

1. Enquadramento

A Direção Nacional de Receitas do Estado (DNRE) é o serviço central do departamento governamental responsável pela área das Finanças, que tem por incumbência propor a política, o planeamento, e a regulamentação em matéria de receitas do Estado e assegurar a coordenação, o controlo central e a avaliação dos respetivos sistemas, sua estrutura orgânica, foi estabelecida por meio do Decreto-Lei nº 57, publicado no Boletim Oficial de 9 de novembro de 2016.

Como autoridade tributária e aduaneira em Cabo Verde, destacam-se dentre as competências da DNRE, a garantia da arrecadação das receitas do Estado, a consolidação e a coordenação da gestão do sistema, assim como a proposição de medidas de carácter normativo, técnico e organizacional para sua melhoria e eficácia. De vital importância para a fiscalidade em Cabo Verde, a DNRE é responsável pela promoção da cidadania fiscal e pela relação entre o Estado e o contribuinte na base da legalidade, equidade, boa fé e confiança mútua.

2. A Gestão Estratégica e a DNRE

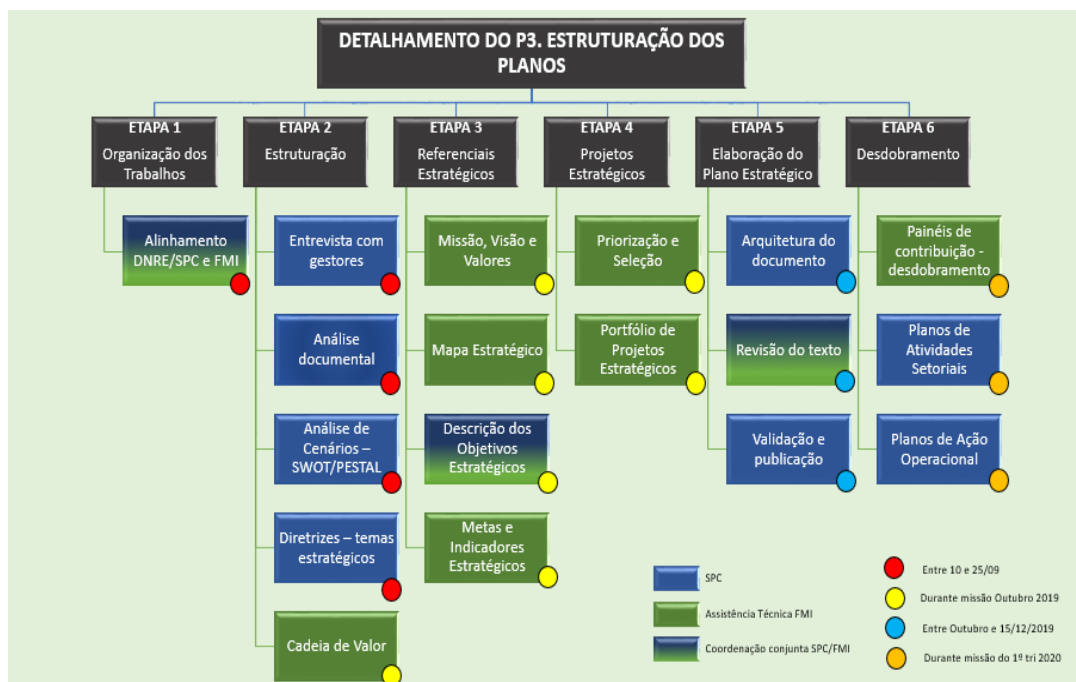
A tendência de modernização das instituições pode ser associada às pressões económicas, sociais e ambientais, que as forçam a se ajustarem quanto à transparência de suas ações e a geração de seus resultados junto aos usuários e aos cidadãos. Cada vez mais é latente a percepção da lacuna entre as demandas da sociedade e os resultados que as instituições públicas podem oferecer, mas é possível relacionar este desequilíbrio às práticas de gestão inadequadas, cultura organizacional resistente à mudanças e adaptações e à comunicação institucional de baixa qualidade. De modo a reduzir estes problemas, bem como a morosidade causada por planos que, apesar de metodologicamente bem estruturados, esbarram na resistência à mudança institucionalizada tornando os planos inexecutáveis,

coloca-se o desafio da simplificação dos modelos de gestão e planeamento tendo em conta o alto nível de complexidade das instituições e os grandes desafios que elas enfrentam.

O principal objetivo do plano Estratégico é orientar a tomada de decisões futuras, dotar os decisores de meios que permitam decidir com mais segurança, rapidez e eficácia. Sistematizando-se o planeamento, reduz-se a incerteza que caracteriza qualquer processo decisório, aumentando as possibilidades de alcance dos objetivos, dos desafios e das metas estabelecidos pela instituição. Trata-se de um processo dinâmico, por meio do qual são definidos os caminhos que a instituição deverá trilhar a partir de um comportamento proactivo, levando em conta a análise de seu ambiente, em consonância com a sua razão de existir, a fim de construir o seu futuro desejado.

O planeamento estratégico é uma ferramenta de gestão utilizada com sucesso por instituições públicas e privadas em Cabo Verde e em outros países. Adapta-se naturalmente às características distintas de todo tipo de instituição, pois contempla conceitos comuns, num modelo de gestão destinada a criar condições para viabilizar objetivos e adequar a direção estratégica aos ambientes de mudança.

A DNRE também tem feito uso dessa ferramenta de gestão, tendo o seu primeiro Plano estratégico sido elaborado em 2016, com uma vigência de 4 anos. A forma como foi comunicada, a sua fraca socialização a nível operacional, dificultaram a sua apropriação no seio da instituição, a par de algumas outras questões como o surgimento de projectos avulsos e não alinhados com as prioridades pré-estabelecidas. Neste contexto, e fechado o ciclo para o qual foi projectado, a DNRE propôs-se a realizar um novo plano, para o ciclo 2020-2023, onde foram auscultados todos os sectores, recolhidos subsídios e realizadas reuniões de concertação, comprometendo-se a fazer uma divulgação mais ampla e transversal, a todos os níveis da DNRE. Na construção dessa nova fase do seu planeamento e gestão estratégica, a DNRE, adotou um modelo de macro projeto, com diferentes etapas modulares e entregas pré-definidas, o qual é representado na figura que se segue:



3. Referenciais Estratégicos

Os referenciais estratégicos representam o estágio inicial do planejamento organizacional, compreendem um conjunto de passos em que são identificados a atuação, a missão, a visão de futuro e os valores institucionais. É igualmente feito o diagnóstico do ambiente, que compreende a análise de fatores internos e externos à instituição, capazes de influenciar sua atuação.

Assim, para o quadriênio 2020-2023, a DNRE, após ponderada escuta aos dirigentes sectoriais e com participação de representantes das equipas técnicas, ajustou a sua missão, tornando-a mais abrangente, mais clara e mais real. Complementarmente, sua visão e valores institucionais foram também ajustados.

3.1 Missão

A **missão** exerce a função orientadora e delimitadora da ação organizacional definida num período de tempo, em que são comunicados os valores, crenças, expectativas, conceitos e recursos. Verifica-se que a missão é a determinação do motivo central do planeamento, da sua “razão de ser”. Corresponde a um horizonte dentro do qual a instituição atua ou poderá atuar.

Missão:

Administrar a arrecadação das receitas tributárias e aduaneiras com justiça fiscal e exercer o controlo do território aduaneiro para a proteção da Sociedade.”

3.2 Visão:

A **Visão** é a idealização de um futuro desejado para a instituição. Seu enunciado deve ser claro, envolvente, fácil de memorizar, compatível com os valores da instituição, representativo e possível de ser alcançado.

É um lema motivacional, com objetivo de criar uma imagem que desafie e mobilize todas as pessoas envolvidas na construção dessa conquista. A visão de futuro transmite a essência da organização em termos de seus propósitos, para prover a estrutura que regula as suas relações institucionais e os seus objetivos gerais de desempenho.

Ela deve ser expressa de forma sucinta, inspiradora, pois deve sensibilizar as pessoas que atuam na instituição, assegurando a sua mobilização e o seu alinhamento aos temas estratégicos.

Visão:

Ser uma Instituição reconhecida pela qualidade dos seus serviços e excelência na Administração tributária e aduaneira

3.3 Valores

Toda instituição que deseja implementar seu planejamento estratégico deve, por excelência, demonstrar com clareza os valores que orientam sua gestão estratégica. Os valores traduzem as crenças nas quais se acredita, regem as relações sociais que transformam em realidade concreta o pensamento estratégico.

As instituições devem enunciar de forma clara e objetiva os valores essenciais que inspiram o comportamento das pessoas que nela atuam. Os valores são norteadores da gestão estratégica.

A missão justifica para onde se vai, e os valores descrevem os comportamentos que levarão até lá. Bem divulgados, os valores promovem a reflexão que orienta a atitude dos integrantes e influenciam seu comportamento no dia-a-dia da instituição, inspirando a execução das tarefas. A estratégia é construída no cotidiano e os valores são referência obrigatória para proporcionar significado às atitudes e comportamentos que buscam, em última análise, a satisfação dos contribuintes.

Valores:

Profissionalismo, Legalidade, Integridade, Transparência e Respeito ao Cidadão

4. Mapa estratégico da DNRE 2020-2023

O mapa é uma ferramenta simples e eficaz, que traduz de forma visual os objetivos estratégicos que serão considerados pela alta administração. Além disso, materializa a visão e a estratégia que a organização precisa adotar para transformar essa visão em realidade, norteada pela missão e pelos valores. Através de uma figura que ocupa um único ambiente (por isso é chamado de mapa), agrupam-se os objetivos estratégicos em perspectivas fundamentais.

O Mapa Estratégico é elaborado após um processo de debates intensos, com ampla participação de todas as lideranças e funcionários. Sua maior virtude é proporcionar o alinhamento entre os diversos objetivos estratégicos, traduzindo de forma direta a estratégia adotada. Assim, os propósitos do mapa estratégico são definir e comunicar, de modo claro e transparente a todos os níveis, o foco e a estratégia de atuação escolhidos, a forma como as ações impactam o alcance dos resultados desejados, bem como subsidiar a alocação de esforços e evitar a dispersão de ações e de recursos.

O Mapa Estratégico da DNRE apresenta os seguintes componentes:

MISSÃO: razão de ser da instituição;

VISÃO: o que se quer ser no futuro; perspectivas: dimensões de análise;

VALORES: comportamentos e atitudes que são defendidos e utilizados pela organização; e

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: desafios de longo prazo a serem alcançados.

O Mapa Estratégico da DNRE validado entre outubro e novembro de 2019 para o horizonte 2020-2023 demonstra a tradução da estratégia em ação para que, posteriormente, seja possível a conversão da ação em resultados para a sociedade.

MAPA ESTRATÉGICO DA DNRE 2020-2023



5. Os objetivos estratégicos e os indicadores de desempenho

Visando ao fortalecimento e à transformação da instituição num processo sistemático de gestão estratégica, faz-se a escolha dos objetivos estratégicos institucionais concentrando o esforço de mensuração em poucos, porém, fundamentais indicadores para a tomada de decisão das lideranças.

Os objetivos estratégicos são os fins a serem perseguidos pela instituição para o cumprimento de sua missão institucional e o alcance de sua visão de futuro. Constituem elo entre as diretrizes da organização e seu referencial estratégico, além de traduzir os desafios a serem

enfrentados pela instituição num determinado período. Por sua vez, os indicadores de desempenho têm o propósito de avaliar o progresso da instituição em direção aos objetivos estratégicos. O princípio é simples: **se não há medição, não há controle, e, se não há controle, não há gestão.** Ou seja, indicadores estratégicos mostram a relação entre os objetivos estratégicos e representam um teste permanente da validade da estratégia. Esse é o espírito dos indicadores de desempenho: medir o que está sendo executado e geri-lo de forma adequada para o alcance das metas propostas.

O grande desafio de toda instituição que implementa uma sistemática de medição está em dispor de um número limitado de indicadores que comunique adequadamente o desempenho organizacional. Cada indicador é detalhado em atributos para garantir sua compreensão e operacionalização. Para garantir a gestão do indicador e o alcance do objetivo, são definidas **METAS** que comunicam o nível de desempenho pretendido (valor) para um determinado período de tempo. Uma meta estratégica pressupõe comunicar um desafio futuro que promova um salto no desempenho de um indicador. Ou seja, as metas estratégicas não podem se limitar a representar no futuro, uma projeção incremental do desempenho histórico. Os Indicadores de desempenho são “veículos de comunicação”, pois permitem que os gestores de uma instituição comuniquem aos seus liderados o quão eficiente um processo é, e como está seu desempenho ao longo de um período determinado. De posse dessas informações, cabe ao gestor e à equipe traçarem planos de ação para o alcance de determinadas metas ou até mesmo para saberem se estão ou não no caminho certo.

Abaixo o quadro com os principais indicadores que a DNRE pretende implementar.

INDICADORES DE DESEMPENHO

Id	Objetivo Estratégico Vinculado	Perspectiva no Mapa Estratégico	Descrição do Objetivo Estratégico
O1	Maximizar a arrecadação de receitas	Resultados	Cobrar os tributos de acordo com a política fiscal e metas definidas por lei para fazer face às políticas públicas em benefício da sociedade e reduzir o déficit orçamental. Elevar o cumprimento voluntário das obrigações tributárias e aduaneiras por meio de ações de sensibilização, incentivo ao pagamento e de percepção do risco em casos de omissão, incumprimento e fraude.
O2	Contribuir para a segurança e facilitação do comércio externo	Resultados	Garantir a segurança e celeridade no fluxo de bens, mercadorias e pessoas com atuação proativa no combate ao ilícito aduaneiro, assim como na minimização dos tempos de permanências dos bens lícitos, gerando maior previsibilidade aos operadores económicos.
O3	Conhecer o perfil integral dos contribuintes e operadores económicos	Processos Internos	Ter uma base de dados com informações fiáveis, credíveis e atualizadas sobre o perfil cadastral, fiscal e contributivo dos contribuintes. Promover ações de identificação e de regularização da carteira de contribuintes.
O4	Aprimorar os mecanismos de cobrança e de gestão da dívida	Processos Internos	Gerir o stock da dívida e proceder a gestão da cobrança, por meio da racionalização e do aprimoramento dos processos de controlo e de recuperação do crédito tributário.
O5	Elevar a percepção de risco aos contribuintes e operadores económicos	Processos Internos	Levar a cabo um conjunto de ações para identificar e penalizar os contribuintes faltosos e desencorajar a prática de ilícitos fiscais, por meio do aprimoramento, desenvolvimento e uso intensivo de técnicas de seleção de contribuintes e operadores económicos, das atividades de inteligência e repressão, aplicadas de modo padronizado, integrado, abrangente e tempestivo.
O6	Implementar uma política de ética e integridade institucional	Processos Internos	Elaborar e implementar uma estratégia de promoção da integridade, baseada no fortalecimento dos processos de trabalho e na consolidação da gestão integrada das ações de controlo interno, com foco em ações de prevenção, de controlo e de penalização.
O7	Padronizar procedimentos e assegurar a sua execução	Processos Internos	Racionalizar, padronizar e simplificar fluxos, rotinas e procedimentos, de modo a elevar a produtividade e tornar mais efetivos os processos de trabalho. Estabelecer padrões de referência procedimental por meio de manuais e materiais de apoio. Levar a cabo ações de auditoria interna para aferição da conformidade das unidades operativas aos procedimentos estabelecidos. Assegurar o cumprimento das recomendações emanadas das auditorias internas.
Id	Objetivo Estratégico Vinculado	Perspectiva no Mapa Estratégico	Descrição do Objetivo Estratégico
O8	Garantir assistência ao contribuinte com foco nas novas tecnologias	Processos Internos	Realizar ações de melhoria na qualidade do atendimento, na prestação de informações e nas orientações aos cidadãos, com ênfase no atendimento não presencial e na disponibilização de ferramentas informáticas, de modo a facilitar o cumprimento das obrigações fiscais.

			Fomentar a divulgação da função social do tributo e a promoção da cidadania fiscal.
O9	Desenvolver competências, integrar e valorizar pessoas	Pessoas e Recursos	Motivar e desenvolver continuamente os funcionários, com base no aproveitamento de talentos atuais e potenciais e a gestão de desempenho individual focada na obtenção dos resultados institucionais.
O10	Adequar a infraestrutura física e tecnológica	Gestão e Suporte	Modernizar as instalações físicas e aperfeiçoar o modelo de gestão da infraestrutura tecnológica, com a implementação de soluções integradas, seguras, consistentes e adequadas às necessidades institucionais. Executar ações de reparação e conservação.
O11	Implementar um modelo de gestão estratégica com foco em resultados	Gestão e Suporte	Implementar um modelo de gestão estratégica, de modo a que os funcionários, equipas e unidades operacionais trabalhem de forma integrada, com uso de indicadores de desempenho. Implementar uma metodologia de gestão de projetos e processos, assegurando o alinhamento das atividades, com foco nos resultados previamente acordados. Criar uma rotina de supervisão, monitoramento e avaliação da estratégia institucional.

Id	Objetivo Estratégico Vinculado	Perspectiva no Mapa Estratégico	Descrição do Objetivo Estratégico	Indicador Estratégico	Fórmula de Cálculo	Área Gestora
O1	Maximizar a arrecadação de receitas	Resultados	Cobrar os tributos de acordo com a política fiscal e metas definidas por lei para fazer face às políticas públicas em benefício da sociedade e reduzir o déficit orçamental. Elevar o cumprimento voluntário das obrigações tributárias e aduaneiras por meio de ações de sensibilização, incentivo ao pagamento e de percepção do risco em casos de omissão, incumprimento e fraude.	<11.1> Índice de realização da meta de arrecadação	$\frac{[\text{Arrecadação do Período X}] / [\text{Arrecadação Programada Período X}] \times 100}{\text{Anual com Prévias Mensais}}$	Unidade de Estatística e Previsão de Receitas
O2	Contribuir para a segurança e facilitação do comércio externo	Resultados	Garantir a segurança e celeridade no fluxo de bens, mercadorias e pessoas com atuação proativa no combate ao ilícito aduaneiro, assim como na minimização dos tempos de permanências dos bens lícitos, gerando maior previsibilidade aos operadores económicos.	<12.1> Índice de Conclusividade do Desembaraço Aduaneiro	$\frac{[\text{Quantidade de declarações concluídas em menos de 72h} / \text{Quantidade de declarações pagas}] \times 100}{\text{com base no índice de tempo aduaneiro do Sydonia World}}$	DGA

O3	Conhecer o perfil integral dos contribuintes e operadores económicos	Processos Internos	Ter uma base de dados com informações fiáveis, credíveis e atualizadas sobre o perfil cadastral, fiscal e contributivo dos contribuintes. Promover ações de identificação e de regularização da carteira de contribuintes.	<13.1> Índice de Integridade do Cadastro	(Número de NIFs com anomalias cadastrais no período N / Número de NIF com anomalias cadastrais no período N-1) x 100 com bases nos mapas mensais de controle	DGCI
O4	Aprimorar os mecanismos de cobrança e de gestão da dívida	Processos Internos	Gerir o stock da dívida e proceder a gestão da cobrança, por meio da racionalização e do aprimoramento dos processos de controlo e de recuperação do crédito tributário.	<14.1> Grau de Crescimento da Dívida	(Montante da dívida cobrada no período N / Montante da dívida cobrada no período N-1) x 100	STC
				<14.2> Índice de Eficiência na Gestão de Reembolsos IVA	[Número de pedidos de reembolso do IVA analisados e com parecer concluídos / estoque de pedidos de reembolso de IVA] x 100	STC
O5		Processos Internos	Levar a cabo um conjunto de ações para identificar e penalizar os contribuintes faltosos e desencorajar a prática de ilícitos fiscais, por meio do aprimoramento,	<15.1> Índice de execução das inspeções	[N.º inspeções concluídas no período X / n.º de inspeções planeadas para o período X] x 100	SITA

	Elevar a percepção de risco aos contribuintes e operadores económicos		desenvolvimento e uso intensivo de técnicas de seleção de contribuintes e operadores económicos, das atividades de inteligência e repressão, aplicadas de modo padronizado, integrado, abrangente e tempestivo.	<15.2> Grau de Eficiência da Análise de Risco da Selecção	[[Declarações seleccionadas e com irregularidades detectadas / Total de Declarações seleccionadas para análise]] x100	SITA
				<15.3> Índice de Execução das Ações de Auditoria	[N.º Auditorias concluídas no período X / n.º de Auditorias planeadas para o período X] x 100	SAF
06	Implementar uma política de ética e integridade institucional	Processos Internos	Elaborar e implementar uma estratégia de promoção da integridade, baseada no fortalecimento dos processos de trabalho e na consolidação da gestão integrada das ações de controlo interno, com foco em ações de prevenção, de controlo e de penalização.	<16.1> Grau de Disseminação da Política de Ética e Integridade	N.º ações de Implantação do Programa de fomento à integridade e combate à corrupção / cronograma operacional do projeto	SAI
				<16.2> Grau de Realização das Auditorias Internas	[% de auditorias internas e realizadas com base nos riscos identificados através do mapeamento de riscos dos processos de trabalho] / % de auditorias internas planeadas] x 100	SAI
07	Padronizar procedimentos e assegurar a sua execução				[Número de unidades (lista abaixo) com ao menos um processo de trabalho mapeado e publicado no período X / 10] x 100 Áreas seleccionadas: 1) SAI 2) SPC	SAI

				<p><17.1> Índice de Mapeamento de Processos de Trabalho</p>	<p>3) SLGP 4) SACOCIF 5) SJTA 6) SITA 7) DGCI 8) DGA 9) RH 10) A DEFINIR</p>	
		Processos Internos	<p>Racionalizar, padronizar e simplificar fluxos, rotinas e procedimentos, de modo a elevar a produtividade e tornar mais efetivos os processos de trabalho. Estabelecer padrões de referência procedimental por meio de manuais e materiais de apoio. Levar a cabo ações de auditoria interna para aferição da conformidade das unidades operativas aos procedimentos estabelecidos. Assegurar o cumprimento das recomendações emanadas das auditorias internas.</p>	<p><17.2> Grau de Cumprimento das Recomendações das auditorias internas</p>	<p>[Quantidade de recomendações das auditorias internas em T0 atendidas] / [Quantidade de recomendações das inspeções administrativas feitas em T-1]</p>	SAI
				<p><17.3> Índice de Padronização Manualização de Procedimentos</p>	<p>[Número de manuais de funcionamento elaborados e publicados no período X / 10] x 100</p> <p>Áreas selecionadas:</p> <p>1) SAI 2) SPC 3) SLGP 4) SACOCIF 5) SJTA 6) SITA 7) DGCI 8) DGA 9) RH 10) ESTATISTICA</p>	SAI

O8	Garantir assistência ao contribuinte com foco nas novas tecnologias	Processos Internos	Realizar ações de melhoria na qualidade do atendimento, na prestação de informações e nas orientações aos cidadãos, com ênfase no atendimento não presencial e na disponibilização de ferramentas informáticas, de modo a facilitar o cumprimento das obrigações fiscais. Fomentar a divulgação da função social do tributo e a promoção da cidadania fiscal.	<18.1> Grau de Evolução na Assistência ao Contribuinte	[Quantidade ações de assistência ao contribuinte realizadas no período N / ações de assistência ao contribuinte planeadas para o período N] x 100.	DGCI/DGA
				<18.2> Grau de Alcance das declarações eletrônicas	[Número Contribuintes com declarações electrónicas no período X / Número de Contribuintes ativos no período X] x 100	DGCI/DGA
O9	Desenvolver competências, integrar e valorizar pessoas	Pessoas e Recursos		<19.1> Índice de Gestão das Ações de Formação	{[carga horária total de formação/total de colaboradores formados] /20} + [total de colaboradores formados /total de colaboradores ativos/0,75]} /2 x 100	SLGP
			Motivar e desenvolver continuamente os funcionários, com base no aproveitamento de talentos atuais e potenciais e a gestão de desempenho individual focada na obtenção dos resultados institucionais.	<19.2> Índice de Clima Organizacional	Percentual de respostas com conceito Bom ou Ótimo no inquérito de clima organizacional - capítulo referente ao processo de integração, ao trabalho em equipas, à motivação, aos relacionamentos interpessoais e à valorização pessoal e profissional.	SLGP

				<I9.3> A definir		
O10	Adequar a infraestrutura física e tecnológica	Gestão e Suporte	Modernizar as instalações físicas e aperfeiçoar o modelo de gestão da infraestrutura tecnológica, com a implementação de soluções integradas, seguras, consistentes e adequadas às necessidades institucionais. Executar ações de reparação e conservação.	<I10.1> Índice de modernização das obras de engenharia	(Relação entre a pontuação obtida nos critérios abaixo e o total de pontos possíveis) x 100: Critério 1 – Estruturação da Unidade X: Nota 0: ainda não iniciada; Nota 1: reestruturação aprovada mas não implementada na sua totalidade; Nota 3: reestruturação implementada. Base Plano Nacional de Actividades em obras, reparos e manutenção	SLGP
O11	Implementar um modelo de gestão estratégica com foco em resultados	Gestão e Suporte	Implementar um modelo de gestão estratégica, de modo a que os funcionários, equipas e unidades operacionais trabalhem de forma integrada, com uso de indicadores de desempenho. Implementar uma metodologia de gestão de projetos e processos, assegurando o alinhamento das atividades, com foco nos	<I11.1> Índice de Implementação da Gestão da Estratégia	(Relação entre a pontuação obtidas nos critérios abaixo e o total de pontos possíveis) x 100: Critério 1 – Mensuração dos indicadores, faixa de avaliação: Nota 0: ainda não foram medidos os indicadores estratégicos; Nota 1: menos de 50% dos indicadores estratégicos foram mensurados; Nota 3: acima de 50% dos	SPC

			<p>resultados previamente acordados. Criar uma rotina de supervisão, monitoramento e avaliação da estratégia institucional.</p>		<p>indicadores estratégicos foram mensurados.</p> <p>Critério 2 – Reuniões de Avaliação da Estratégia, faixa de avaliação:</p> <p>Nota 0: não foram realizadas as reuniões previstas;</p> <p>Nota 1: foram realizadas até 50% das reuniões previstas;</p> <p>Nota 3: foram realizadas acima de 50% das reuniões previstas.</p> <p>Critério 3 – Gestão de Projetos, faixa de avaliação:</p> <p>Nota 0: não foram iniciados as iniciativas de implementação de uma metodologia de gestão de projetos na DNRE;</p> <p>Nota 1: Foi iniciado ao menos um projeto em metodologia específica.</p> <p>Nota 3: Foram iniciados ao menos três projetos em metodologia específica.</p> <p>Critério 4 – Gestão de Processos, faixa de avaliação:</p> <p>Nota 0: não foram iniciados as iniciativas de implementação da gestão de processos na DNRE;</p> <p>Nota 1: Foram iniciadas iniciativas de implementação da gestão de processos em ao menos três macroprocessos da Cadeia de Valor</p> <p>Nota 3: Foram iniciadas iniciativas de implementação da gestão de processos em ao menos cinco macroprocessos da Cadeia de</p>	
--	--	--	---	--	---	--

					<p>Valor</p> <p>Critério 5 – Grau de Maturidade em Gestão Estratégica, faixa de avaliação:</p> <p>Nota 0: Score do diagnóstico de maturidade < 2,7;</p> <p>Nota 1: Score do diagnóstico de maturidade entre 2,7 e 3,5</p> <p>Nota 3: Score do diagnóstico de maturidade > 3,5</p> <p>Critério 6 – Ações de disseminação, faixa de avaliação:</p> <p>Nota 0: nenhuma ação de disseminação realizada;</p> <p>Nota 1: até 3 ações de disseminação realizadas;</p> <p>Nota 3: acima 3 ações de disseminação realizadas.</p>	
--	--	--	--	--	---	--

6. Projetos estratégicos

O portfólio de projetos estratégicos consiste num conjunto ou numa carteira de projetos que a DNRE deverá implementar no âmbito do seu planeamento estratégico. Constitui um marco do planeamento estratégico institucional e materializa-se na distribuição temporal dos projetos aprovados para o portfólio da estratégia. O trabalho desenvolvido envolve as seguintes atividades:

- **Programação estratégica do portfólio de projetos:** distribuição dos projetos ao longo do tempo visando a implementação do planeamento estratégico;
- **Resumo do uso das fontes orçamentárias:** visualização do uso de recursos das fontes orçamentárias pelos projetos;
- **Termo de Abertura do Projeto:** documento de formalização e autorização da partida dos projetos contidos no portfólio.

O portfólio de projetos estratégicos insere-se no contexto do planeamento estratégico da DNRE, com a finalidade de materializar a estratégia organizacional, através da entrega de produtos alinhados com os principais desafios estratégicos. Tão fundamental quanto o próprio Mapa Estratégico, sua conceção partiu das necessidades e demandas dos atores da instituição.

Sendo assim, criou-se o modelo de composição do portfólio de projetos estratégicos, que se traduz em uma série de atividades e ferramentas orientadas para a escolha de um conjunto de projetos a serem executadas, dentro de um determinado plano estratégico.

A **primeira etapa** do modelo diz respeito às **propostas de ideias de projetos**. A instituição deve dispor de um conjunto de propostas de projetos, estruturadas num modelo comum, para que possam ser avaliadas e selecionadas por uma determinada liderança. *O presente modelo considera o planeamento estratégico como motivador do surgimento de projetos e, a partir desse ponto, estrutura suas atividades. Destaca-se, entretanto, que durante a implantação do planeamento estratégico, novas propostas de projetos poderão surgir oriundas de unidades da instituição e novas necessidades. Neste caso, o modelo deverá adaptar-se e criar ciclos anuais de revisão do planeamento*

estratégico alinhados ao modelo de gestão adotado pela instituição, traduzida nas seguintes actividades:

- **Levantamento de ideias de projetos:** procura-se estimular e captar o maior número possível de ideias de projetos, com a realização de *workshop*, que propicia um ambiente criativo que estimule a análise crítica e o surgimento de ideias para enfrentamento dos desafios.
- **Elaboração do termo de abertura do projeto (TAP):** as ideias de projetos devem ser formalizadas em um documento capaz de estruturar o escopo, a qualidade, o pessoal, o tempo e o custo previstos para a iniciativa. O termo de abertura representa a “certidão de nascimento do projeto”, que traz as informações mínimas para análise e seleção dos projetos. O trabalho de elaboração do TAP deve ser feito pelo responsável pela iniciativa em colaboração com as equipas envolvidas.
- **Análise da consistência dos projetos:** Trata-se da análise feita por especialistas em gestão de projetos que devem observar a conformidade dos projetos com as orientações metodológicas envolvidas na elaboração do TAP, ou seja, todos os elementos presentes no devem estar preenchidos de forma clara e coerente com a estratégia e produtos do projeto.

A **segunda etapa** visa à criação de uma **proposta de portfólio de projetos estratégicos** para a instituição. Essa tarefa consiste em estudar os projetos, envolvendo as avaliações de impacto e de riscos e a percepção da complexidade envolvida na execução de cada projeto. A intenção é gerar uma carteira na qual sejam maximizados os impactos e minimizados os riscos e complexidade na gestão.

Análise do impacto dos projetos: O produto da análise de impacto é um ranking dos projetos classificados como estratégicos. Projetos estratégicas são, por definição, iniciativas que encerram uma relação adequada de custo-benefício ao mesmo tempo em que têm forte vinculação com a estratégia da instituição. Neste momento, não existe uma limitação do número de projetos, ou seja, todos aqueles que são selecionados na

análise custo-benefício são organizados de forma decrescente quanto ao grau de contribuição para a estratégia, após a análise matricial;

A **terceira etapa**, validação do portfólio de projetos, é marcada pelo alinhamento dos projetos ao orçamento da instituição e aprovação dos termos de abertura dos projetos que irão compor a carteira.

Esta fase fica a critério da área de planeamento da DNRE para a construção da agenda orçamentária. Após todo o levantamento de informações, são selecionados os projectos para compor o Portfólio Estratégico da DNRE. Esse Portfólio é validado pelas lideranças que participam do processo de formulação do Planeamento Estratégico, criando as condições necessárias para a sua implementação no âmbito da Direção Nacional de Receitas do Estado.

A seguir são relacionados e descritos os 2 grandes projetos estratégicos que a DNRE se propôs implementar, não só para responder às demandas cada vez mais exigentes dos seus contribuintes e utentes, mas também para permitir o alinhamento do país com as boas práticas internacionais, melhorar o ambiente de negócios e fazer face a concorrência cada vez mais renhida entre os países na atração do investimento externo.

JUCE – Janela Única do Comércio Externo

Com a globalização da economia mundial e o conseqüente aumento da concorrência internacional, as empresas e os governos são desafiados a aumentar a sua competitividade no mercado global, através da adoção de medidas de simplificação de procedimentos e facilitação do comércio.

Uma dessas medidas foi a criação do Grupo de Trabalho para a implementação da **Janela Única do Comércio Externo- JUCE**, conforme recomendações do Acordo de Facilitação do Comércio da OMC.

O principal propósito da JUCE é melhorar o ambiente de negócios em Cabo Verde, através da redução de barreiras e custos de transação relativos ao comércio

internacional, conduzindo assim a uma redução do tempo e custo de desembaraço e consequente melhoria da posição do país no ranking do *Doing Business*¹.

FATURA ELETRÓNICA - FE

A Governação Eletrónica tem como pilar as tecnologias de informação e comunicação, com vista a tornar a governação e a Administração Pública mais eficaz e eficiente e menos onerosa; A adoção da faturação eletrónica-FE vai igualmente nesse sentido, visando à substituição de documentos comerciais e fiscais em papel por equivalentes eletrónicos, impulsionar a melhoria do cadastro, reduzir os custos dos contribuintes, combater a fraude e a evasão fiscal, dentre outras medidas.

Espera-se que esses dois projetos, a médio e longo prazos, possam revolucionar a Administração Tributária e Aduaneira cabo-verdiana, elevando-a para outro patamar em termos da qualidade do serviço prestado.

7. O PROCESSO DE GESTÃO DA ESTRATÉGIA

O Modelo de Gestão estabeleceu a forma na qual seriam tomadas as decisões sobre mudanças e atualização do planeamento estratégico. O modelo inclui tanto o processo de gestão estratégica bem como as instâncias e atores envolvidos. Sua implementação foi realizada em sintonia com a cultura e estrutura da instituição, aliada às impressões e hipóteses acumuladas durante o processo de assistência técnica. Na DNRE, o Modelo de Gestão Estratégica é operacionalizado por meio de um conjunto de atores, conforme quadro infra:

¹ Estudo do Banco Mundial que proporciona uma medida objetiva dos regulamentos para fazer negócios e a sua implementação em 190 países. Trata-se de um importante *ranking* que compara o ambiente de negócios em numerosas jurisdições ao redor do mundo, levando-se em consideração critérios tais como abertura de empresas, obtenção de alvarás de construção, obtenção de eletricidade, registro de propriedades, obtenção de crédito, proteção de investidores minoritários, pagamento de impostos, comércio internacional, execução de contratos e resolução de insolvência.

ATOR	COMPOSIÇÃO	ATRIBUIÇÕES
Comite Gestor do Planeamento Estratégico (CGPE)	<ul style="list-style-type: none"> • Directora nacional • Directores Nacionais Adjuntos, Directores de Serviço • Outros componentes poderão ser convocados conforme a necessidade da pauta e terão Direito a Voz 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovar a Pauta da RAE • Convocar participantes da RAE • Realizar a RAE
Serviço de Planeamento e Cooperação (SPC)	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionários do serviço que participam da elaboração do material da Reunião de avaliação Estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> • Levantar dados dos indicadores e metas estratégicas • Apurar os dados dos indicadores estratégicos • Elaborar relatório de desempenho dos indicadores • Analisar o desempenho dos projetos e dos indicadores • Elaborar relatórios preliminar de análise estratégica. • Elaborar proposta de pauta para RAE. • Elaborar sumário de encaminhamentos para RAE.
Líderes de Projecto	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionários da DNRE 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenar a execução dos seus projectos/ações • Disponibilizar informações sobre o andamento dos projectos/ações • Articular projectos/ações integradas com outras instituições • Analisar o desempenho dos projetos/ações estratégicas • Participar da RAE • Implementar os encaminhamentos e deliberações da RAE

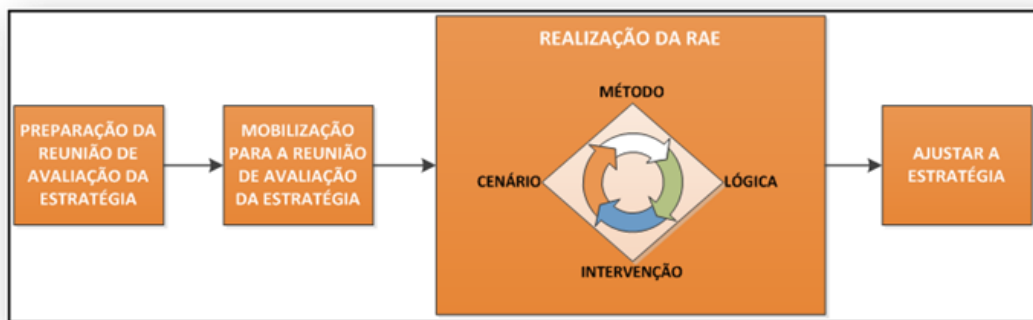
7.1 As Reuniões de Avaliação da Estratégia

Uma eficiente Gestão da Estratégia começa com o reconhecimento de que não se trata de uma gestão de indicadores, mas sim, de um processo de mudança. Desta forma, separar os momentos para a reunião de análise da operação e a reunião de avaliação da estratégia é fundamental, principalmente para evitar que as discussões sobre a implementação e a adaptação da estratégia sejam deixadas de lado em função do foco nas questões operacionais e táticas de curto prazo.

A Reunião de Avaliação da Estratégia (RAE) tem por objetivos:

- Exercitar o pensamento estratégico (“por a máquina para funcionar”);
- Introduzir a instituição ao aprendizado contínuo: conhecer seu negócio, testar e reformular as hipóteses;
- Alinhar o entendimento de todos sobre a estratégia da instituição;
- Tomar decisões estratégicas e definir responsabilidades; e
- Consolidar o aprendizado estratégico.

O macroprocesso que envolve as RAE pode ser graficamente demonstrado conforme figura a seguir:



A seguir, serão descritas as principais etapas e atividades a serem executadas para uma gestão eficiente das reuniões de avaliação da estratégia.

Etapa 1 - PREPARAÇÃO DAS REUNIÕES DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Para a preparação das RAE torna-se necessário: **Conhecer o Ambiente Externo**, sem descuidar os seguintes aspetos:

- **Realizar estudos sobre tendências:** estudar as decisões estratégicas tomadas pela instituição e análise dos prováveis resultados.
- **Avaliar o cenário atual:** entender os principais fatos e decisões relacionadas a Instituição, e presumir possíveis repercussões para o presente e o futuro;
- **Comunicar a análise do ambiente:** consiste em expor a análise realizada às lideranças da instituição, subsidiando a todos com as informações sobre o ambiente em que a instituição se insere.
- **Monitorar os Indicadores Estratégicos:** consiste na coleta dos dados associados aos indicadores e projetos/programas estratégicos da instituição, sistematização e validação desses dados (garantindo sua veracidade e consistência) e consolidação do painel de gestão, que representa a “fotografia” da instituição naquele momento;
- **Estabelecer Trilhas Estratégicas:** estabelecimento das trilhas estratégicas a ocorrerem nas RAE, em que a Instituição faz a análise dos cenários estratégicos possíveis e se persegue uma linha de análise que permita a Instituição tomar as melhores decisões. Para isso, são atividades importantes: a definição do tema estratégico, o relacionar dos objetivos estratégicos, o estabelecimento de hipóteses causais, o relacionar dos indicadores estratégicos e a finalmente o registo das iniciativas estratégicas.
- **Realizar a pré –análise estratégica:** consiste em, com base no estabelecido na análise do cenário externo e nas trilhas estratégicas estabelecidas, definir de que forma a instituição foi e será impactada, para que a tomada de decisões pelas lideranças seja facilitada, gerando melhores resultados para a estratégia executada. Esta pré-análise por sua vez contempla as seguintes atividades:
 - **Análise do tema estratégico:** verificar se as hipóteses definidas estão se confirmando, se é a melhor forma para se atingir o resultado pretendido, se existem fatores externos que possam afetar o tema selecionado.

- **Análise do objetivo:** verificar se objetivo reflete o foco da estratégia da instituição.
- **Análise do indicador e meta:** Verificar se os indicadores estabelecidos traduzem o que se espera do resultado, se o método de cálculo está adequado e se existem fatores externos afetando o seu desempenho.
- **Análise da iniciativa:** verificar se a iniciativa tem impacto nos resultados previstos para o tema estratégico, se a forma da análise de desempenho está adequada, se os produtos e resultados associados estão adequados quanto à qualidade e ao tempo, bem como a incidência de fatores externos no seu desempenho.

Etapa 2 – MOBILIZAÇÃO

Na mobilização para a Reunião de Avaliação da Estratégia, algumas considerações são necessárias, nomeadamente:

- Formação prévia das lideranças para a efetiva condução da reunião;
- Elaboração prévia e distribuição da pauta da pré-análise aos participantes, para que já cheguem preparados à reunião;
- Investimento na preparação, alocando tempo antes da reunião, de forma a torná-la mais produtiva;
- Indicação de um facilitador, que cuida do processo e garante a plena realização de cada etapa;
- Existência de informações disponíveis e confiáveis, com base nas análises;
- Foco na estratégia, tendo cuidado para que a discussão não seja conduzida para assuntos estritamente operacionais;
- Manutenção de postura colaborativa, buscando identificar soluções para os problemas e não apenas “culpados”;
- Formalização das pendências, com elaboração de ata, de forma a garantir que as decisões e os respectivos responsáveis sejam documentados; e
- Direcionamento para a continuidade e evolução, garantindo que cada reunião represente um avanço no aprendizado estratégico.

Etapa 3 – REALIZAÇÃO DA RAE

Após a preparação e a mobilização, realiza-se a Reunião de Avaliação da Estratégia, momento em que é feita apresentação da pré-análise e análise estratégica e também são discutidas diretrizes de realinhamento. A pré-análise estratégica envolve a apresentação de dados e informações (mapa estratégico, indicadores e resultados, projetos, etc.), de modo que os participantes entendam o que será tratado na reunião.

8. Monitoramento, Avaliação e Atualização do Plano

O monitoramento do Plano Estratégico é essencial para que os dirigentes da instituição tenham conhecimento sobre a evolução do processo e que possam apreciar o resultado de sua ação para ajustá-la sempre que necessário.

A partir do acompanhamento do comportamento dos indicadores selecionados e de sua comparação com os parâmetros e referenciais adotados para a atividade de monitoramento, é possível estabelecer indicadores e processos que subsidiarão a avaliação do plano e a sua atualização.

Além do monitoramento, o Plano Estratégico deve ser objeto de ações frequentes de avaliação e de atualização. De forma mais direta, este esforço de avaliação deve permitir que sejam respondidas as seguintes perguntas:

- O que nós prometemos fazer? (planeado)?
- O que foi realmente feito (realizado)?
- Por que foi feito de modo diferente (análise do desvio)?
- O que foi feito para corrigir os erros (medidas de ajuste adotadas)?
- O que ainda precisa ser feito para corrigir os erros/desvios cujas causas estão fora da nossa governabilidade (demanda por operações)?
- Quais os nossos compromissos e metas para o próximo período (atualização do plano)?

9. Operacionalização da Estratégia:

Um aspeto fundamental do planeamento estratégico é passar da teoria à prática, é traduzir em ações o que foi idealização.

Operacionalizar a estratégia significa passar da descrição do Mapa Estratégico às operações.

Com recurso ao Mapa estratégico estabelece-se uma ponte com as operações, agiliza-se a passagem dos conceitos mais intangíveis, (missão e visão) para aspetos mais operacionais, mensuráveis relacionados com as atividades diárias.

O alinhamento entre as Unidades Orgânicas é feito refletindo em cada uma das Áreas de Intervenção Estratégica (AIE) o desafio estratégico global da DNRE, ficando desde logo garantido na definição dos objetivos o alinhamento e a interação entre todas as unidades orgânicas da DNRE.

Cada unidade orgânica contribui para atingir os objetivos da sua Área da Intervenção e, conseqüentemente, os objetivos da DNRE.

O modelo de gestão vincula a estratégia de longo prazo da DNRE com as operações através do **PLANO DE ATIVIDADES**. Os objetivos estratégicos traçados para cada sector são concretizados através de atividades desenvolvidas ao longo do ano; todas as atividades serão desenvolvidas, planificadas e calendarizadas tendo em conta os objetivos estratégicos institucionais

A estratégia de gestão da DNRE concretiza-se, a longo prazo, vinculando sempre as operações ao **Plano de atividades**.

Do Plano de Atividades constam os seguintes elementos:

- **Atividades Macros dos Serviços Centrais**, alinhados com os objetivos estratégicos da Instituição;
- **Projetos, atividades e formações** que contribuem para a concretização dos objetivos definidos

10. Comunicação e Divulgação do Plano Estratégico

De uma forma simples, a comunicação é percebida como um método de transmissão de uma mensagem de um indivíduo para outro de forma a conseguir que se compreendam. Do ponto de vista organizacional este processo pode ser percebido como forma de divulgação da política, filosofia e atitude institucional, de modo a facilitar a sua relação com os colaboradores, os utentes e outras organizações.

O mapa da comunicação reflete os requisitos básicos da estrutura de um plano de comunicação: público-alvo, canais, frequência/periodicidade, conteúdo, diagnóstico da comunicação e estratégias de comunicação.

A definição do público-alvo é extremamente relevante para o êxito das ações de comunicação. Considerando que cada público tem a sua importância e as suas responsabilidades dentro da organização, é preciso identificar de forma adequada para melhor abordar cada segmento envolvido.

Assim, na senda da elaboração do plano de comunicação, devemos interrogar: a quem interessa comunicar a estratégia da DNRE? O público-alvo interno é homogêneo, ou haverá especificidades que justificam a necessidade de segmentá-lo.

Desta forma torna-se essencial a identificação das partes interessadas, representadas por indivíduos e organizações ativamente envolvidas na implementação da estratégia, cujos interesses possam ser positivamente ou negativamente afetados pela execução ou conclusão do projeto de implementação do Plano Estratégico da DNRE. Nesta linha, podem também exercer influência sobre os resultados do projeto.

A definição do público-alvo externo é também relevante para o êxito das ações de comunicação. A que público externo interessa divulgar o Plano Estratégico: Governo? Que instituições?

Para cada público-alvo a justificativa prende-se com os objetivos a alcançar, seja, influenciar e sensibilizar os colaboradores das suas respectivas áreas sobre a importância do planejamento estratégico; divulgar os resultados para reforçar a credibilidade e a imagem institucional ou divulgar os resultados para promover a melhoria da imagem institucional.

Identificados os canais que melhor se adequam a comunicação interna e externa, estes devem ser utilizados de forma a ajustar a mensagem ao público-alvo, tornando a comunicação mais eficaz e facilitadora da implementação do Planejamento Estratégico.

A implementação do plano de Comunicação é fundamental para multiplicar as probabilidades de Sucesso do Plano Estratégico da DNRE.

O plano de Comunicação da Estratégia da DNRE para o período 2020-2023 será criado com o intuito de promover a divulgação e apropriação do Plano Estratégico, reduzir eventuais resistências através da sensibilização de todas as partes interessadas.