGIO GOMES MALTA

Diretor de Produtos e Atendimento
JÚLIO CEZAR REZENDE DE FREITAS

Coordenadora Regional Lagos
ANA CLÁUDIA MELO VIEIRA

Analista Regional Responsável
RONALD DA SILVA SILVEIRA

Consultor de Planejamento | Credenciado SGF
MARCUS MACEDO - 2MG CONSULTORIA &
TREINAMENTO

APRESENTAÇÃO

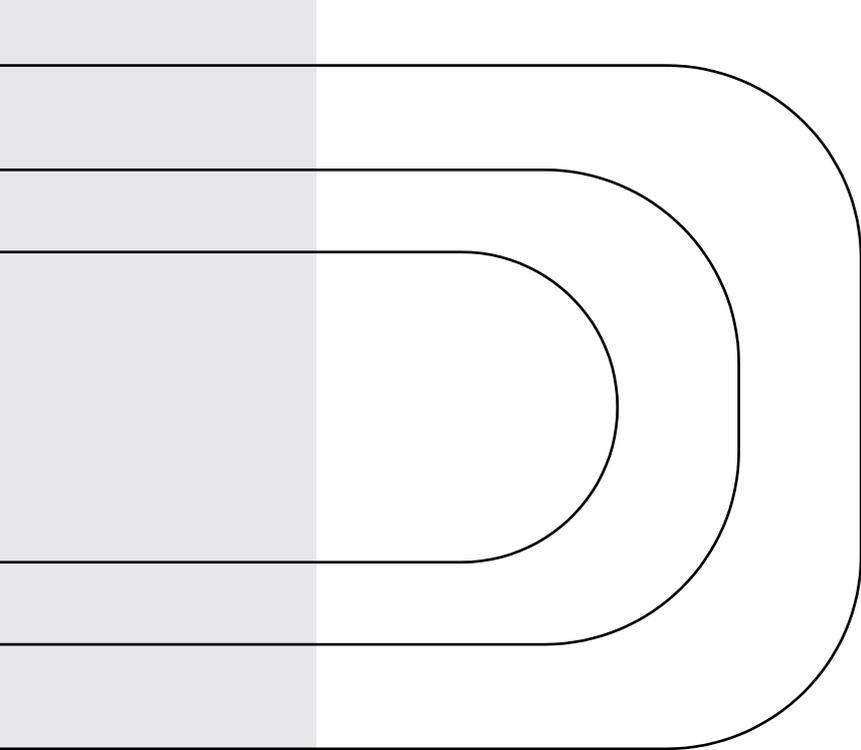
O planejamento estratégico, segundo Steiner (1969, p.12) corresponde ao *“estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelos executivos para uma situação em que o futuro tende a ser diferente do passado.”*

Na gestão pública, o planejamento é estabelecido por lei, entretanto, na atualidade sua prática é um dos maiores desafios para o uso e aplicação dos recursos públicos. O Brasil é um país com baixa cultura de planejamento, e não por acaso, isso se reflete na “mentalidade” das organizações públicas, mais ainda, a nível local ou municipal.

Ao tomar a decisão de realizar um processo de planejamento estratégico, a instituição, órgão ou departamento deve estar imbuída de um forte e amplo desejo de transformar uma realidade predominante.

O planejamento estratégico em si, é uma ferramenta poderosa, mas sem a vontade de agir, seus meios se tornam ineficazes. Essa disposição para a transformação deve ser refletida nas diferentes esferas de liderança organizacional, e deve estar garantida por um conjunto de elementos institucionais que amparem sua concretização.

Assim, planejar é mais do que apenas idealizar, sonhar, almejar. Um bom planejamento é aquele que consegue unir desejos e recursos para a viabilização de um imaginário real de mudanças para o futuro.



Ao concretizar seu planejamento estratégico, a Secretaria Municipal de Fazenda de Silva Jardim (RJ), assume que as práticas, processos e recursos presentes já não são suficientemente capazes de gerarem resultados transformadores para a chamada “máquina pública” municipal, tão pouco para a população local.

Dessa forma, o presente relatório nasce com a perspectiva de se tornar um farol de gestão interna para a implantação de novas práticas da SEFAZ, alinhadas a projetos e iniciativas em andamento, e em consonância com as diretrizes gerais de governo.

A seguir, apresentamos o Planejamento Estratégico SEFAZ 2023–2024 – Silva Jardim (RJ).

“Há quem decide arriscar e há quem decide planejar.”

Herbert Von Karajan
2020



SILVA JARDIM (RJ)



População: 21.775

IDH-M: 0,654

Salário médio formal: R\$ 2.100,00

População ocupada: 19,2%

Trabalhadores informais: 44%

IDEB médio (Rede Pública): 4,7

Cobertura de Atenção Básica (SUS): 100%

Taxa de homicídio (Por 10.000 hab.): 6,4

Micro e Pequenas Empresas: 97%

HISTÓRICO DO MUNICÍPIO

As primeiras notícias do Município de Silva Jardim datam de meados do século XVIII, havendo grande controvérsia de historiadores sobre suas origens.

Assim há divergência entre as citações de diversos historiadores e notas históricas sobre a criação da freguesia, afirmando alguns que esta se deu em 1801 e outros fixando a data 1810 para tal evento. Há também dúvidas sobre a primitiva denominação e motivos que levaram à criação da freguesia.

É certo, entretanto, que o núcleo populacional se desenvolveu em torno da igreja de Santana, passando a freguesia em 1817 e a Vila em 1841, pela Lei nº 239, de 8 de maio, com a mesma denominação de que falavam os historiadores – Nossa Senhora da Lapa de Capivari.

Segundo informes esparsos, sabe-se que, desde sua formação, a localidade viveu, quase exclusivamente, do resultado de suas lavouras, onde no correr dos tempos, a cultura do café foi-se destacando das demais, seguida pelas de cana-de-açúcar e de cereais, prodigalizando uma situação de abundância para os donos de fazenda.

No período republicano, a sede do Município foi elevada a Cidade em janeiro de 1890, sendo seu topônimo mudado para Silva Jardim, em homenagem ao seu ilustre filho Antônio da Silva Jardim.

ROTEIRIZAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

Figura 01: Rota de Planejamento

Fonte: Elaboração própria



A rota de Planejamento Estratégico (PE) da SEFAZ buscou otimizar o cronograma de oficinas de trabalho, sem deixar de considerar a relevância do processo.

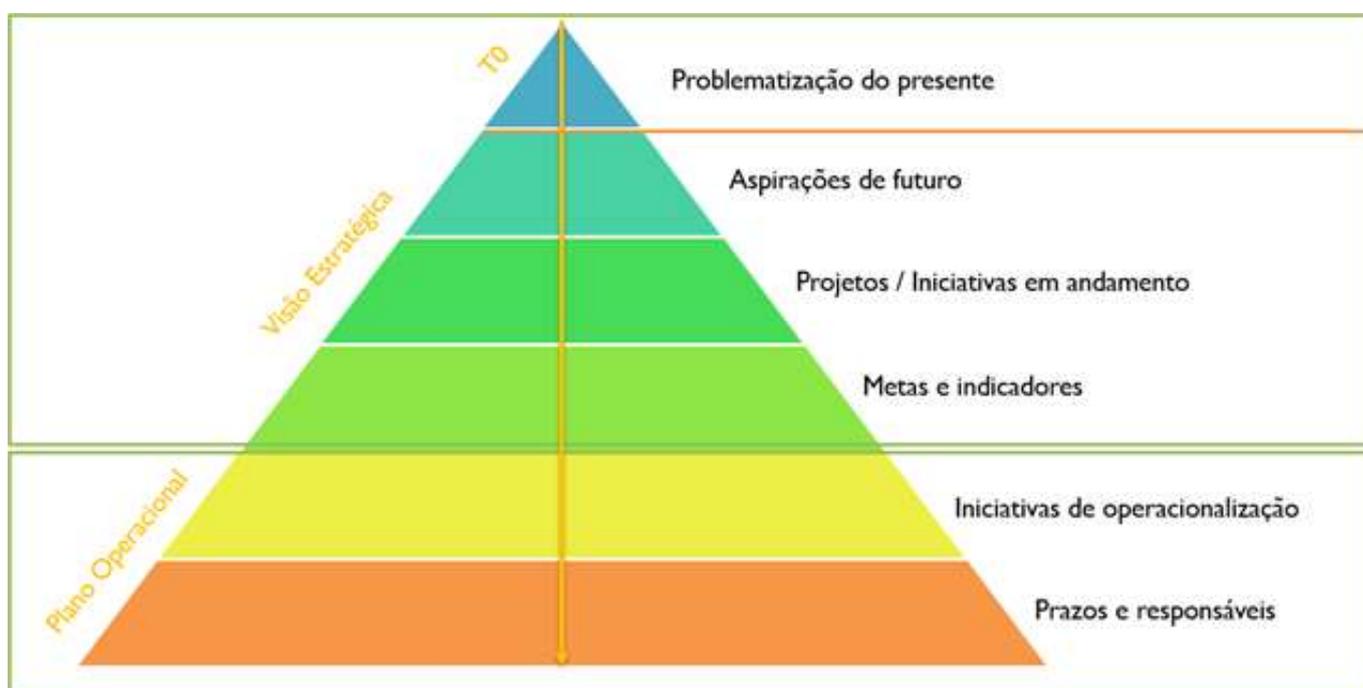
A formação da equipe da SEFAZ responsável pelo (PE) foi seletiva, priorizando servidores do chamado “primeiro escalão” da secretaria, por sua notória capacidade de decisão e implementação de novas políticas e processos internos.

Contudo, primando por um método de gestão participativa, o (PE) se ampliou aos demais membros da secretaria, através de oitivas individuais, que garantiram a possibilidade de ampla participação a todos os servidores e funcionários públicos da Secretaria de Fazenda.

Ao todo, o (PE) foi construído em quatro semanas de trabalho, por meio de oficinas criativas de idealização coletiva e oitivas remotas semiestruturadas.

ROTEIRIZAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

Figura 02: Arquétipo do Plano Estratégico
Fonte: Elaboração própria



O (PE) 2023–2024 é um documento que formaliza um conjunto de diretrizes para o aprimoramento da Secretaria de Fazenda de Silva Jardim. Como ferramenta de macroplanejamento é alicerçado em um arquétipo de planos estratégico e operacional.

O (PE) foi dividido em três fases:

FASE 1

FASE DE PROBLEMATIZAÇÃO;

FASE 2

FASE DE CONSTRUÇÃO DOS MARCOS ESTRATÉGICOS;

FASE 3

FASE DE DEFINIÇÃO DOS ELEMENTOS DE OPERACIONALIZAÇÃO.

O “T0” do planejamento se deu pela construção da **VISÃO DE FUTURO** da Secretaria de Fazenda. A partir de uma identidade gerencial marcada pela definição de uma visão de futuro, o grupo definiu suas principais linhas de atuação no planejamento.

Nota-se que a visão de futuro idealizada, aponta para um órgão que coloca as relações humanas em alto grau de importância, assim como busca privilegiar a inovação, a eficiência e a intermediação de processos e resultados finalísticos para a população local.

Figura 03: Visão estratégica da SEFAZ
Fonte: Elaboração própria



VISÃO DE FUTURO

“Ser um órgão com atendimento humanizado, digital, com excelência na qualidade de gestão, comunicação integrada, processos simplificados, célere, acessível, e que viabiliza as demais políticas públicas municipais”.

PROBLEMATIZAÇÃO

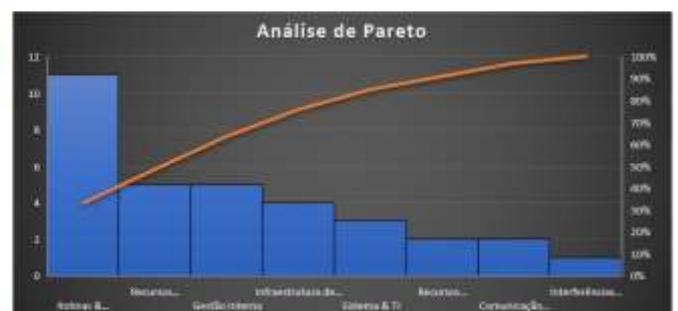
O primeiro passo em busca da visão de futuro foi reconhecer as “dores” atuais. Assim, o grupo listou os principais problemas que afligem a Secretaria em seus diversos aspectos. Para gerar clareza quanto a criticidade de cada problema e proporcionar uma análise de priorização, foi empregada a técnica GUT (Gravidade–Urgência–Tendência).

Após o resultado GUT, foram identificados 33 problemas relevantes. Todos os problemas apontados foram categorizados, por tema, e deram origem a 8 pontos focais. A problematização, então, foi submetida à uma análise de Pareto. Ao analisar os problemas da Secretaria com base no gráfico de Pareto foi possível constatar que 2 dos 8 temas focais concentram quase 50% dos problemas atuais da Secretaria.

Em outras palavras, podemos dizer que metade dos problemas mais relevantes da Secretaria de Fazenda se concentram em apenas 25% das temáticas de intervenção vislumbradas, a saber: **rotinas & processos e recursos humanos**.

Figura 04: Análise de Pareto
Fonte: Elaboração própria

POSIÇÃO	TEMAS FOCAIS	FREQUENCIA	%
1º	Rotinas & Processos	11	33%
2º	Recursos Humanos	5	15%
3º	Gestão Interna	5	15%
4º	Infraestrutura de trabalho	4	12%
5º	Sistema & TI	3	9%
6º	Recursos Financeiros	2	6%
7º	Comunicação Interna	2	6%
8º	Interferências Externas	1	3%
TOTAL		33	100%



As principais conclusões dessa etapa, são:

CONCLUSÃO Nº 01

CONCLUSÃO Nº 01 > METADE DOS PROBLEMAS DA SECRETARIA PODEM SER SOLUCIONADOS, FOCANDO EM APENAS DOIS TEMAS.

CONCLUSÃO Nº 02

CONCLUSÃO Nº 02 > 1/3 DOS PROBLEMAS É DE ORIGEM PROCEDIMENTAL.

CONCLUSÃO Nº 03

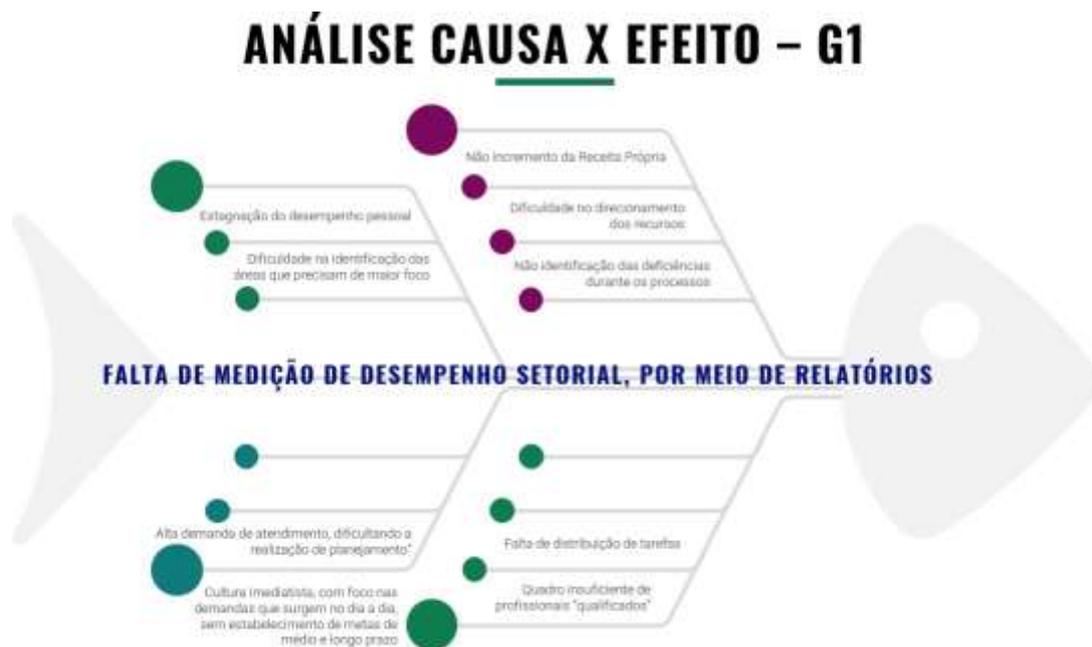
CONCLUSÃO Nº 03 > A MAIORIA DOS PROBLEMAS DOS TEMAS MAIS CRÍTICOS (1º-2º-3º) ESTÃO RELACIONADOS À AUSÊNCIA DE GESTÃO E DECISÃO, E NÃO EXCLUSIVAMENTE, À FALTA DE RECURSOS FINANCEIROS.

Considerando o resultado da análise de Pareto, o grupo selecionou os três problemas mais relevantes, dentre todos aqueles que foram elencados. Essa segmentação foi induzida para que a equipe pudesse aprofundar a avaliação sobre os problemas mais relevantes, identificando e analisando suas causas e consequências.

Para realização dessa análise, aplicamos o método consagrado da Árvore de Problematização, sobreposto ao modelo do Diagrama de Ishikawa. A partir do problema central, os grupos identificaram suas prováveis causas e efeitos, e traçaram iniciativas estratégicas para contenção desses efeitos, no cotidiano da Secretaria.

Figura 05: Árvore de problematização

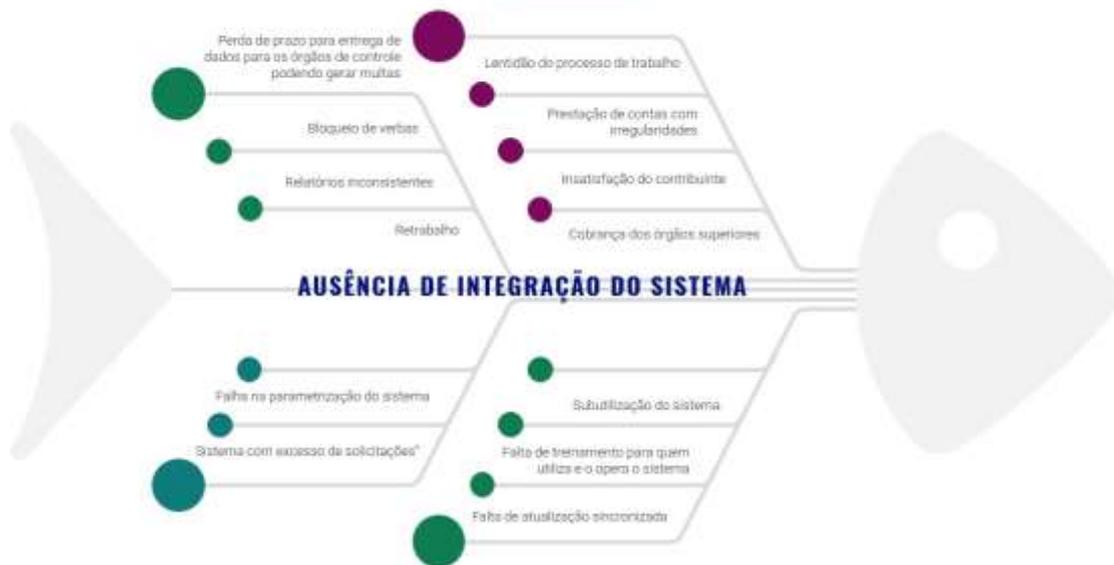
Fonte: Elaboração própria



INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DE CONTENÇÃO

- Elaboração de Relatórios da SEMFA;
- Elaboração de Relatórios por setor para identificação das necessidades específicas;
- Reuniões periódicas para apresentação dos relatórios;
- Estabelecimento de metas e prazos;
- Execução dos planos estabelecidos nas reuniões;
- Avaliação dos Resultados.

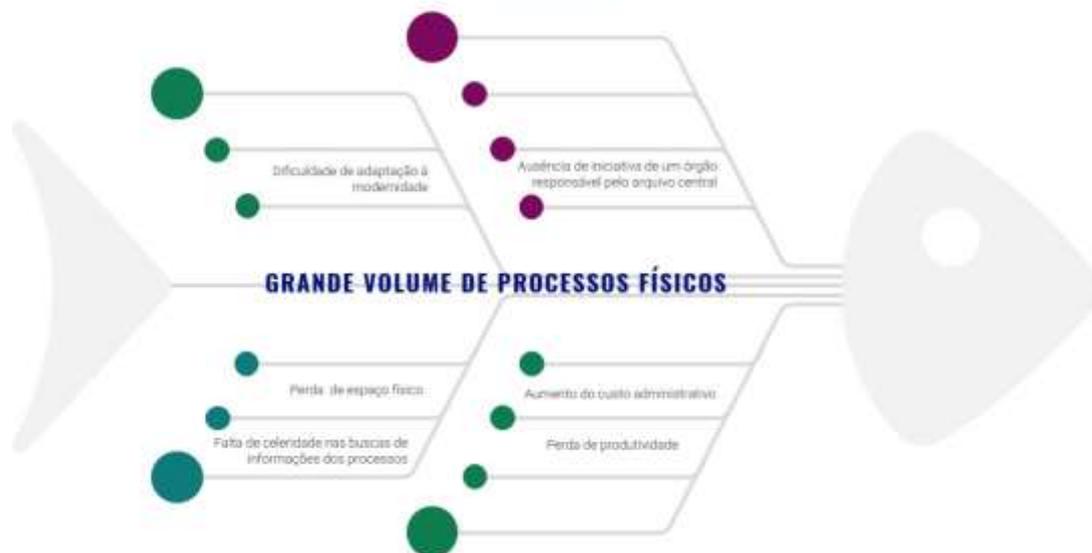
ANÁLISE CAUSA X EFEITO – G2



INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DE CONTENÇÃO

- Disponibilizar treinamento para todos os servidores e inclusive os da Divisão de Tecnologia da Informação Municipal;
- Promover reunião com a empresa responsável pelo sistema para apontar e resolver os problemas relatados;
- Proceder a migração dos servidores dos sistemas para a “nuvem”;
- Solicitar atendimento presencial do suporte técnico na resolução de problemas recorrentes;

ANÁLISE CAUSA X EFEITO – G3



INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DE CONTENÇÃO

- Viabilizar o ambiente regulatório para a implementação da digitalização;
- Contratação de empresa especializada;
- Aquisição de equipamentos;
- Treinamento dos servidores para a continuidade;

Nota-se que os problemas centras 2 e 3 estão interrelacionados a uma problemática comum de gestão e operação do sistema fazendário. Nesse caso, em especial, a ausência de integração intersetorial e baixa automação digital representam o cerne das questões apontadas.

Dentre as iniciativas estratégicas apontadas pelo grupo, cabe ressaltar aquelas que, de fato, possuem maior poder de resolução imediata do problema, a saber:

PROBLEMA G2:

- DISPONIBILIZAR TREINAMENTO PARA TODOS OS SERVIDORES E INCLUSIVE OS DA DIVISÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO MUNICIPAL
- PROMOVER REUNIÃO COM A EMPRESA RESPONSÁVEL PELO SISTEMA PARA APONTAR E RESOLVER OS PROBLEMAS RELATADOS

PROBLEMA G3:

- CONTRATAÇÃO DE EMPRESA ESPECIALIZADA
- AQUISIÇÃO DE EQUIPAMENTOS

Já no tocante a problemática 1, nota-se que o cerne da questão é de cunho meramente gerencial. A ausência de medição de desempenho funcional / setorial não permite ao gestor fazendário identificar e gerenciar os gargalos de operação, tão pouco, qualificar o nível de produtividade (coletiva e unilateral). Dentre as iniciativas estratégicas apontadas pelo grupo, cabe ressaltar aquelas que, de fato, possuem maior poder de resolução imediata do problema, a saber:

PROBLEMA G1:

- ELABORAÇÃO DE RELATÓRIOS DA SEMFA
- ESTABELECIMENTO DE METAS E PRAZOS
- AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

ASPIRAÇÕES DE FUTURO

Aspirações de Futuro são macro objetivos estratégicos, que indicam as transformações desejadas para os próximos anos. Usando uma técnica de idealização futura, induzimos o grupo a imaginar como seria a Secretaria de Fazenda ideal, a partir do cenário vigente em análise. Dessa forma, os participantes puderam vislumbrar com leveza e clareza a tangibilização da visão de futuro, e os meios estratégicos de solução dos problemas atuais.

Considerando a visão de futuro marcada, o cenário de problematização identificado, e outros elementos de idealização, o grupo definiu, inicialmente, 09 aspirações de futuro que apontariam para um novo desenho estratégico da SEFAZ, até 2024.

Mas levando em conta que o prazo de execução do (PE) é de apenas dois anos, foi necessária uma segmentação prioritária do conjunto de aspirações idealizadas. Além disso, considerou-se também a visão de Michael Porter (2004), no sentido de que *“não é possível atender todas as expectativas, assim, a estratégia é uma forma de fixar limites.”*

Dessa maneira, o grupo foi induzido a olhar de forma mais estratégica para cada uma das nove aspirações, e eleger as três mais prioritárias. Essas Aspirações de Futuro se tornaramo referencial de partida do Plano Estratégico SEFAZ 2023–2024.

A figura abaixo traz o rol das aspirações, inicialmente delineadas, e o resultado da priorização espontânea.

Figura 06: Enquete das aspirações de futuro
Fonte: Elaboração própria



Ao analisarmos o resultado da enquete de priorização, notamos que algumas aspirações eram similares e/ou convergentes. As aspirações similares ou redundantes foram compiladas, e outras complementares e convergentes foram compactadas, dando origem ao **Escopo Estratégico do Planejamento**.

Figura 07: Escopo estratégico do planejamento
Fonte: Elaboração própria



Cada uma das três aspirações priorizadas, aponta para um ponto focal estratégico. Ao olharmos para o conjunto das aspirações é possível notar a presença dos seguintes pontos:

Figura 08: Pontos focais das Aspirações de Futuro

Fonte: Elaboração própria



O conjunto das aspirações de futuro também estabeleceu a composição dos futuros Grupos de Trabalho (GT) do (PE). Os GT foram compostos de forma espontânea, e seus componentes levaram em consideração para sua alocação grupal, a sinergia com o tema em sua prática cotidiana.

Os GT serão as unidades de operacionalização do (PE) e poderão aglutinar quantos colaboradores forem necessários para cooperarem com suas tarefas operacionais e metas estratégicas.

Figura 09: Quadro de composição dos GT

Fonte: Elaboração própria

ASPIRAÇÃO DE FUTURO	MEMBROS
Seremos uma Secretaria que, a partir do diálogo, desenvolverá manuais de rotina e procedimentos junto aos setores/ secretarias envolvidos, com a finalidade de unificar a relação processual.	Jaqueline, Silvana, Breno, Anderson, Raquel, Suzelly;
Seremos uma secretaria que propiciará a qualificação contínua e o direcionamento dos servidores para a suas áreas de aptidão, dentro de suas atribuições.	Bruna, Carlos Cesar, Marcos, Natalia, Marizete, Marcelo, Cristiano;
Seremos uma Secretaria com equipamentos e ferramentas modernas e integradas com foco em processos digitais e atendimento aos usuários internos e externos.	Renata, Douglas, Pedro, Victor, Hudson, Cassio;

Olhar para o futuro ideal, sem desconsiderar as boas práticas e iniciativas atuais. A partir dessa premissa, o (PE) agregou em sua metodologia a harmonização de projetos e iniciativas já em andamento, ou na iminência de realização, por parte da Secretaria.

Dessa forma, o escopo estratégico do (PE) não concorrerá internamente contra nenhuma política já idealizada. Ao contrário, ao se posicionar assim, esperamos que tais políticas possam se alinhar à visão de futuro estabelecida para garantir que as ações empreendidas pela Secretaria de Fazenda sejam encadeadas e inter-relacionadas.

O desenho dessa harmonização se deu a partir da alocação dos **PROJETOS EM ANDAMENTO** e dos **PROJETOS FUTUROS**, sob a estratégia de cada Aspiração, visando gerar sinergia, complementação e efetividade para o plano de ação interno.

Ao todo, foram listados 12 projetos em andamento e 8 projetos futuros. Esses projetos passaram a compor a base do Plano de Operacionalização.

Figura 10: Alinhamento de projetos x aspirações de futuro

Fonte: Elaboração própria

Seremos uma Secretaria que, a partir do diálogo, desenvolverá manuais de rotina e procedimentos junto aos setores/ secretarias envolvidos, com a finalidade de unificar a relação processual - 2023

- Resoluções municipais
- Manual para baixa bancária no setor de arrecadação

Projetos em andamento

- Manualização de Rotinas Gerais Administrativas da Fazenda:
 - Receitas (Fiscalização, Arrecadação, Cadastros, Tributação)
 - Despesas (Contabilidade)
 - Procuradoria Fiscal

Projetos futuros

Seremos uma secretaria que propiciará a qualificação contínua e o direcionamento dos servidores para a suas áreas de aptidão, dentro de suas atribuições - 2023

- Escola de Contas e Gestão TCE-RJ (Adesão Voluntária)
- Coordenação de Educação Continuada (já regulamentada)
- Escola de Gestão Municipal (já prevista no PPA)

Projetos em andamento

- Programa de Capacitação Contínua (já prevista no PPA)
 - Atendimento Ativo e Passivo:
 - Fiscalização
 - Tributária
 - Posturas
 - Inovação
 - Legislação
 - Contabilidade
 - Procuradoria Fiscal
 - Redação Oficial
 - Análise de indicadores econômico-financeiros

Projetos futuros

Seremos uma Secretaria com equipamentos e ferramentas modernas e integradas com foco em processos digitais e atendimento aos usuários internos e externos. - 2024

- Aquisição de equipamentos de informática
- Software de informação integrada Gove
- ITBI e ISS online
- Alvará para REGIN online
- Helpdesk para contribuintes ISS
- QGIS e AutoCad
- Integração contábil / RH

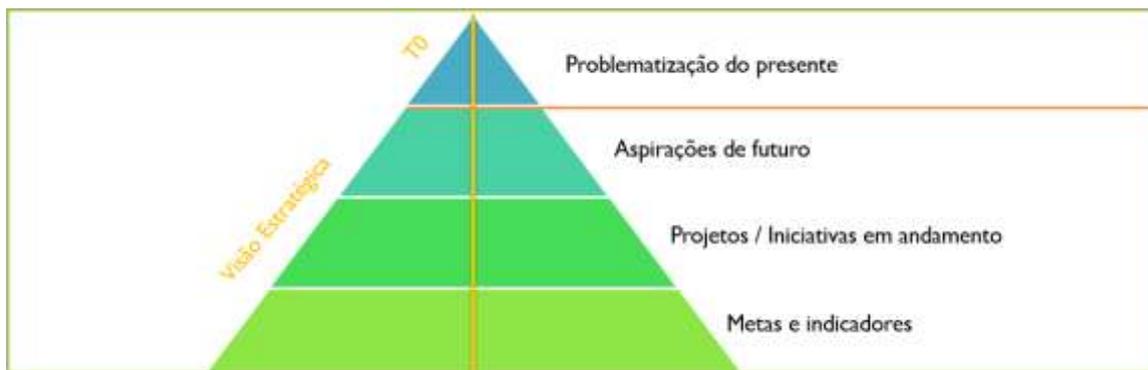
Projetos em andamento

- Georreferenciamento
- Aquisição de equipamentos para modernização fazendária
- Desenvolvimento do site específico para a Secretaria de Fazenda
- Ferramenta de integração do REGIN com o software de arrecadação
- Ferramenta de acompanhamento processual para a Procuradoria
- Integração Contábil / Patrimônio

Projetos futuros

ROTEIRIZAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

Figura 11: Parte superior do arquétipo estratégico
Fonte: Elaboração própria

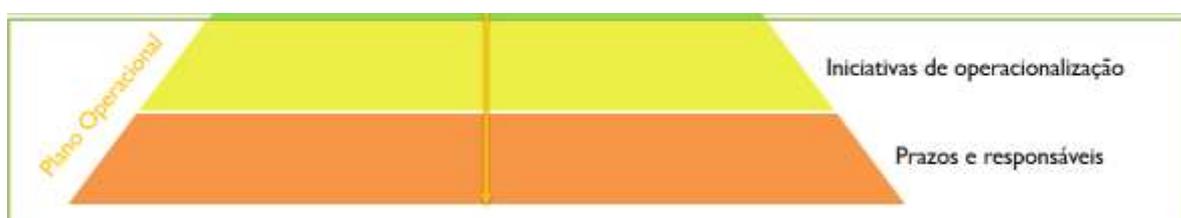


O desdobramento das metas se deu a partir da definição de iniciativas de operacionalização, que por sua vez, representam o conjunto de esforços ou ações a serem empreendidos nas etapas de execução do (PE). Metas e iniciativas de operacionalização estão definidas a partir de marcos temporais ou *deadlines*.

As iniciativas de operacionalização estão projetadas para início em 2023 e término em 2024, respeitando o limite temporal estabelecido no (PE).

Vale destacar que as ações detalhadas estão marcadas por responsáveis, e as responsabilidades estão distribuídas por elementos, dentro do arquétipo. Assim, cada meta possui um líder, ou seja, um gestor do grupo executivo da Secretaria que será referência no (PE). Na mesma linha, cada meta possui um conjunto de iniciativas de operacionalização (ações) que são de responsabilidade unilateral, mas convergentes à meta, portanto, ao líder de referência. Essa composição forma o chamado Plano Operacional do (PE).

Figura 12: Parte inferior do arquétipo estratégico
Fonte: Elaboração própria



OITIVAS SETORIAIS

Como estabelecer um planejamento estratégico da Secretaria de Fazenda, idealizado pela equipe executiva do primeiro escalão, mas garantindo também a participação plena dos demais servidores e funcionários?

A partir dessa hipótese, trouxemos para o escopo do (PE) a prática do conceito de gestão participativa. Segundo Schiavo (2005), gestão participativa “*são processos de diálogo que procuram incluir todos os setores e grupos que estão envolvidos em uma questão, seja para compartilhar conhecimentos sobre um tema, seja para a identificação coletiva de desafios, seja para planejar ações e tomar decisões coletivamente.*”

Seguindo na esteira dessa percepção, foram realizadas Oitivas Setoriais, de forma remota, abertas a todos os demais servidores e funcionários que não participaram diretamente da idealização do (PE). Ao todo, havia um universo de amostra de 33 potenciais participantes, contudo, a adesão a esse processo alcançou apenas 63% desse total (21 respondentes).

ABAIXO, TEMOS A ÍNTEGRA DO QUESTIONÁRIO ABERTO AO PÚBLICO-ALVO DAS OITIVAS:

01

Na sua opinião, quais são os maiores problemas da Secretaria de Fazenda atualmente?

02

Considerando os problemas que você apontou anteriormente, quais são os três mais críticos e que mereceriam uma intervenção imediata?

03

Em uma palavra, apenas uma palavra, o que é a Secretaria de Fazenda de Silva Jardim, atualmente?

04

Pensando no futuro desejado para a Secretaria, quais deveriam ser os focos de atuação para superar os problemas atuais?

05

Se você pudesse implantar a Secretaria de Fazenda ideal para Silva Jardim, como ela seria?

06

Quais projetos ou ações estratégicas da Secretaria que já estão em andamento deveriam ser continuados e/ou ampliados até 2024?

07

Das opções abaixo, quais aquelas que melhor representam seu sentimento profissional nesse momento?

08

De 0 (nenhuma motivação) a 10 (totalmente motivado(a)) qual o seu atual grau de motivação para trabalhar na Secretaria de Fazenda de Silva Jardim?

09

Você acredita que esse Planejamento Estratégico sairá do papel e trará melhorias para a Secretaria de Fazenda?

O tratamento das respostas colhidas, traz um importante conjunto de reflexões e afirmações para os gestores da Secretaria de Fazenda. A seguir, é possível verificar as respostas transcritas na íntegra, seguida de uma breve análise crítica a partir de pontos mais “sensíveis” e relevantes, de acordo com as questões apresentadas.

NA SUA OPINIÃO, QUAIS SÃO OS MAIORES PROBLEMAS DA SECRETARIA DE FAZENDA ATUALMENTE?

- *baixo nível de conhecimento específico para a realização da atividade fazendária (tributos e finanças);*
- *pouca interação entre os níveis superiores de gestão;*
- *falta de reconhecimento hierárquico;*
- *falta de reconhecimento dos servidores da relevância e importância da secretaria no contexto a administração pública;*
- *conflito geracional;*
- *pouco foco na receita;*
- *os servidores mais antigos na secretaria e nos setores deveriam ter um reconhecimento profissional, sendo mais bem recompensados;*
- *os setores deveriam ser mais coesos;*
- *falta de conhecimento do trabalho a ser executado;*
- *falta de compromisso com horário;*
- *falta de interesse em aprender;*
- *pouco caso dos chefes do executivo em resolver as demandas da secretaria;*
- *muita burocracia (excesso de normas e papéis);*
- *desatualização cadastral;*
- *equipe com poucos funcionários;*
- *falta de equipamentos adequados;*
- *falta de interatividade entre os setores;*
- *pouca clareza ao lidar com o contribuinte;*
- *interpretações diversas de entendimento quanto aos procedimentos aplicados na secretaria pelos diversos setores/servidores em assuntos sinônimos;*

- *desunião, fofocas e intrigas pequenas, dito isso, o ambiente de trabalho entre os setores fica pesado em algumas situações;*
- *baixo comprometimento da equipe de trabalho;*
- *necessidade de melhoria da rede Internet,*
- *falta de iniciativa para buscar novas arrecadações de tributos;*
- *falta de atualização dos cadastros imobiliários;*
- *demanda muito grande de trabalho;*
- *falta de funcionários mais bem qualificados;*
- *desvalorização financeira e pessoal do funcionário;*
- *falta de funcionários capacitados;*
- *sobrecarga de trabalho;*
- *ausência de um programa de incentivo salarial e valorização do funcionário;*
- *reconhecimento da produtividade;*
- *sentimento de estagnação e de não poder contar com os superiores;*
- *rede de internet oscilante;*
- *falta de equipamentos/material de limpeza e água potável;*
- *dificuldade/impossibilidade na identificação dos reais possuidores das unidades imobiliárias, o que gera menos receitas;*
- *melhorias estruturais com relação a maquinário;*
- *desvalorização profissional;*
- *estrutura de atendimento;*
- *espaço físico servidor x contribuinte;*
- *ausência de subdivisão de tarefas;*
- *quantidade insuficiente de colaboradores;*
- *comunicação alheia em exagero;*
- *falta de comunicação;*
- *colega de outro setor interferindo em outros setores;*
- *falta de manutenção no prédio;*
- *falta de materiais para uso diário ex: descartáveis e material de limpeza;*

- *atendimento;*
- *espaço físico;*
- *material de trabalho;*
- *aprimoramento e valorização dos servidores;*
- *falta de Espírito de Equipe;*
- *pouco diálogo e muitos despachos;*
- *falta de participação dos funcionários nas mudanças na estrutura administrativa da secretaria, quando ocorrem;*
- *falta de material de trabalho;*
- *falta de material de trabalho (veículo, Tablet, computador, mobiliário, etc);*
- *falta de capacitação de funcionários;*
- *ausência de interação entre os setores;*
- *favoritismo com pessoas específicas;*
- *falta de diálogo;*
- *falta de equipamentos e materiais (não tem impressoras o suficiente, produtos de limpeza, etc...);*
- *somos poucos para muitas urgências diárias;*
- *as coisas nem sempre fluem nos prazos normais;*
- *estamos sempre correndo contra o tempo;*
- *estamos sempre no retrabalho por conta das outras secretarias;*
- *paramos toda hora para atender demandas que não deveriam ter por conta de desorganização de algumas secretarias;*

Ao todo, foram apontados **65 problemas**. Nota-se que alguns pontos elencados se repetem com frequência, e outros são similares e/ou complementares. A tabela abaixo traz um resumo dos temas que reuniram as maiores concentrações de observações quanto aos problemas da Secretaria de Fazenda:

Figura 13: Tabela resumo da problematização, por oitivas setoriais
 Fonte: Elaboração própria

NATUREZA DO PROBLEMA	FREQUÊNCIA	%
Estrutura de trabalho (espaço, materiais, equipamentos)	20	31%
Gestão de pessoas (reconhecimento e valorização)	18	28%
Gestão Interna (procedimentos administrativos)	10	15%
Relações interpessoais (conflitos)	8	12%
Capacitação	6	9%
Desintegração setorial	3	5%
Total	65	100%

Analisando os dados da amostragem de problematização na fase de oitivas, verificamos que há uma percepção bastante sedimentada quanto a concentração dos problemas em três pontos cruciais: **ESTRUTURA DE TRABALHO, RECONHECIMENTO / VALORIZAÇÃO** e **GESTÃO INTERNA**. Na percepção dos servidores e funcionários que responderam à pesquisa, esses pontos reúnem 75% de todos os problemas atuais da Secretaria. Ao confrontarmos com o resultado da problematização apresentado pela equipe executiva do (PE), nota-se, novamente, a presença dos temas **Gestão de Pessoas** e **Gestão Interna**.

NATUREZA DO PROBLEMA	FREQUÊNCIA	%
Estrutura de trabalho (espaço, materiais, equipamentos)	20	31%
Gestão de pessoas (reconhecimento e valorização)	18	28%
Gestão Interna (procedimentos administrativos)	10	15%
Relações interpessoais (conflitos)	8	12%
Capacitação	6	9%
Desintegração setorial	3	5%
Total	65	100%

POSIÇÃO	TEMAS FOCAIS	FREQUENCIA	%
1º	Rotinas & Processos	11	33%
2º	Recursos Humanos	5	15%
3º	Gestão Interna	5	15%
4º	Infraestrutura de trabalho	4	12%
5º	Sistema & TI	3	9%
6º	Recursos Financeiros	2	6%
7º	Comunicação Interna	2	6%
8º	Interferências Externas	1	3%
TOTAL		33	100%

Com relação ao item **Estrutura de Trabalho**, algumas respostas registradas apontam para a carência de itens básicos, imprescindíveis ao bom funcionamento do órgão, os quais destacamos: equipamentos de informática e materiais de limpeza.

Já no que diz respeito ao item **Gestão de Pessoas**, nota-se, por grande parte dos respondentes da amostra, um profundo sentimento de desvalorização do trabalho. Para além da questão salarial, essas respostas revelam um sentimento subliminar de relegação institucional.

Por fim, o item **Gestão Interna**, revela um desconforto significativo dos servidores e funcionários, no tocante a regras e procedimentos difusos, incompreendidos, desintegrados ou mesmo inexistentes.

02

CONSIDERANDO OS PROBLEMAS QUE VOCÊ APONTOU ANTERIORMENTE, QUAIS SÃO OS TRÊS MAIS CRÍTICOS E QUE MERECECIAM UMA INTERVENÇÃO IMEDIATA?

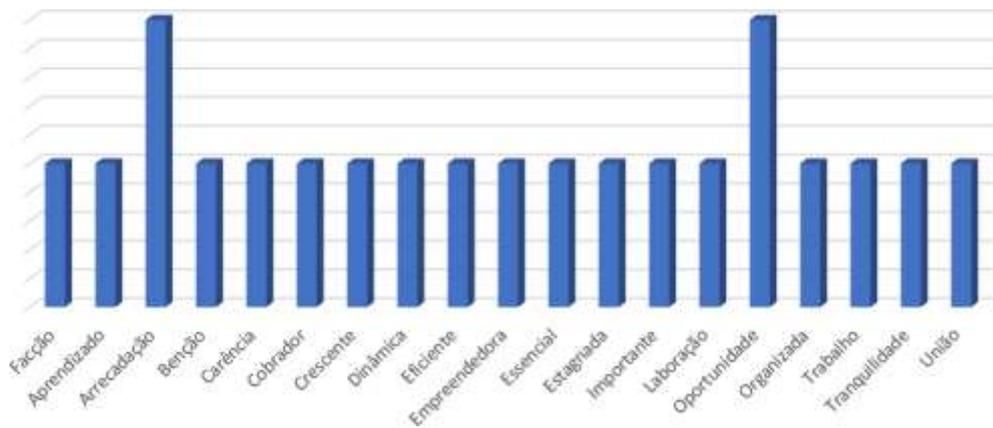
- *atualização cadastral de todos os cadastros que contêm no sistema fazendário;*
- *relacionamentos interpessoais;*
- *procedimentos administrativos;*
- *infraestrutura de trabalho;*
- *comunicação;*
- *capacitação dos servidores;*

A relação de problemas, por ordem de relevância, coaduna com os dados da tabela de problematização originária das respostas da questão 01. Através da estratégia de ratificação da percepção subjetiva, nota-se, mais uma vez, a concentração da problemática nos itens relacionados a **Estrutura de Trabalho e Gestão de Pessoas**.

03

EM UMA PALAVRA, APENAS UMA PALAVRA, O QUE É A SECRETARIA DE FAZENDA DE SILVA JARDIM, ATUALMENTE?

Gráfico 01: Palavras que resumem o sentido da Secretaria de Fazenda
Fonte: Elaboração própria



04

PENSANDO NO FUTURO DESEJADO PARA A SECRETARIA, QUAIS DEVERIAM SER OS FOCOS DE ATUAÇÃO PARA SUPERAR OS PROBLEMAS ATUAIS?

- *capacitação do corpo técnico;*
- *melhoria nos processos e rotinas de trabalho;*
- *conscientização dos servidores;*
- *atualização cadastral;*
- *melhoria do clima entre a equipe;*
- *foco no contribuinte / cidadão;*
- *valorização do ser humano e do profissional;*
- *mais comprometimento da Gestão Municipal;*
- *melhoria da infraestrutura de trabalho;*
- *ampliação da arrecadação;*
- *reuniões de trabalho com espaço para diálogo;*
- *interação entre os setores;*
- *investir mais nos recursos humanos;*

Dos itens registrados na questão 04, vale a pena verificar a correlação das potenciais soluções aos problemas vigentes, com as Aspirações de Futuro já definidas pelo (PE).

Tabela 01: Quadro de correlação das Aspirações de Futuro
Fonte: Elaboração própria

ASPIRAÇÕES DE FUTURO IDEALIZADAS	ITENS DE CORRELAÇÃO COM A QUESTÃO 04
Seremos uma Secretaria que, a partir do diálogo, desenvolverá manuais de rotina e procedimentos junto aos setores/ secretarias envolvidas, com a finalidade de unificar a relação processual.	<p>Relação direta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • reuniões de trabalho com espaço para diálogo • melhoria nos processos e rotinas de trabalho <p>Relação indireta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • foco no contribuinte / cidadão • interação entre os setores
Seremos uma secretaria que propiciará a qualificação contínua e o direcionamento dos servidores para a suas áreas de aptidão, dentro de suas atribuições.	<p>Relação direta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • capacitação do corpo técnico • valorização do ser humano e do profissional • investir mais nos recursos humanos <p>Relação indireta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • conscientização dos servidores • melhoria do clima entre a equipe
Seremos uma Secretaria com equipamentos e ferramentas modernas e integradas com foco em processos digitais e atendimento aos usuários internos e externos.	<p>Relação direta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • foco no contribuinte / cidadão • melhoria da infraestrutura de trabalho • ampliação da arrecadação • atualização cadastral <p>Relação indireta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • melhoria nos processos e rotinas de trabalho

Esse comparativo revela que dos treze focos de atuação compreendidos pela amostragem como potenciais vias de solução para os problemas da Secretaria, apenas 01 “*mais comprometimento da Gestão Municipal*” não se encaixa perfeitamente em nenhuma das três Aspirações de Futuro, dada sua generalização.

Porém, analisando por outro prisma, podemos subentender que a própria fixação do (PE) já revela, por si só, uma maior pré-disposição da Gestão Municipal para a melhoria e fortalecimento da Secretaria de Fazenda.

SE VOCÊ PUDESSE IMPLANTAR A SECRETARIA DE FAZENDA IDEAL PARA SILVA JARDIM, COMO ELA SERIA?

- *Seria a protagonista da administração pública local;*
- ***Eu tentaria implantar uma secretaria onde os setores trabalhassem mais unidos, buscando também a valorização do servidor com uma consequente satisfação do público ou contribuinte;***
- ***Menos burocrática e com mais serviços online;***
- ***Fornecendo serviços de qualidade e humanizado.*** Como o próprio nome diz (*servidor público*) devemos servir ao público o tratando da melhor maneira possível, ou seja, tratá-lo como você gostaria de ser tratado, se colocando no lugar do contribuinte, tendo muita atenção e paciência com ele.
- ***Secretaria equipada com sistemas de última geração, com todas as informações atualizadas,*** notificações via e-mail, WhatsApp, telefone... tudo funcionando perfeitamente;
- *Gestão com verdadeiros líderes e não chefes;*
- *Equipes de todos os setores sincronizadas;*
- ***Focada no melhor atendimento para o cidadão;***
- *Melhorar e igualar a remuneração dos servidores, com isso iria diminuir a insatisfação de alguns e com isso diminuiria as fofocas e intrigas;*
- *Mas cobrança da equipe com reunião do colegiado buscando sempre melhores soluções;*
- *Programa de produtividade/valorização financeira;*
- *Com maior reconhecimento dos funcionários conforme sua produtividade e melhorias na estrutura física;*

- Uma secretaria politicamente responsável;
- **Um ambiente com um bom suporte de equipamentos e transporte**, estudos em busca do aumento de arrecadação e profissionais valorizados, unidos e motivados em prol do mesmo objetivo;
- **Atendimento de excelência** - Funcionários motivados - Contribuinte satisfeito;
- Implantaria um mini banco para recebimento das guias, facilitando para contribuintes e assim tendo uma boa arrecadação;
- Uma Secretaria que buscasse **melhorar o atendimento e relacionamento com o contribuinte** e valorizasse mais os servidores;
- **Digitalizar ao máximo os procedimentos para dar mais agilidade e praticidade no desenvolvimento dos trabalhos;**
- Sem monopolismo, sem politicagem;
- Participativa;
- Seria mais centralizada, transparente e vistosa em amplo sentido (precisa de obras de restaurações);
- Não sei...Mas sei que o processo de implantar coisas novas é lento, com erros e acertos que deve ser pensado com calma, estrategicamente... Mas toda mudança organizacional merece inicialmente uma pesquisa de clima, como essa, para depois começar a mudança;

Os itens *negritados* acima são aqueles que apresentaram relação direta às Aspirações e Visão de Futuro.

QUAIS PROJETOS OU AÇÕES ESTRATÉGICAS DA SECRETARIA QUE JÁ ESTÃO EM ANDAMENTO DEVERIAM SER CONTINUADOS E/OU AMPLIADOS ATÉ 2024?

- *Georreferenciamento;*
- *atualização do cadastro imobiliário e mobiliário atualizado;*
- *implantação do processo eletrônico;*

A escassez de respostas para essa questão, revela um absoluto desconhecimento das ações e projetos mais estratégicos da Secretaria, por parte da equipe de ponta operacional.

Recomendamos que a comunicação dessas iniciativas seja mais bem sistematizada entre toda a equipe de trabalho da Secretaria, e não se restrinja, em maior ou menor grau, ao grupo executivo que compõem o chamado primeiro escalão.

DAS OPÇÕES ABAIXO, QUAIS AQUELAS QUE MELHOR REPRESENTAM SEU SENTIMENTO PROFISSIONAL NESSE MOMENTO?

Gráfico 02: Representação de expressão emocional

Fonte: Elaboração própria



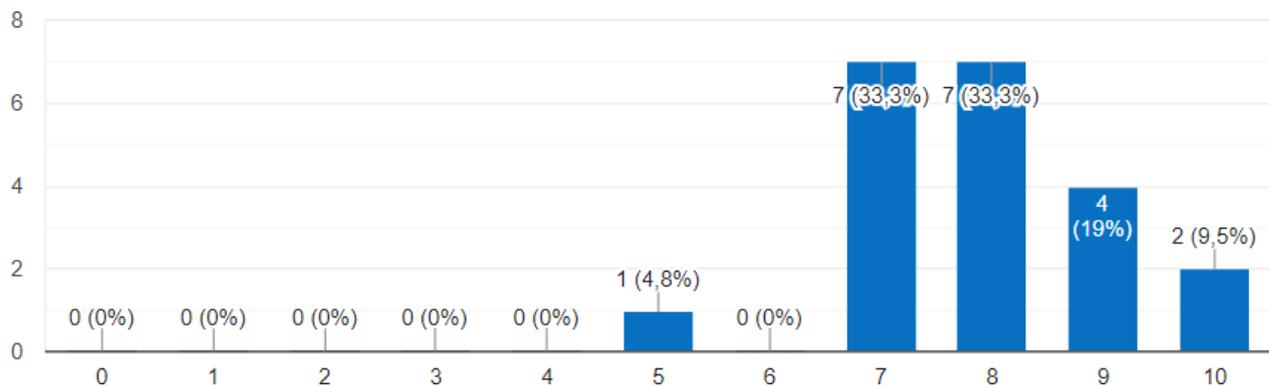
De modo geral, as respostas registradas na amostragem evidenciam um ambiente favorável à cooperação e adesão coletiva ao trabalho. Diante das afirmativas dualísticas, prevaleceu a dominância daquelas cujas essências foram pautadas em ambiência positiva, voltadas para a disposição para enfrentar desafios impostos, realização de trabalho com propósito e senso de contribuição profissional.

Em que pese o fato de 14% dos respondentes terem afirmado não se sentirem valorizados e reconhecidos – fato já captado pelas questões anteriores – ressaltamos que as demais afirmativas, cujas essências foram pautadas em ambiência negativa, não foram, sequer, selecionadas por nenhum respondente. Entretanto, o presente resultado deve ser interpretado de forma muito cautelosa. Tanto aqui, quanto em questões anteriores, o elemento **CLIMA ORGANIZACIONAL** aparece, de uma forma ou de outra, como um sinalizador de intervenção desejada, seja no sentido da melhoria e fortalecimento das relações interpessoais, como no viés da valorização e reconhecimento laboral.

08

DE 0 (NENHUMA MOTIVAÇÃO) A 10 (TOTALMENTE MOTIVADO(A)) QUAL O SEU ATUAL GRAU DE MOTIVAÇÃO PARA TRABALHAR NA SECRETARIA DE FAZENDA DE SILVA JARDIM?

Gráfico 02: Curva de motivação laboral
Fonte: Elaboração própria



Na esteira da avaliação de CLIMA ORGANIZACIONAL, 95% dos respondentes da amostra registraram uma curva de motivação de grau 8,5 em uma escala de 0 (totalmente desmotivado) a 10 (totalmente motivado).

Esse resultado revela que apesar da percepção pragmática dos atuais desafios organizacionais aos quais a Secretaria de Fazenda está subordinada, há uma forte vontade para resilir e superar os obstáculos que ora se impõem.

Um grau médio de motivação da ordem de 8,5 na escala proposta, é altamente favorável para a inserção de mudanças, empreendimento de novos projetos e revisão de práticas já estigmatizadas negativamente. **Há problemas relevantes e, em certa medida complexos, mas ainda há, concomitantemente, espaço e clima para mudança com engajamento coletivo.**

VOCÊ ACREDITA QUE ESSE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SAIRÁ DO PAPEL E TRARÁ MELHORIAS PARA A SECRETARIA DE FAZENDA?

Gráfico 03: Análise de confiança
Fonte: Elaboração própria



Por fim, as oitavas procuraram captar o nível de confiança da equipe operacional no próprio Planejamento Estratégico.

Para 57% dos respondentes o (PE) se reverterá em ações concretas de melhoria para a Secretaria de Fazenda e não se condicionará a um processo ineficaz ou inócuo. Já para 43% da amostra, essa afirmativa ainda se reveste de um certo grau de incerteza ou insegurança, o que não necessariamente deve ser interpretado como descrédito ao processo.

Considerando que as organizações públicas, em especial aquelas de âmbito municipal, sobretudo em pequenos municípios, não possuem a prática da execução de planejamento estratégico corporativo, há de se relevar tal incerteza. **Contudo, mais uma vez, fica corroborada a ambiência favorável à implantação do (PE).**

COMENTÁRIOS ADICIONAIS DAS OITIVAS SETORIAS

• Gosto de trabalhar na SEMFA e das pessoas com as quais convivo, mas, existem situações, exigências externas e sobrecargas laborativas que acabam por diminuir a tendência natural de querer se superar a cada dia. Isso é muito ruim para a produtividade, trazendo uma sensação de desânimo.

• Se todos continuarem fazendo sua parte, tudo dará certo.

• Para ser um bom gestor é necessário coragem.

• A secretaria de Silva Jardim tem como trunfo a união de seus servidores que trabalham em prol do melhor para a secretaria. Essa união é de fundamental importância, tendo em vista que um ambiente saudável de trabalho é o primeiro passo para o sucesso.

• Fico na expectativa de que o planejamento estratégico como outros planejamentos e ações, deem certo para que a Secretaria de Fazenda comece a evoluir e não pare mais, porque a secretaria já passou muitos anos estagnada. Quando na pergunta anterior respondi “Em parte..Tenho minhas dúvidas” não foi referente ao Planejamento Estratégico em si, e sim se haverá engajamento de todos.

INSTITUCIONALIZAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

Os desafios de um planejamento estratégico para a iniciativa pública não se resumem tão somente à sua idealização, elaboração, e mesmo, execução. **O sucesso de uma iniciativa dessa natureza requer um forte processo de institucionalização.**

O (PE) da Secretaria de Fazenda precisa ser introduzido no seu lócus de intervenção de forma institucionalizada para que os envolvidos internos e os beneficiários externos tenham uma convicção mais fortalecida acerca de sua efetividade.

A institucionalização do (PE) é um marco emblemático, pois traz o amparo legal e gerencial necessários ao sucesso de seus resultados esperados. Dessa forma, recomendamos que sejam tomadas as seguintes medidas de institucionalização do (PE):

Figura 14: Tripé de institucionalização do (PE)

Fonte: Elaboração própria



O PLANO ESTRATÉGICO

2023-2024

VISÃO ESTRATÉGICA: SER UM ÓRGÃO COM ATENDIMENTO HUMANIZADO, DIGITAL, COM EXCELÊNCIA NA QUALIDADE DE GESTÃO, COMUNICAÇÃO INTEGRADA, PROCESSOS SIMPLIFICADOS, CÉLERE, ACESSÍVEL, E QUE VIABILIZA AS DEMAIS POLÍTICAS PÚBLICAS MUNICIPAIS.

ASPIRAÇÃO DE FUTURO 01: Seremos uma Secretaria que, a partir do diálogo, desenvolverá manuais de rotina e procedimentos junto aos setores/ secretarias envolvidas, com a finalidade de unificar a relação processual.		
METAS ESTRATÉGICAS	RESPONSÁVEL	PRAZO
META 1.1 Criar três manuais de ROTINAS GERAIS ADMINISTRATIVAS, sendo eles: Receitas, Despesas e Procuradoria Fiscal, num prazo de doze meses, a partir de abril de 2023.	Brene	01/03/2024
INDICADORES DE AVALIAÇÃO: 1 ROTINA SEMANAL CRIADA - 5 HORAS DE MANUALIZAÇÃO SEMANAL - ÍNDICE DE ENGAJAMENTO SEMANAL E MENSAL - N° DE ROTINAS CRIADAS / TOTAL DE ROTINAS		
INICIATIVAS DE OPERACIONALIZAÇÃO:		
ID 1.1.1 Criar uma comissão com representantes de todos os setores; (Portaria)	Leandro	01/03/2023
ID 1.1.2 Indicar o responsável de cada setor para elaboração da rotina;	Anderson	01/04/2023
ID 1.1.3 Listar os serviços de cada setor;	Anderson	01/04/2023
ID 1.1.4 Reunir semanalmente para avaliação do andamento;	Brene	01/03/2024
ID 1.1.5 Padronização do Manual (elaboração do protótipo, revisão, formatação e aprovação final);	Jaqueline	01/03/2024
ID 1.1.6 Revisões anuais do manual.	Brene	01/04/2025

ASPIRAÇÃO DE FUTURO 02: Seremos uma secretaria que propiciará a qualificação contínua e o direcionamento dos servidores para a suas áreas de aptidão, dentro de suas atribuições.

METAS ESTRATÉGICAS	RESPONSÁVEL	PRAZO
META 2.1 - Qualificar no mínimo 60% dos servidores lotados na Secretaria de Fazenda, até dezembro de 2023.	Cristiane	15/12/2023

INDICADORES DE AVALIAÇÃO: percentual de qualificação; índice de evasão; taxa de aprovação; nota média de conclusão

INICIATIVAS DE OPERACIONALIZAÇÃO:

IO 2.1.1 - Criação de equipe de trabalho para definição dos cursos presenciais e on-line	Ceriz Cezar	01/03/2023
IO 2.1.2 - Avaliação prévia de perfil de servidor com a finalidade de envio aos cursos pre-determinados (áreas de atuação)	Neálio	01/03/2023
IO 2.1.3 - Contratação de empresas ou convênio com órgãos de gestão pública especializadas em disponibilização de cursos	Bruna	23/02/2023
IO 2.1.4 - Direcionamento do servidor aos cursos disponibilizados, através de plataforma EAD ou presencialmente em órgãos conveniados	Marcos	01/04/2023
IO 2.1.5 - Aferição de qualidade, desempenho e avaliação dos cursos presencial e on-line	Marizete	15/12/2023

META 2.2 - Implementar o programa de Educação Continuada Fazendária, através de plataforma EAD, até setembro de 2023	Marcelo	15/03/2023
--	---------	------------

INDICADORES DE AVALIAÇÃO: nº de Cursos disponibilizados, nº de alunos inscritos; convênios celebrados; taxa de adesão espontânea; índice de rotatividade de servidores

INICIATIVAS DE OPERACIONALIZAÇÃO:

IO 2.2.1 - Propor nomeação de funcionário com competência específica quanto ao cargo	Cristiane	24/02/2023
IO 2.2.2 - Escolha da plataforma a ser utilizada e teste de operacional para disponibilização dos cursos	Marcelo	15/03/2023
IO 2.2.3 - Contratação de empresas ou convênio com órgãos de gestão pública especializadas em disponibilização de cursos EAD	Bruna	23/02/2023
IO 2.2.4 - Delegação de gestão da plataforma EAD	Neálio	15/03/2023
IO 2.2.5 - Disponibilização dos cursos no formato on-line	Valmar	01/04/2023

ASPIRAÇÃO DE FUTURO 03: Seremos uma Secretaria com equipamentos e ferramentas modernas e integradas com foco em processos digitais e atendimento aos usuários internos e externos.

METAS ESTRATÉGICAS	RESPONSÁVEL	PRAZO
META 3.1 - Digitalização de 50% dos processos administrativos da administração tributária.	Cassio	31/07/23

INDICADORES DE AVALIAÇÃO: Tempo médio de tramitação dos processos, Economia de material, taxa de automação, percepção e satisfação dos usuários, impacto na arrecadação

INICIATIVAS DE OPERACIONALIZAÇÃO:

IO 3.1.1 - Mapeamento dos processos	Renata	16/04/23
IO 3.1.2 - Contratação e implementação das ferramentas (scanners, sistemas informatizados etc.) e prestadores de serviço necessários.	Leandro	31/05/23
IO 3.1.3 - Treinamento dos Colaboradores	Polina Ivo	31/06/23
IO 3.1.4 - Monitoramento e Análise	Raquel	31/07/23
IO 3.1.5 - Avaliação Final (correção de eventuais erros, se cabível)	Cassio	31/07/23

META 3.2 - Desenvolvimento do site específico para a Secretaria de Fazenda no site da Prefeitura.	Victor	31/07/23
---	--------	----------

INDICADORES DE AVALIAÇÃO: Acessibilidade virtual dos serviços fazendários (%), taxa de retorno de visitantes, tempo de permanência no site, taxa de engajamento (visitantes que interagem), taxa de saída por página (medida a proporção de visitantes que saem do site por determinada página).

INICIATIVAS DE OPERACIONALIZAÇÃO:

IO 3.2.1 - Definição do Público-alvo externo e objetivos	Douglas	31/03/23
IO 3.2.2 - Definição de conteúdo	Renata, Hudson	31/03/23
IO 3.2.3 - Implementação de funcionalidades	Victor (George)	31/05/23
IO 3.2.4 - Testes de funcionalidade, responsividade e intuitividade	Victor (George)	31/06/23
IO 3.2.5 - Avaliação Final (correção de eventuais erros, se cabível)	Leandro (George)	31/07/23

RESUMO DA CONSTRUÇÃO DO (PE)

Figura 15: Linha do tempo do (PE)
Fonte: Elaboração própria



EQUIPE EXECUTIVA DA SECRETARIA DE FAZENDA

LEANDRO VIANA ANTUNES PINHEIRO
Secretário Municipal de Fazenda

PAULO EDUARDO DE AMORIM SANTIAGO
Subsecretário Municipal de Receita

BRENO DE LIMA CAPUTO FILHO
Diretor da Divisão de Apoio à Dívida Ativa

BRUNA CARDOSO GIVIGIER
Assessora Técnica Fazendária

CARLOS CÉSAR MARIANO
Diretor de Posturas

CASSIO JOSÉ GOMES DE ORNELAS
Fiscal de Tributos

CRISTIANO CUNHA DA SILVA
Fiscal de Tributos

DOUGLAS ALVES MONTEIRO
Coordenador de Recadastramento

FLAVIA CAMPOS DE ARAÚJO
Contadora-Chefe

HUDSON DA CUNHA SIQUEIRA
Assessor Técnico

JAQUELINE CAMACHO DE SOUZA
Diretora de Cadastro

EQUIPE EXECUTIVA DA SECRETARIA DE FAZENDA

MARCELO MASSÃO
Diretor de Tributação

MARCUS JOSÉ FERREIRA DE LACERDA
Técnico em Contabilidade

MARIZETE JOSÉ DA SILVA SANTOS
Diretora da Divisão de Protocolo e Expediente

NATÁLIA GARCEZ MATTOS
Fiscal de Tributos

PEDRO IVO SILVANY DE ARAÚJO LEITE PASSOS
Fiscal de Tributos

RAQUEL DE SOUZA FIGUEIREDO
Advogada

RENATA FERREIRA FRANÇA
Diretora de Fiscalização

SILVANA VALVIESSE DE MOURA
Coordenadora de Serviços de Tesouraria

SUZELLY MOREIRA DE MELLO MONTEIRO
Diretora de Arrecadação

VICTOR PEREIRA DE SOUSA
Fiscal de Posturas

OFICINAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



"A mudança não acontecerá se nós esperarmos por outra pessoa ou se esperarmos por algum outro momento. Nós somos as pessoas pelas quais esperávamos."

Barack Obama



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



PREFEITURA DE
SILVA JARDIM
