



# SECRETARIA DA FAZENDA

GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ

PROGRAMA DE  
ELABORAÇÃO  
COLABORATIVA

PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO  
2020 - 2023



## Relatório de Avaliação da Estratégia 2020







# SECRETARIA DA FAZENDA

GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ

PROGRAMA DE  
ELABORAÇÃO  
COLABORATIVA

PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO  
2020 - 2023







## **Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará**

### **Gestão Superior**

Fernanda Pacobahyba - Secretária da Fazenda

Liana Machado - Secretária executiva da Receita

Fabrizio Gomes - Secretário executivo do Tesouro Estadual e Metas Fiscais

Sandra Machado - Secretária executiva de Planejamento e Gestão Interna

### **Missão**

Melhorar a vida das pessoas arrecadando com justiça e gerindo com excelência os recursos financeiros da sociedade.

### **Visão**

Construir um ambiente fiscal sólido, transparente e justo, com a participação da sociedade, para o desenvolvimento equilibrado do Estado.

**FORTALEZA, JUNHO DE 2021**



## **Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará**

### **Boas-Vindas**

*No fim de 2019, a Secretaria da Fazenda do Ceará (Sefaz-CE) realizou de maneira ampla e profunda um Planejamento Estratégico para o quadriênio 2020-2023 que contemplou desde a identidade organizacional (missão, visão e valores) até a definição de metas para cada uma das unidades da organização. Mas passado um ano de execução deste planejamento, é necessário avaliar quanto nossa execução alcançou a estratégia planejada.*

*Transparência, confiança e comprometimento têm sido destaques desta gestão e, além disso, sabemos que o resultado do serviço prestado pelo fazendário reverbera em cada recanto cearense. O trabalho dos colaboradores da Sefaz é fundamental para se avançar com segurança e fortaleza, mesmo diante de adversidades inimagináveis há bem pouco tempo, como é o caso da pandemia causada pela Covid-19.*

*E é pelas dificuldades vivenciadas pelo povo cearense no ano de 2020 que tal instrumento de avaliação se mostra ainda mais importante. A missão de tornar melhor a vida das pessoas é o indutor que estimula o trabalho de um agente público e, em especial, dos fazendários. Mas só conseguiremos alcançar esse objetivo maior com uma boa avaliação, assim como foi dito no Século XIX pelo físico William Thomson: “Aquilo que não se pode medir, não se pode melhorar”.*

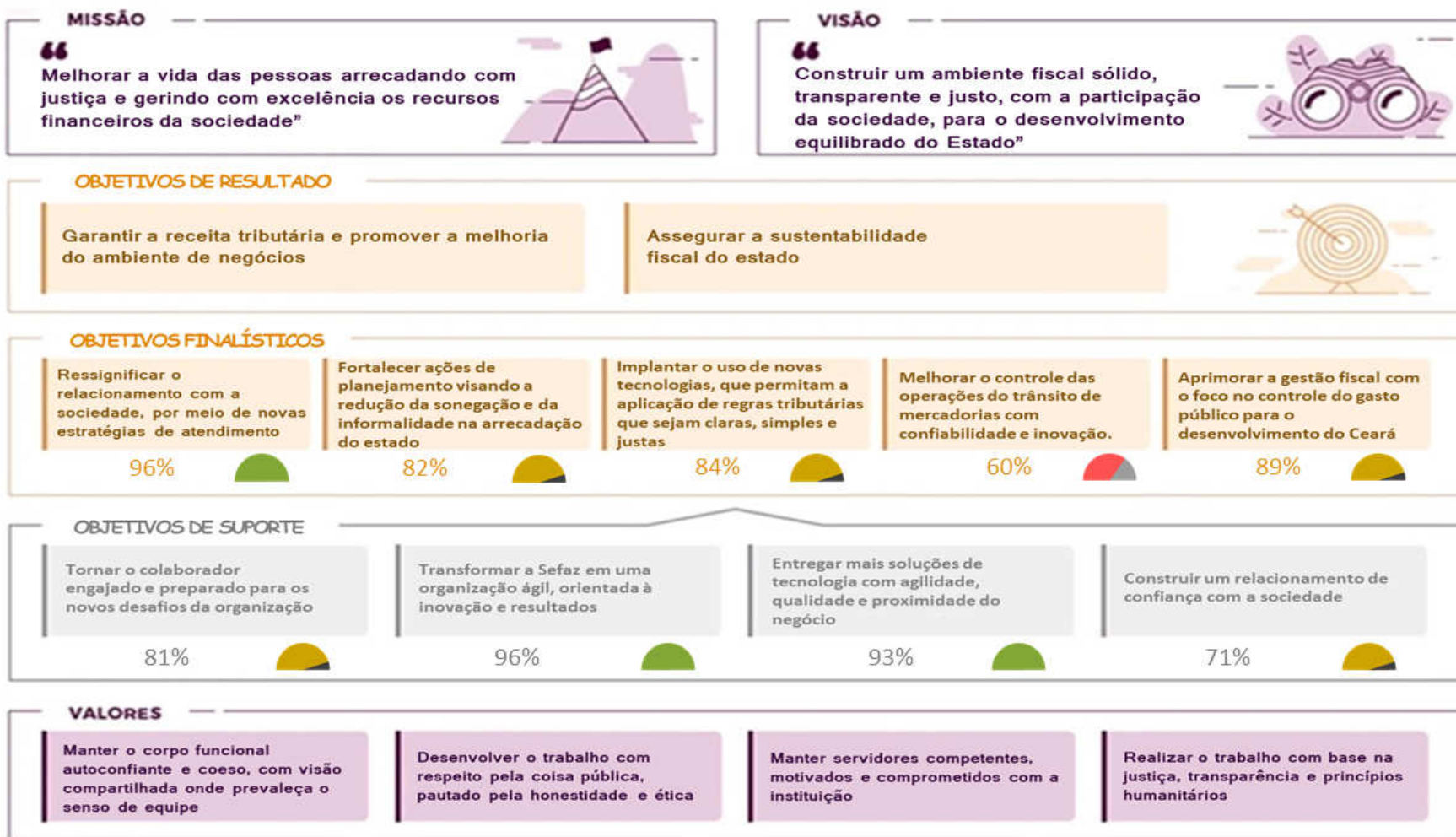
*É com esse espírito de transparência que esta publicação demonstra para todo o público fazendário os resultados estratégicos alcançados no ano de 2020 organizados nos seguintes capítulos: 1) Mapa Estratégico 2020-2023, 2) Painel de Bordo*

*A Fazenda tem avançado e criado elementos que garantem a continuidade de sua trajetória centenária, reinventando-se como organismo vivo e sempre em processo de redescobertas. É neste sentido que temos certeza da contribuição proporcionada por esta avaliação para o aprendizado e melhoria contínua de nossa organização.*

**Fernanda Pacobahyba**  
Secretária da Fazenda do Ceará



## 1. apa Estratégico 2020-2023



Faixas de desempenho:  Satisfatório (Maior ou igual à 90%)  Regular (Entre 89,9% e 70%)  Insatisfatório (Entre 69,9% e 50%)  Ruim (Menor que 50%)





## 2. Painel de Bordo

### 2.1. Objetivos e Indicadores Estratégicos

| Objetivo Estratégico                                                                                                                | Resultado Objetivo                                                                      | Coordenação Atuante | Indicador / Projeto                                         | Resultado Indicador                                                                      | Meta                                                                                               | Valor Alcançado    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Ressignificar o relacionamento com a sociedade, por meio de novas estratégias de atendimento                                        | 96%    | ARINS               | Qualidade dos Atendimentos Virtuais                         | 100%    | Atingir nota >= 8,2 na pesquisa de satisfação pós-atendimento                                      | Nota 8,5           |
|                                                                                                                                     |                                                                                         |                     | Projeto Atendimento 4.0                                     | 89%     | -                                                                                                  | -                  |
|                                                                                                                                     |                                                                                         | COATE               | Arrecadação Nominal com Empresa Normal Não-Âncora           | 100%    | Realizar arrecadação nominal de no mínimo R\$ 513 mi com empresas normais não-âncora               | R\$ 634,67 milhões |
|                                                                                                                                     |                                                                                         |                     |                                                             |                                                                                          |                                                                                                    |                    |
| Aprimorar a gestão fiscal com o foco no controle do gasto público para o desenvolvimento do Ceará                                   | 89%    | COFIS               | IMF - Índice de Monitoramento Fiscal                        | 100%    | Aumentar de 51% → 56% o índice de monitoramento fiscal                                             | 57%                |
|                                                                                                                                     |                                                                                         |                     | CAPAG - Capacidade de Pagamento                             | 100%    | Manter nota B na avaliação CAPAG                                                                   | Nota B             |
|                                                                                                                                     |                                                                                         |                     | Projeto Aletéia                                             | 67%     | -                                                                                                  | -                  |
| Implantar o uso de novas tecnologias, que permitam o controle da aplicação de regras tributárias que sejam claras, simples e justas | 84%    | COTRI               | Norma Tributária Demandada pelo Gabinete                    | 100%    | Elaborar no mínimo 58 normas tributárias demandadas pelo gabinete                                  | 70 normas          |
|                                                                                                                                     |                                                                                         |                     | Projeto Consolidação das Regras do ICMS                     | 67%     | -                                                                                                  | -                  |
| Fortalecer ações de planejamentos visando a redução da sonegação e da informalidade na arrecadação do estado                        | 76%   | COAAD               | Previsão de Lançamento de Crédito com Inteligência de Dados | 100%    | Alcançar R\$ 25 milhões de crédito previsto a ser lançado com iniciativas de inteligência de dados | R\$ 30 milhões     |
|                                                                                                                                     |                                                                                         | COMFI               | Efetividade do Planejamento de Fiscalização e Monitoramento | 100%    | Alcançar 51% de efetividade do planejamento de fiscalização e monitoramento                        | 92,10%             |
|                                                                                                                                     |                                                                                         |                     | Efetividade da Auditoria                                    | 100%   | Atingir média de 418 pontos mensais na efetividade da auditoria                                    | 664 pontos         |
|                                                                                                                                     |                                                                                         |                     | Projeto Contribuinte Pai D'Egua                             | 78%   | -                                                                                                  | -                  |
|                                                                                                                                     |                                                                                         | COART               | Projeto Estruturação da Área de Cobrança                    | 33%   | -                                                                                                  | -                  |
| Melhorar as operações do trânsito de mercadoria com confiabilidade e inovação                                                       | 60%  | COFIT               | Estoque de Processos do Trânsito                            | 100%  | Reduzir de 81.545 → 900 o estoque de processos do trânsito (SANFIT)                                | 550 processos      |
|                                                                                                                                     |                                                                                         |                     | Recuperação de Crédito no SITRAM                            | 37%   | Recuperar R\$ 93,5 mi de crédito de NFe's não homologadas no Sitram                                | R\$ 35,9 milhões   |
|                                                                                                                                     |                                                                                         |                     | Projeto Posto Fiscal Inteligente                            | 44%   | -                                                                                                  | -                  |
| Transformar a Sefaz em uma organização ágil, orientada a inovação e resultados                                                      | 96%  | CODIP               | Virtualização de Processos                                  | 100%  | Aumentar de 19,2% → 50% o percentual de processos virtualizados                                    | 60%                |
|                                                                                                                                     |                                                                                         |                     | Gestão da Estratégia                                        | 100%  | Gerir a execução da estratégia em no mínimo 90% dos ritos previstos                                | 92,30%             |
|                                                                                                                                     |                                                                                         |                     | Projeto Sefaz Orientada a Processos                         | 89%   | -                                                                                                  | -                  |
| Entregar mais soluções de tecnologia com agilidade, qualidade e proximidade do negócio                                              | 93%  | COTIC               | Média de Erros por Solução de TIC                           | 85%   | Reduzir de 76,3 → 71,5 a média de erros reportados por solução                                     | 84 erros/solução   |
|                                                                                                                                     |                                                                                         |                     | Atendimento às Demandas do PDTI                             | 100%  | Executar no mínimo 50 demandas (estratégicas) do PDTI                                              | 54 demandas        |
| Tornar o colaborador engajado e preparado para os novos desafios da organização                                                     | 81%  | COGEP               | Engajamento dos Colaboradores                               | 100%  | Alcançar nota mínima de 7,25 na nota do clima organizacional                                       | Nota 8,2           |
|                                                                                                                                     |                                                                                         |                     | Elaboração de Metas Individuais                             | 100%  | Atingir mínimo de 90% de servidores com metas individuais definidas                                | 93,90%             |
|                                                                                                                                     |                                                                                         |                     | Projeto Meritocracia 4.0                                    | 44%   | -                                                                                                  | -                  |
| Construir um relacionamento de confiança com a sociedade                                                                            | 71%  | ARINS               | Satisfação com a Sefaz                                      | 23%   | Atingir mínimo de 30 pontos em pesquisa de satisfação com o atendimento da Sefaz (NPS externo)     | 14 pontos          |
|                                                                                                                                     |                                                                                         |                     | Saúde da Imagem da Sefaz-Ce                                 | 100%  | Elevar de 8,0 → 8,5 a nota emitida para a saúde da imagem da Sefaz                                 | Nota 10            |
|                                                                                                                                     |                                                                                         |                     | Projeto Sua Nota tem Valor                                  | 89%   | -                                                                                                  | -                  |

Legenda dos Indicadores:

 Satisfatório (maior ou igual a 90%) |  Razoável (A partir de 70% e abaixo de 90%) |  Insatisfatório (A partir de 50% e abaixo de 70%) |  Ruim (Abaixo de 50%)

Legenda dos Projetos:

 Satisfatório (maior ou igual a 89%) |  Razoável (A partir de 67% e abaixo de 89%) |  Ruim (abaixo de 67%)



## 2.2. Demais Indicadores Institucionais

| Coordenação<br>Atuante | Indicador / Projeto                                    | Resultado<br>Indicador                                                                   | Meta                                                                                                                        | Meta<br>Alcançada     |
|------------------------|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| COART                  | Arrecadação com iniciativas da Comissão de Arrecadação | 30%     | Aumentar a arrecadação de R\$ 112 → R\$ 120 milhões a partir de Iniciativas da Comissão de Arrecadação                      | R\$ 35,49mi           |
| CONAT                  | Estoque de processos - Conat                           | 96%     | Reduzir estoque de processos de 7.583 → 7.204 (↓5%)                                                                         | 7483 processos        |
| COPAF                  | Medidas contra Devedores Contumazes no CIRA            | 100%    | Adotar medidas administrativas ou judiciais – no âmbito do CIRA – para 29 Organizações (CNPJ's básicos), no mínimo.         | 100% das organizações |
|                        | Qtde. de Seg. mapeados (e. noteiras)                   | 100%    | Mapear em fraudes com empresas noteiras (100% dos contribuintes envolvidos) em 1 segmentos econômico                        | 100% do seguimento    |
| COGEF                  | Saldo em caixa                                         | 100%    | Manter no mínimo R\$ 200 milhões de saldo em caixa nas contas do Estado                                                     | -                     |
|                        | Índice de Liquidez                                     | 100%    | Manter o Índice de Liquidez (Obrigações Financeiras / Disponibilidade de Caixa Bruta) < 1 em 2020                           | 0,5                   |
| COPAC                  | Relatórios da LRF Automatizados                        | 35%     | Elevar de 63% → 100% a quantidade de relatórios da LRF automatizados                                                        | 7 relatórios          |
| COAFI                  | Percentual de redução de custeio                       | 95%     | Elevar a redução do custeio nominal de 0,0% → - 10,0% (↑10%)                                                                | 9,50%                 |
|                        | Satisfação com infraestrutura (colaboradores)          | 99%     | Elevar de 7,0 → 7,5 (↑7%) a nota da pesquisa de satisfação interna (média da nota referente aos quesitos de infraestrutura) | Nota 7,4              |
| COSEF                  | Estoque de processos - Cosef                           | 100%    | Reduzir estoque de processos de 200 → 116 (↓42%)                                                                            | 103 processos         |
| ASJUR                  | Tempo médio de conclusão de processos                  | 100%   | Realizar emissão de parecer jurídico em até 13 dias (8,2 → 13 - ↑58%)                                                       | 3 dias                |
|                        | Questionamentos jurídicos                              | 100%  | Reduzir de 12 → 10 (↓17%) quantidade de questionamentos jurídicos                                                           | 6 questionamentos     |
| ASCOI                  | Nível de Risco Organizacional                          | 70%   | Manter nível de risco organizacional em até 4,9                                                                             | Nível 7               |
|                        | Satisfação com Atendimento da Ouvidoria                | 87%   | Elevar % de reclamantes satisfeitos com o atendimento da SEFAZ na ouvidoria de 79,15% → 91% (↑15%)                          | 79,20%                |

Legenda dos Indicadores:

 Satisfatório (maior ou igual a 90%) |  Razoável (A partir de 70% e abaixo de 90%) |  Insatisfatório (A partir de 50% e abaixo de 70%) |  Ruim (Abaixo de 50%)

Legenda dos Projetos:

 Satisfatório (maior ou igual a 89%) |  Razoável (A partir de 67% e abaixo de 89%) |  Ruim (abaixo de 67%)



**CEARÁ**  
GOVERNO DO ESTADO  
SECRETARIA DA FAZENDA

PROGRAMA DE  
ELABORAÇÃO  
COLABORATIVA

**PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO  
2020 - 2023**



Fortaleza - Junho de 2021