



**CEARÁ**  
GOVERNO DO ESTADO  
SECRETARIA DA FAZENDA

PROGRAMA DE  
ELABORAÇÃO  
COLABORATIVA

**PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO  
2020 - 2023**



# Relatório de Avaliação da Estratégia - 2022





**CEARÁ**  
GOVERNO DO ESTADO  
SECRETARIA DA FAZENDA

PROGRAMA DE  
ELABORAÇÃO  
COLABORATIVA

PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO  
2020 - 2023





### **Gestão Superior**

Fabrizio Gomes - Secretário da Fazenda

Liana Machado - Secretária Executiva da Receita

Márcio Cardeal - Secretário Executivo do Tesouro Estadual e Metas Fiscais

Saulo Toscano - Secretário Executivo 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.

### **Valores**

Comprometimento, confiança, ética, integridade e transparência.



## Boas-vindas

Refletir o processo é tão fundamental quanto alcançar as metas. Por isso, este documento é tão valioso. Nosso Mapa Estratégico nos sinaliza que estamos no caminho certo. Sim, há grandes desafios, mas há também uma equipe qualificada, fortalecida e comprometida, que sabe aonde quer chegar. Temos lutado por uma gestão fiscal justa, sustentável e eficiente; pelo combate mais intenso à sonegação e à informalidade na arrecadação do Estado; por processos mais céleres e com maior grau de resolutividade; por um relacionamento, cada vez mais, transparente e crível com a sociedade. O diálogo tem delineado nossas ações internas e externas como estratégia humana de sempre nos enxergarmos como seres coletivos, aspecto central da nossa atuação como agentes públicos.



**Fabrício Gomes**  
Secretário da Fazenda do Ceará

Neste Relatório de Avaliação da Estratégia (RAE), constata-se nossa preocupação em acompanhar as inovações tecnológicas da humanidade e fazê-las aliadas na nossa busca pelos resultados que fazem a diferença na vida das pessoas. Isso nos coloca na vanguarda dos Fiscos Estaduais. Temos nos dedicado à implantação de processos cada vez mais claros aos cidadãos, para que o direito de acesso e de compreensão dos trâmites fiscais, que dizem respeito ao dia a dia de cada contribuinte cearense, seja cumprido. Mesmo impactados com as alterações jurisprudenciais e legislativas, de 2022, que resultaram em perdas aos cofres do Estado, seguimos conscientes do nosso papel de assegurar direitos. Os esforços que temos feito, hoje, já nos conduzem para tomadas de decisões mais conscientes e assertivas.

Parabenizo todas as equipes pela dedicação às metas estabelecidas e pelos resultados alcançados. Isso demonstra a postura responsável de cada um, não apenas com a Secretaria da Fazenda do Ceará, mas com o povo cearense. Continuemos firmes nesta missão.

# Sumário

<b>1. Apresentação</b>	<b>5</b>
<b>2. Metodologia</b>	<b>7</b>
<b>3. Mapa Estratégico 2020 - 2023</b>	<b>10</b>
<b>4. Painel de Bordo</b>	<b>12</b>
4.1 Avaliação Geral da Estratégia da Sefaz-CE em 2022	12
4.2 Estratégia das Secretarias Executivas da Sefaz-CE em 2022	12
<b>5. Resultados por objetivos estratégicos</b>	<b>14</b>
5.1 Tabela Resumo da Vinculação Entre Objetivos e Indicadores Estratégicos	14
5.2 Objetivo com desempenho excelente em 2022	16
5.3 Objetivos com desempenho satisfatório em 2022	18
5.4 Objetivos com desempenho regular em 2022	25
5.5 Objetivos com desempenho ruim em 2022	29
5.6 Tabela Resumo de Outros Indicadores Institucionais	32
<b>6. Análise Geral e Considerações Finais</b>	<b>36</b>
6.1 Desempenho Anual – 2022 – Objetivos Estratégicos	36
6.2 Considerações Finais	37

# 1. Apresentação

O Relatório de Avaliação da Estratégia - 2022 tem a finalidade de apresentar os resultados estratégicos alcançados pela Sefaz-CE no ano de 2022. Ele é parte integrante da Governança Estratégica Corporativa que, em sua etapa de avaliação final, descreve qual a análise geral em relação aos resultados alcançados dos elementos monitorados no processo de Governança Estratégica. Tais elementos de avaliação são: objetivos, indicadores, iniciativas e projetos, aqueles eleitos como estratégicos. A partir da avaliação desses elementos é possível mensurar o alcance no nível de Coordenadoria, Secretaria Executiva e, por fim, de toda a Organização.

O calendário da Governança Estratégica referente ao ano de 2022 teve suas primeiras ações para planejamento realizadas de outubro a dezembro de 2021, onde foi possível definir todo o plano de desenvolvimento institucional de 2022. Em seguida, a cada mês de 2022, foram realizados os ritos de acompanhamento, monitoramento e controle de toda a estratégia anual pactuada, conforme os ritos de gestão apresentados na Figura 1. Por fim, já encerrado o ano de 2022, iniciou-se a etapa final de avaliação da execução desse plano de desenvolvimento institucional de 2022, que foi realizada nos primeiros meses de 2023 e tem o presente relatório como seu produto final.



A avaliação anual da estratégia é uma etapa de muito valor nesse momento, pois provoca a reflexão sobre como estamos trilhando o caminho para o alcance da visão construída no Planejamento Estratégico 2020-2023. A partir das análises sobre cada elemento estratégico avaliado é possível indicar quanto resultado foi produzido, se ele está dentro do esperado ou se precisa de ações de reforço.

Realizadas as devidas reflexões, é possível avaliar a situação na qual se encontra a Organização e reorientar todo o corpo funcional para que tenhamos o maior êxito possível ao final do quadriênio.

Todas as análises deste relatório estão fundamentadas nas informações registradas na ferramenta Gabinete Virtual 2022, que é mantida pela Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional e Planejamento (Codip) e dá suporte a todas as etapas da Governança Estratégica.

### **Estrutura do Relatório**

A seguir, serão apresentadas as seções do Relatório de Avaliação da Estratégia - 2022. De forma geral, as seções iniciais apresentam informações consolidadas referentes ao alcance da Governança Estratégica em 2022 e a metodologia utilizada nesta avaliação. Na sequência, são apresentados cada um dos elementos - metas e projetos estratégicos agrupados por objetivos estratégicos - que colaboraram para a produção dos resultados alcançados. Após esta exposição detalhada, é realizada uma análise final baseada nas informações obtidas nas seções anteriores.

A Seção 4 apresenta um Painel de Bordo da Saúde da Sefaz com uma visão geral dos resultados em que há diagramas que sumarizam o desempenho geral de cada Secretaria Executiva e o desempenho individual de Projetos e Coordenadorias.

A Seção 5 apresenta uma avaliação em detalhes dos objetivos estratégicos agrupados em função do resultado alcançado: Excelente, Satisfatório, Regular ou Ruim. Para cada objetivo, é apresentado o desempenho em detalhe obtido por cada um de seus indicadores e Projetos Estratégicos. Além disso, essa Seção apresenta os outros indicadores institucionais não relacionados a objetivos estratégicos.

Por fim, a Seção 6 apresenta a Análise Geral e as Considerações Finais do Relatório de Avaliação da Estratégia 2022.

## 2. Metodologia

A metodologia adotada em todo o processo de construção deste relatório será apresentada para indicar os aspectos procedimentais padronizados utilizados nesse processo.

### Processo de Construção do Relatório de Avaliação da Estratégia - 2022

Inicialmente, a equipe da Célula de Planejamento (Ceplan) realizou a análise de indicadores e projetos estratégicos com base nas informações consolidadas na ferramenta Gabinete Virtual e em documentos auxiliares, como atas de reunião e planilhas de controle. Como resultado dessa análise, foram divididos em dois grupos os elementos da Governança Estratégica: no primeiro grupo estavam os elementos - indicadores e projetos - que obtiveram desempenho satisfatório no ano; no segundo grupo foram incluídos somente os elementos que obtiveram desempenho insatisfatório.

Para esse segundo grupo, foram elaboradas análises na Codip para fundamentarem o resultado do desempenho obtido. Esta análise crítica busca expressar as dificuldades enfrentadas - na busca do atingimento da meta ou na execução do projeto - que impediram um melhor desempenho.

Em um segundo momento, as análises sobre elementos com desempenho insatisfatório foram apresentadas aos Coordenadores/Assessores para validação dessas informações. Após o retorno pelos Coordenadores/Assessores dessas análises, foram consolidadas as informações no Relatório para que, em seguida, fossem elaboradas as análises gerais sob a ótica da Governança Estratégica.

Após toda a consolidação do relatório, ocorre sua validação junto aos membros do Gabinete - Secretários Executivos e Secretário da Fazenda. Uma vez homologado, o relatório é divulgado na Intranet da Sefaz e nos canais informativos.

### Avaliação Geral da Estratégia

Representa o desempenho geral da Organização: considera-se para tanto a média ponderada dos valores a seguir, representando respectivamente as médias das notas obtidas nos Indicadores Estratégicos e nos Projetos Estratégicos. Cada uma dessas médias aritméticas possui peso unitário na ponderação:

- Média do Desempenho dos Indicadores Estratégicos; e
- Média do Desempenho dos Projetos Estratégicos.

### Avaliação dos Objetivos Estratégicos

A avaliação quantitativa do alcance dos objetivos estratégicos está presente no Mapa Estratégico que será apresentado na Seção 3 deste relatório. Cada objetivo estratégico é classificado da seguinte forma:

**1 - Objetivos Finalísticos:** atuam sobre os processos primários da Organização e, portanto, estão vinculados diretamente às áreas finalísticas;

**2 - Objetivos de Suporte:** relacionados diretamente aos processos que suportam as atividades fim da Organização.

Para avaliação do objetivo estratégico, devem ser consideradas as notas médias dos projetos e indicadores estratégicos vinculados a ele, considerando um peso unitário para cada uma.

Após a mensuração quantitativa de cada objetivo estratégico, eles são classificados em quatro categorias:

*Tabela 1: Categorias dos objetivos estratégicos*

Desempenho	Nota do Objetivo Estratégico
Excelente	Nota $\geq 9$
Satisfatório	$7 \geq \text{nota} < 9$
Regular	$5 \geq \text{nota} < 7$
Ruim	nota $< 5$

### Nota de Desempenho dos Indicadores

O desempenho de um indicador de Coordenadoria/Assessoria é calculado com base na nota (0 a 10) que representa o valor alcançado no momento da aferição do valor em relação ao valor total definido como meta.

Para exemplificar: se uma meta de Coordenadoria é estabelecida para o indicador de Arrecadação no valor de R\$ 100 milhões e o valor real alcançado pela área foi de R\$ 80 milhões, então a nota de desempenho do indicador é igual a 8(oito), pois foi possível arrecadar o montante referente a 80% do valor definido na meta. Após a coleta e avaliação do resultado obtido, o desempenho dos indicadores é classificado de acordo com seu alcance:

*Tabela 2: Desempenho do indicador*

Desempenho	Nota do Desempenho do Indicador
Excelente	Nota $\geq 9$
Satisfatório	$7 \geq \text{nota} < 9$
Regular	$5 \geq \text{nota} < 7$
Ruim	nota $< 5$

## Nota de Desempenho dos Projetos Estratégicos

O desempenho dos projetos é aferido com base em três dimensões de avaliação: planejamento, prazo e perspectiva. Cada perspectiva poderá ser classificada em três estados distintos com notas variando de 1 a 3. Por fim, é realizada a média aritmética com as notas obtidas para as três perspectivas e calcula-se a nota de desempenho do projeto estratégico:

-  *Precisa de intervenção estratégica, seus objetivos e resultados estão comprometidos (3 – 5).*
-  *Precisa ser acompanhado de perto para não ter seus resultados comprometidos (6 – 7).*
-  *Está Caminhando bem com grandes chances de alcançar seus resultados (8 – 9).*

# 3. Mapa Estratégico 2020 - 2023

Abaixo é apresentada a nota obtida em 2022 por cada objetivo do Mapa Estratégico da Sefaz.

Mapa Estratégico  
SEFAZ - CE

**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 ” 

**Objetivos de Resultado**

Garantir a receita tributária e promover a melhoria do ambiente de negócios

Assegurar a sustentabilidade fiscal do estado



**Objetivos Finalísticos**

Resignificar o relacionamento com a sociedade, por meio de novas estratégias de atendimento  8,84	Fortalecer ações de planejamento, visando a redução da sonegação e da informalidade na arrecadação do estado  8,42	Implantar o uso de novas tecnologias, que permitam a aplicação de regras tributárias que sejam claras, simples e justas  5,47	Melhorar o controle das operações do trânsito de mercadorias com confiabilidade e inovação  5,92	Aprimorar a gestão fiscal com o foco no controle das contas públicas estaduais para o desenvolvimento do Ceará  3,33
--	---	--	---	---

**Objetivos de Suporte**

Tornar o colaborador engajado e preparado para os novos desafios da organização  7,81	Transformar a Sefaz em uma organização ágil, orientada à inovação e resultados  3,73	Entregar mais soluções de tecnologia com agilidade, qualidade e próximo do negócio  10,04	Construir um relacionamento de confiança com a sociedade  7,81
--	---	--	---

**Valores**

Ética

Comprometimento

Transparência

Integridade

Confiança

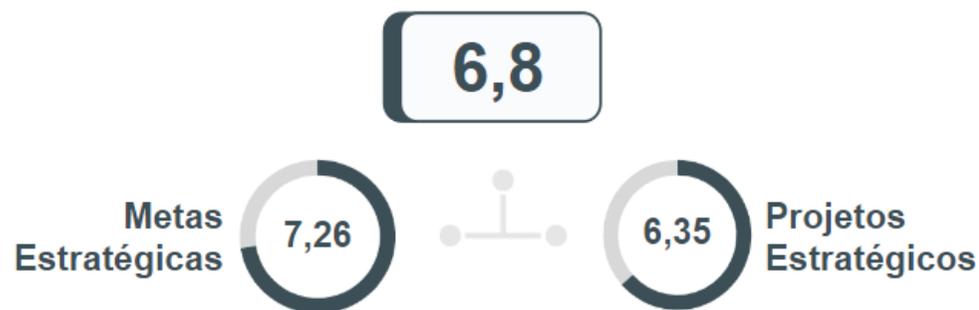
Faixas de Desempenho:  Excelente (Maior ou Igual a 9,0)  Satisfatório (Entre 8,99 e 7,0)  Regular (6,99 e 5,0)  Ruim (Menor que 5,0)

O Mapa Estratégico apresenta os principais elementos da Governança Estratégica Organizacional: missão, visão, valores e objetivos de resultado, finalísticos e de suporte:

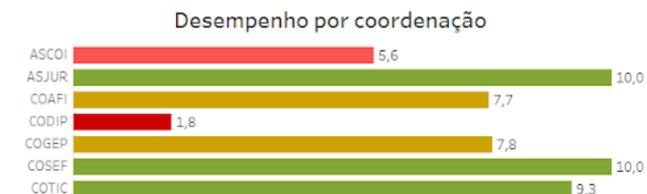
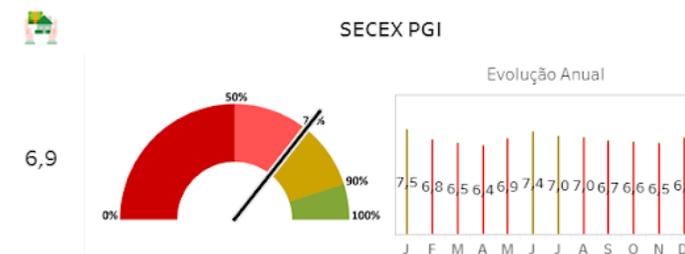
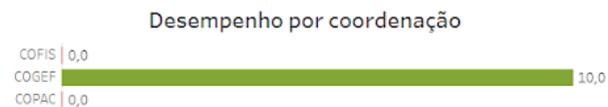
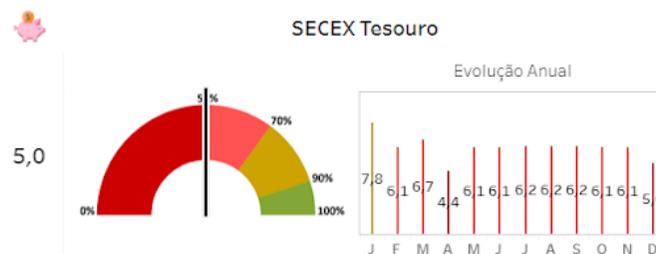
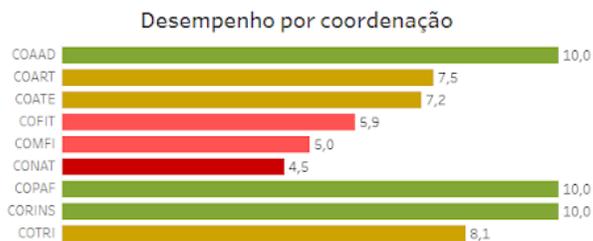
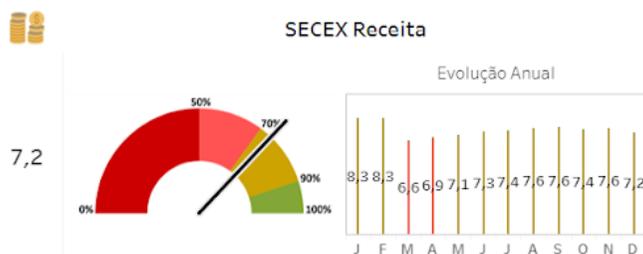
- **Missão:** representa a essência da organização, o que ela é, o que faz e o porquê de se fazer, seu propósito;
- **Visão:** como a Organização almeja estar ao final do período de execução do planejamento estratégico, ou seja, considerando como período de referência para o planejamento 2020 a 2023, indica como a Instituição deverá estar ao final do ano de 2023;
- **Valores:** princípios da Instituição, que devem nortear a atuação de seus colaboradores.

# 4. Painel de Bordo

## 4.1 Avaliação Geral da Estratégia da Sefaz-CE em 2022



## 4.2 Estratégia das Secretarias Executivas da Sefaz-CE em 2022



A Avaliação Geral da Estratégia demonstra o resultado final do desempenho da Secretaria da Fazenda obtido a partir da média aritmética da média das notas dos projetos estratégicos e do desempenho dos indicadores estratégicos acompanhados durante o ano de 2022. Dessa forma, o desempenho dos projetos possui a mesma importância que o cumprimento das metas dos indicadores.

Conforme indicado no item 4.1, a média da nota dos indicadores estratégicos alcançou o valor de 7,26 e a média da nota dos projetos estratégicos alcançou o valor de 6,35, resultando em um desempenho final de 6,8. Essa mesma metodologia de cálculo é utilizada para obter a nota para cada Secretaria Executiva.

Portanto, em 2022 a Secretaria Executiva da Receita obteve nota de desempenho 7,2, a Secretaria Executiva do Tesouro Estadual e Metas Fiscais alcançou nota de desempenho 5,0 e a Secretaria Executiva de Planejamento e Gestão Interna obteve resultado 6,9.

Em linhas gerais, o resultado final obtido foi regular, visto que o desempenho da Sefaz ficou abaixo de 7,0 e somente a Secretaria Executiva da Receita obteve um desempenho superior a essa nota.

No nível de Coordenadorias/Assessorias, 4 áreas obtiveram resultado ruim (nota < 5) e somente 7 áreas (que representam 37% do total), alcançaram desempenho excelente (nota > 9).

## 5. Resultados por objetivos estratégicos

### 5.1 Tabela Resumo da Vinculação Entre Objetivos e Indicadores Estratégicos

Objetivo Estratégico	Resultado Objetivo	Coordenação Atuante	Indicador / Projeto	Meta	Descrição da Meta	Valor Alcançado	
Entregar mais soluções de tecnologia com agilidade, qualidade e proximidade do negócio	10,04		COTIC	Média de erros por solução de TIC	71,5	Reduzir a média de erros por solução de TIC para 71,5	67,56
			COTIC	Índice de atendimento das demandas do PDTI	120 pontos	Alcançar 120 pontos em relação às demandas atendidas do PDTI	141
			COTIC	Projeto Big Data		-	7,78
Resignificar o relacionamento com a sociedade, por meio de novas estratégias de atendimento	8,84		COATE	Atendimento em canais virtuais	50%	Realizar pelo menos 50% dos atendimentos pelos canais virtuais (chat e videoconferência)	35,82%
			COATE	Taxa de congestionamento na COATE	13,3%	Manter taxa de congestionamento de processos de 13,3% até o fim do ano.	8,95%
			SECEX RECEITA	Projeto Contribuinte Pai D'Égua		-	10
			COATE	Projeto Atendimento 4.0		-	3,33
Fortalecer ações de planejamentos visando a redução da sonegação e da informalidade na arrecadação do estado	8,42		COAAD	Potencial de arrecadação com estudos de Big Data e IA	R\$ 150 Milhões	Aumentar a previsão de lançamento de R\$ 120 milhões para R\$ 150 milhões	R\$ 150,86 Milhões
			COMFI	Efetividade no Planejamento do Monitoramento e da Fiscalização	50%	Atingir 50% de efetividade mínima de planejamento.	0%
			COMFI	Efetividade da Auditoria	6.864 Pontos	Atingir 6.864 pontos no índice de efetividade da auditoria	7.547 pontos
			CORINS	Documentos registrados no Programa Sua Nota Tem Valor	2%	Aumentar para 2% o número de NFs registradas dentro do programa Sua Nota Tem Valor.	2,19%
			COPAF	Investigação de Fraudes Estruturadas	100%	Elevar de 4 para 6 segmentos investigados	100%
			COPAF	Medidas contra devedores contumazes	100%	Elevar de 50 para 60 organizações que são tomadas medidas administrativas dentro do programa do CIRA.	100%
			COATE	Arrecadação das empresas normais sob responsabilidade e da COATE	R\$ 458,6 Milhões	Aumentar em 15,91% a Arrecadação das Empresas Normais Não-ncora	R\$ 449,1 Milhões

Objetivo Estratégico	Resultado Objetivo	Coordenação Atuante	Indicador / Projeto	Meta	Descrição da Meta	Valor Alcançado	
Tornar o colaborador engajado e preparado para os novos desafios da organização	7,81		COGEP	Engajamento dos colaboradores	8,5	Elevar a nota do engajamento dos colaboradores para 8,5	8,53
			COGEP	Maturidade nas competências de gestão	8,6	Attingir a nota 8,6 de maturidade nas competências de gestão	8,65
			COGEP	Projeto Meritocracia 4.0	-	-	3,33
Melhorar o controle das operações do trânsito de mercadorias com confiabilidade e inovação	5,92		COFIT	Processos Abertos Mensalmente no SANFIT	19.000 processos	Reduzir em 15% o valor até dez/22 (De 22.353 para 19,000)	28.163
			COFIT	Ações Fiscais de Trânsitos Não Saneadas	2%	Reduzir a 2% o valor percentual anual de Ações fiscais não saneadas. (De 24% para 2%)	0%
			COFIT	Projeto Posto Fiscal Inteligente	-	-	7,78
Construir um relacionamento de confiança com a sociedade	5,87		CONAT	Taxa de Congestionamento do CONAT	52%	Reduzir a taxa de congestionamento do CONAT em 35% (de 80% para 52%)	63,04%
			ASCOI	Projeto Segurança da Informação	-	-	5,56
Implantar o uso de novas tecnologias, que permitam a aplicação de regras tributárias que sejam claras, simples e justas	5,47		COTRI	Publicação dos Livros que Consolidam Normas Tributárias	100%	Publicação de 3 livros restantes do projeto Consolidação de Normas Tributárias.	81,4%
			CONAT	Utilização do (PAT-e) nos novos processos administrativos tributários	100%	Utilizar o PAT-e em 100% dos novos processos administrativos tributários relativos a empresas usuárias do DTe	28,01%
Transformar a Sefaz em uma organização ágil, orientada a inovação e resultados	3,73		CODIP	Implantação da Ferramenta da Gestão Corporativa	100%	Implantar a ferramenta de gestão corporativa em 5 coordenações	18,25%
			ASCOI	Coefficiente do Nível de Risco Organizacional	5,4	Mitigar 20% dos riscos críticos: Reduzir Nível de Risco Organizacional de 6,7 para 5,4 em escala de 0 a 10	5,97
Aprimorar a Gestão Fiscal com foco no controle do gasto público para o desenvolvimento do Ceará	3,33		COFIS	IMF - Índice de Monitoramento Fiscal	70%	Aumentar em 8 p.p o Índice de Monitoramento Fiscal (saindo de 62% para 70%).	53,5%
			SECEX TESOUREO	Projeto Aleteia	-	-	6,67

**Faixa de Desempenho:**

Excelente (Maior ou Igual a 9,0)



Satisfatório (Entre 8,99 e 7,0)



Regular (6,99 e 5,0)



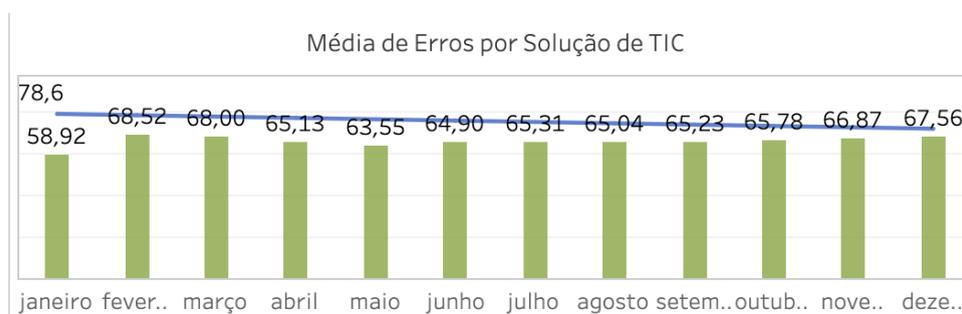
Ruim (Menor que 5,0)

## 5.2 Objetivo com desempenho excelente em 2022

### 5.2.1 ENTREGAR MAIS SOLUÇÕES DE TECNOLOGIA COM AGILIDADE, QUALIDADE E PROXIMIDADE DO NEGÓCIO

#### 5.2.1.1 Indicadores associados ao objetivo

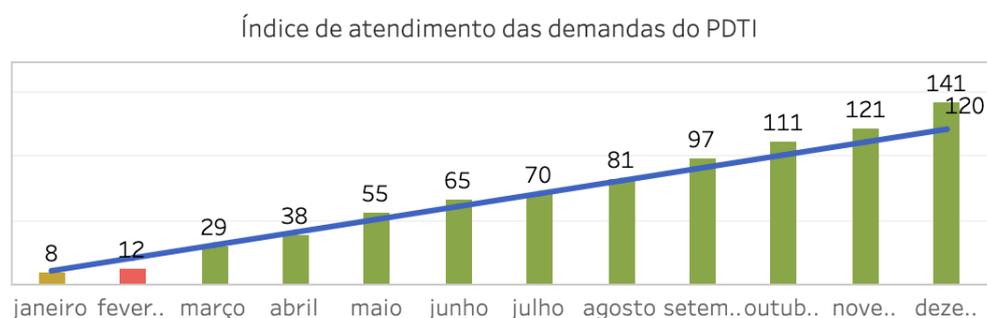
- *Média de erros por solução de TIC*



O indicador "Média de erros por solução de TIC" representa a qualidade das soluções de TIC fornecidas pela SEFAZ aos seus usuários, sejam eles internos ou externos. A meta estabelecida em 2022 para esse indicador foi de 71,5 erros acumulados no ano por solução, entretanto, a COTIC conseguiu superá-la, alcançando um valor de 67,5 erros. Quanto menor esse indicador, melhor!

Essa conquista reflete a estabilização das soluções e o compromisso em fornecer soluções de TIC com qualidade. A diferença entre a meta e o valor alcançado indica uma notável evolução na oferta de soluções de TIC. Isso se traduz em uma experiência mais efetiva para os usuários, que enfrentarão menos problemas no uso diário das soluções tecnológicas disponibilizadas pela SEFAZ.

- *Índice de atendimento das demandas do PDTI*



O indicador "Índice de atendimento das demandas do PDTI" representa o atendimento estratégico das demandas listadas no Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI). Em 2022, a COTIC não apenas alcançou a meta estabelecida de 120 pontos nesse índice, mas também a superou com sucesso, atingindo um

total de 141 pontos. A quantidade de pontos contratada é a soma dos valores de iniciativas estratégicas e táticas, uma vez que as demandas operacionais são contabilizadas de outra forma.

Ao ultrapassar a meta, a COTIC evidencia seu compromisso em cumprir os direcionamentos estratégicos definidos, de forma eficiente e ágil, contribuindo para o sucesso de projetos e iniciativas estratégicas da organização como um todo. Esse desempenho superior se traduz em um maior alinhamento das soluções de tecnologia da informação com as necessidades e as metas estratégicas da organização.

### 5.2.1.2 Projeto associado ao objetivo

- *Projeto Big Data*



#### *Desempenho Razoável*

O Projeto tem como objetivo implantar uma plataforma de *Big Data*, proporcionando uma solução avançada para a análise de dados. Através dessa plataforma, serão aplicadas técnicas de ciência de dados para facilitar a identificação e a resolução de problemas de negócio, permitindo uma visão única e abrangente dos dados.

A implantação da plataforma de *Big Data* oferecerá uma infraestrutura poderosa e escalável, capaz de lidar com grandes volumes de dados de forma eficiente, tornando possível o processamento e a análise de um grande volume de dados complexos em tempo real e permitindo uma análise mais profunda e precisa.

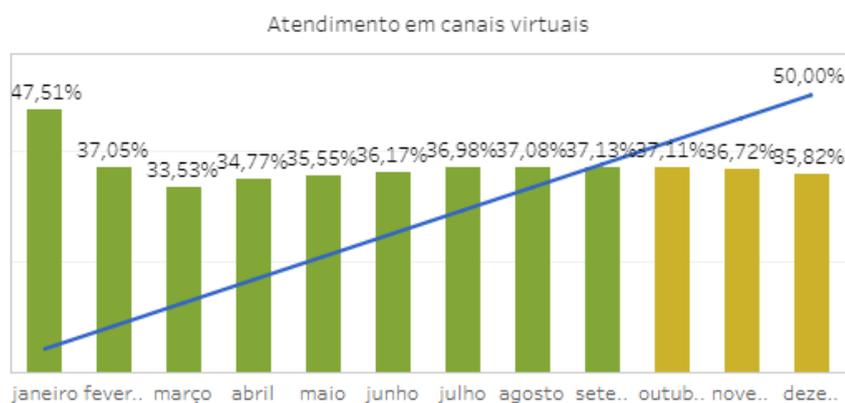
Durante o ano de 2022, o projeto manteve-se com uma perspectiva razoável de alcance dos objetivos devido ao grande volume de entregas em atraso e à dificuldade em realizar a transferência tecnológica para a SEFAZ.

### 5.3 Objetivos com Desempenho Satisfatório em 2022

#### 5.3.1 RESSIGNIFICAR O RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE, POR MEIO DE NOVAS ESTRATÉGIAS DE ATENDIMENTO

##### 5.3.1.1 Indicadores associados ao objetivo

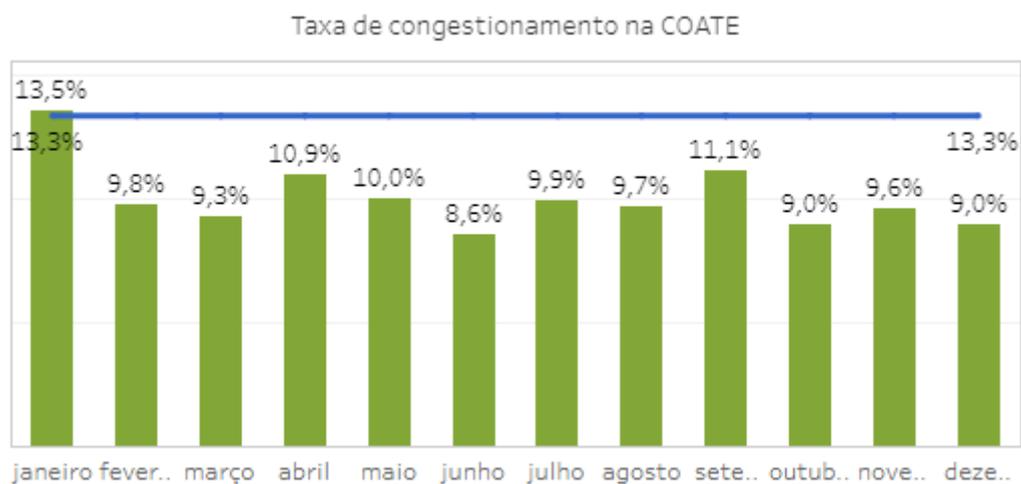
- *Atendimento em canais virtuais*



O indicador “Atendimento em canais virtuais” busca mensurar a evolução dos atendimentos virtuais da SEFAZ-CE em detrimento dos atendimentos presenciais. Com a pandemia, o atendimento virtual se mostrou uma opção mais ágil e com resultados tão bons ou até maiores que o atendimento padrão.

Apesar de nos últimos meses a meta não ter sido atingida devido à retomada das atividades presenciais, o atendimento virtual demonstrou grande evolução durante o ano de 2022 e a previsão é de que se torne o novo padrão da Sefaz com a execução do Projeto Atendimento 4.0, que também deve investir em *chatbot* e inteligência artificial.

- *Taxa de congestionamento na COATE*



O indicador "Taxa de congestionamento na COATE" indica a quantidade de processos em aberto sem atendimento. Dessa forma, quanto menor o valor alcançado pelo indicador, melhor. Em 2022, com a automatização de alguns serviços e o uso do sistema de videoconferência, houve redução da taxa de congestionamento, permitindo que esse valor ficasse abaixo da meta estipulada.

### 5.3.1.2 Projetos associados ao objetivo

- *Projeto Contribuinte Pai D'Égua*



*Desempenho Excelente*

O Projeto foi finalizado em 2022, transformando-se em um Programa estruturado de relacionamento e de incentivo à conformidade tributária.

O Projeto realizou todas as entregas previstas superando o aumento de 10% no percentual dos contribuintes adimplentes e com um aumento de 20% no percentual de contribuintes em conformidade tributária.

O Programa também se firmou ao realizar cerimônias de reconhecimento dos contribuintes que apresentam alta conformidade. Por fim, o Projeto também entregou o Painel do Contribuinte no qual podem ser consultadas as notas dos indicadores e as divergências que o Programa utiliza para o cálculo da classificação, assim como as orientações necessárias para a autorregularização.

- *Projeto Atendimento 4.0*



*Desempenho Ruim*

O Projeto de Atendimento 4.0 visa disponibilizar canais de atendimento virtuais integrados ao contribuinte, além de implantar uma ferramenta *omnichannel* e um novo modelo de atendimento na Secretaria Executiva da Receita. Durante o ano de 2022, o Projeto apenas disponibilizou serviços da Secretaria da Fazenda no aplicativo do governo do Estado, *Ceará App*.

O atraso nas entregas do Projeto se deve à não assinatura do contrato para a implantação da ferramenta *omnichannel*, à falta de avanço na

disponibilização de canais de atendimentos virtuais e ao atraso na definição do novo modelo de atendimento na SECEX-Receita.

### 5.3.2 FORTALECER AÇÕES DE PLANEJAMENTOS VISANDO A REDUÇÃO DA SONEGAÇÃO E DA INFORMALIDADE NA ARRECADAÇÃO DO ESTADO

#### 5.3.2.1 Indicadores associados ao objetivo

- *Potencial de arrecadação com estudos de Big Data e IA*

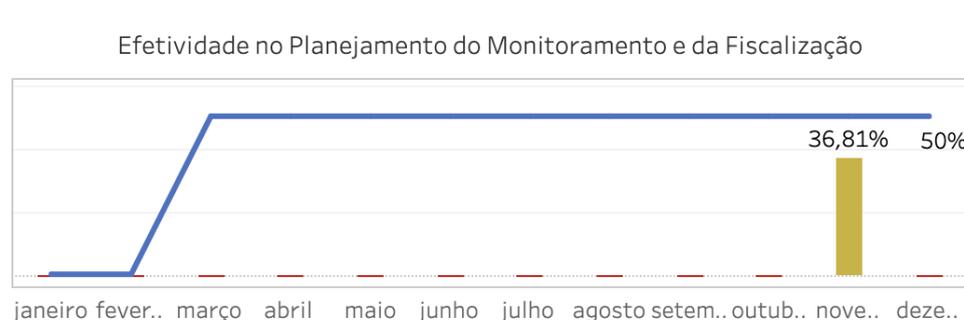


O indicador “Potencial de arrecadação com estudos de *Big Data* e IA” visa medir a contribuição dos estudos com potencial de aumento de arrecadação a partir de iniciativas de análise e de inteligência de dados. No início do ano de 2022, houve dificuldade na realização desses estudos devido à quantidade reduzida de colaboradores na equipe.

A partir de março, com a entrada de novos servidores, foi iniciada a análise dos dados e foram identificadas, no projeto Tech Aud, diferenças decorrentes da falta de destaque do ICMS em documentos fiscais em três segmentos: bebidas frias (cervejas e chopes), produtos *pet* e pneumáticos.

Já no segundo semestre, foi verificado o incremento do valor recolhido de ICMS decorrente da atualização dos valores de referência das cervejas e chopes, dos energéticos e dos refrigerantes, além da ampliação dos estudos do Tech Aud para outros segmentos: tintas e vernizes, derivados de trigo, suplementos alimentares e artigos de viagem (couros e calçados).

- *Efetividade no Planejamento do Monitoramento e da Fiscalização*



O indicador de "Efetividade do planejamento da fiscalização" tem como objetivo verificar a evolução entre o planejamento e o monitoramento das ações fiscais realizadas nas empresas. Ao longo do ano, entretanto, houve desafios na implementação das melhorias no Sistema CAF-e, o que impactou na coleta e na mensuração dos dados, não sendo assim possível realizar a medição desse indicador.

A meta estabelecida para o indicador era atingir uma efetividade de 50% no planejamento das ações fiscais. No entanto, somente no mês de novembro foi possível coletar os dados, que apresentaram uma efetividade de 36,81%.

Essa situação impede uma análise completa do resultado ao longo do ano, uma vez que não temos os dados necessários para uma avaliação abrangente.

- **Efetividade da Auditoria**



O indicador "Efetividade da Auditoria" avalia a efetividade do trabalho da equipe de auditoria, utilizando um índice que pontua os resultados alcançados ao longo do ano. Esses resultados indicam um desempenho satisfatório, visto que os pontos obtidos mensalmente foram consistentes e superaram as metas estabelecidas. Houve variação do índice de pontos ao longo dos meses, mas, em geral, houve uma tendência de crescimento durante o ano.

- **Documentos registrados no Programa Sua Nota Tem Valor**



O indicador "Documentos registrados no Programa Sua Nota Tem Valor" tem como objetivo mensurar o aumento no número de documentos fiscais registrados dentro do programa Sua Nota Tem Valor, de modo a contribuir para o combate à sonegação fiscal e para o incremento na arrecadação. Os valores alcançados ao longo do ano mostram que a meta foi alcançada com sucesso. Desde janeiro até dezembro, houve um progresso consistente no registro de

notas fiscais dentro do Programa. Em novembro, atingimos o valor de 2,21%, e em dezembro, o indicador ficou em 2,19%.

- **Investigação de Fraudes Estruturadas**

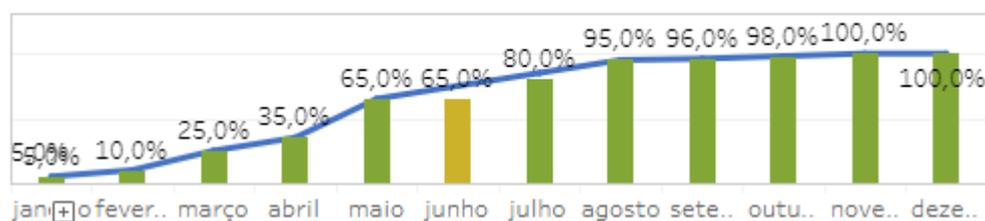
Investigação de Fraudes Estruturadas



O indicador “Investigação de fraudes estruturadas” tem como propósito aferir a quantidade de segmentos econômicos investigados ao longo do ano para identificar a existência de fraudes estruturadas como, por exemplo, a existência de empresas noteiras. Em 2022, houve a expansão do número de segmentos investigados de 4 para 6.

- **Medidas contra devedores contumazes**

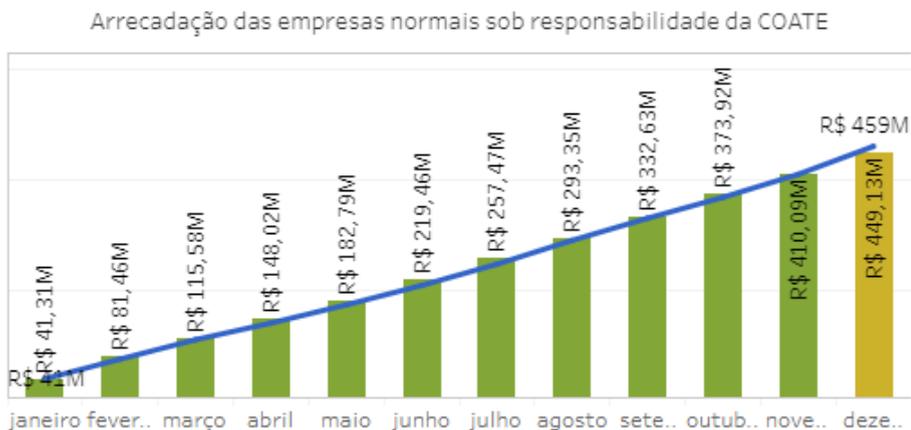
Medidas contra devedores contumazes



O indicador “Medidas contra devedores contumazes” tem como objetivo aferir as medidas administrativas e judiciais aplicadas contra devedores contumazes (CNPJs básicos) no âmbito do Comitê Interinstitucional de Recuperação de Ativos do Ceará (CIRA). Para o ano de 2022, estabeleceu-se uma meta de expansão de 50 para 60 no número de organizações alcançadas por essas medidas.

Para calcular este indicador, utiliza-se a comunicação oficial repassada à Secretaria da Fazenda com o quantitativo de CNPJs básicos impactados por essas medidas ao longo do ano.

- **Arrecadação das empresas normais sob responsabilidade da COATE**



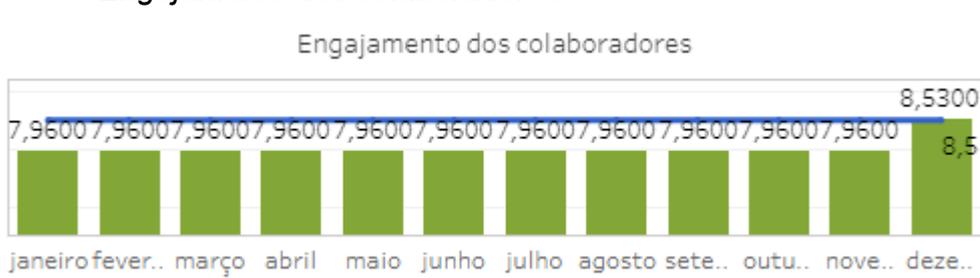
O indicador “Arrecadação das empresas normais sob responsabilidade da COATE” apresenta a evolução da arrecadação oriunda das empresas normais sob responsabilidade da COATE em 2022. Durante a maior parte do ano, o indicador atingiu os resultados esperados, ficando abaixo da meta, entretanto, em R\$1 milhão, considerando-se a meta anual de R\$450 milhões.

Diante do cenário de mudanças em 2022, com profundas alterações legislativas, o resultado é considerado positivo, visto que o valor quase completo do desejado pela instituição em termos de arrecadação das empresas normais sob a responsabilidade da COATE foi alcançado.

### 5.3.3 TORNAR O COLABORADOR ENGAJADO E PREPARADO PARA OS NOVOS DESAFIOS DA ORGANIZAÇÃO

#### 5.3.3.1 Indicadores associados ao objetivo

- **Engajamento dos colaboradores**



O indicador “Engajamento dos colaboradores” visa quantificar os pontos destacados na pesquisa de clima organizacional relacionados à promoção da motivação e do comprometimento das pessoas e seu alinhamento aos objetivos da Instituição. Anualmente, verifica-se a evolução do engajamento e da satisfação dos colaboradores com a Instituição através dessa pesquisa, o que nos dá uma visão de quais pontos devem ser priorizados.

A pesquisa realizada no ano de 2021 não alcançou o resultado esperado, mantendo-se o valor obtido para o indicador congelado até o mês de novembro de 2022, quando houve a aplicação de nova pesquisa de clima organizacional. Entre os fatores que podem ter contribuído para o alcance da meta em 2022 estão as iniciativas de engajamento aplicadas em conjunto com o Grupo Íris, readequação salarial em contratos de terceirização, e avanços com relação à previdência dos servidores.

- **Maturidade nas competências de gestão**



O indicador “Maturidade nas competências de gestão” visa quantificar a manutenção das competências de liderança dos gestores da organização e, com isso, aumentar os resultados da organização, influenciando diretamente na tomada de decisão sobre os cursos ofertados para os líderes.

Através de avaliação realizada em toda a Instituição são aferidos anualmente os critérios de adaptabilidade, autodesenvolvimento, inovação, comunicação assertiva, delegação, liderança, orientação para resultados, responsabilidade, ética, tomada de decisão, trabalho em equipe, iniciativa e orientação para servir.

### 5.3.3.2 Projeto associado ao objetivo

- **Projeto Meritocracia 4.0**



*Desempenho Ruim*

Este Projeto Estratégico tinha como objetivo a implantação de um novo modelo de renda variável e o desenvolvimento e a implementação de um modelo de avaliação de desempenho e reconhecimento dos servidores fazendários, baseado em metas para viabilizar o cumprimento da missão institucional.

O novo modelo de renda variável evoluiu de maneira significativa ao longo do ano. Já o modelo de avaliação de desempenho, permaneceu pendente de

contratação de consultoria, visto que a licitação realizada no primeiro semestre de 2022 fracassou.

Dessa forma, a Administração optou pela contratação de uma consultoria para diagnosticar a atual política de remuneração dos servidores e produtividade da Sefaz com ajustes no Termo de Referência e publicação de novo edital de licitação. Por fim, o fornecedor declinou da proposta para realização do diagnóstico previsto devido à sua alta complexidade e ao tempo necessário para sua realização, o que inviabilizou o andamento do Projeto.

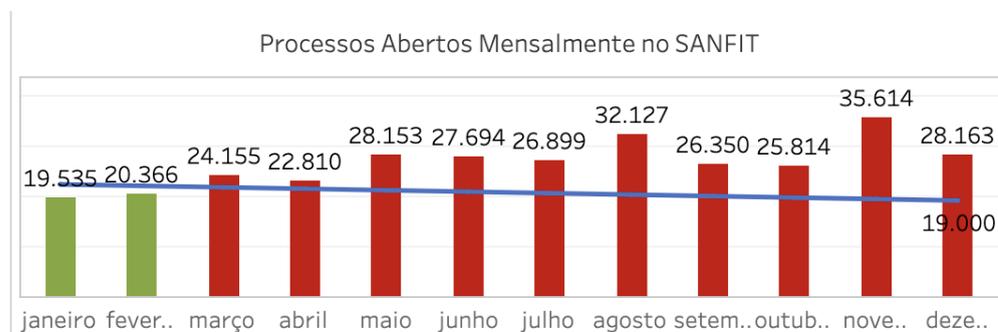
Com base em todo esse histórico, optou-se pela descontinuidade do Projeto Meritocracia 4.0.

## 5.4 Objetivos com Desempenho Regular em 2022

### 5.4.1 MELHORAR O CONTROLE DAS OPERAÇÕES DO TRÂNSITO DE MERCADORIAS COM CONFIABILIDADE E INOVAÇÃO

#### 5.4.1.1 Indicadores associados ao objetivo

- *Processos Abertos Mensalmente no SANFIT*



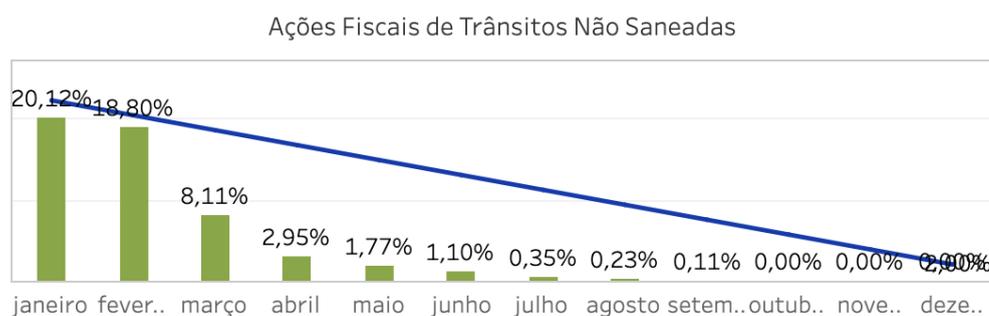
O indicador "Processos Abertos Mensalmente no SANFIT" representa o número de solicitações de contribuintes para pendências em selagem ou para correção de notas fiscais no Sistema de Alteração de Nota Fiscal (SANFIT). Nota-se que, nos primeiros meses de 2022 (janeiro a abril), houve uma redução gradual nos processos abertos, indicando um progresso positivo em relação à meta. No entanto, a partir do mês de maio, o número de processos abertos aumentou significativamente, atingindo um pico em novembro e dezembro.

Em relação ao aumento do número de processos de selagem, ressaltamos que o seu aumento pode ser benéfico, visto que pode indicar a busca pela autorregularização e pelo cumprimento das normas tributárias.

Já em relação aos processos de correção, foi observado que houve um pico no número de processos no mês de maio (com 8.680 processos abertos). A partir de junho, esse número começou a diminuir, porém não houve uma

tendência consistente de redução ao longo de todo o período. Do número total de processos em aberto, os de correção representam uma média de 24%. As flutuações identificadas podem ser oriundas de diversos fatores, como aumento de demanda, problemas operacionais ou falta de recursos. É necessário realizar uma análise aprofundada para identificar os pontos que contribuíram para esse resultado de modo a contribuir para um aumento de performance.

- **Ações Fiscais de Trânsito Não Saneadas**



O indicador "Ações Fiscais de Trânsito Não Saneadas" representa o saneamento de ações fiscais dos últimos 5 anos pendentes de recolhimento de tributos. A meta estabelecida foi alcançada antes do prazo previsto, demonstrando um desempenho positivo e um bom trabalho realizado pela equipe, que durante o ano de 2022 incluiu o indicador estratégico como meta coletiva, trazendo maior engajamento no alcance do resultado proposto.

#### 5.4.1.2 Projeto associado ao objetivo

- **Projeto Posto Fiscal Inteligente**



#### Desempenho Razoável

Em 2022, o projeto Posto Fiscal Inteligente concluiu 68% das entregas previstas e teve avanços significativos com a implantação do Controle da Ação Fiscal do Trânsito (CAF-t) para automação da fiscalização de mercadorias em trânsito. Isso ajudou a reduzir o tempo de espera das mercadorias, a melhorar a gestão das informações e a aumentar a eficácia da fiscalização.

Foram realizadas melhorias no SITRAM para tornar as operações nos Postos Fiscais mais ágeis, reduzindo o tempo gasto em atividades burocráticas e aumentando a precisão da fiscalização. Algumas dessas melhorias incluíram o reprocessamento automático de ações fiscais com erros, a disponibilização de um

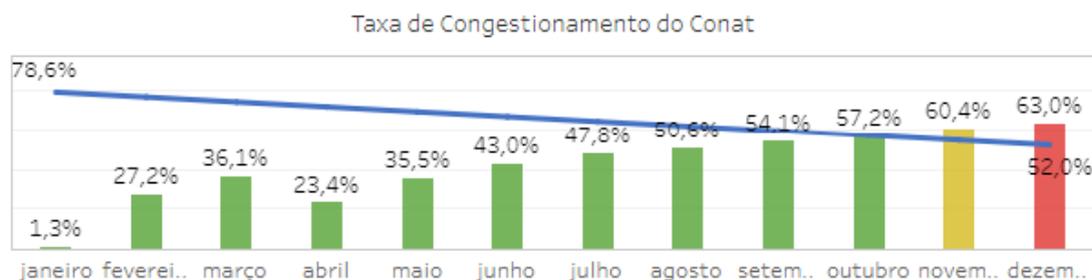
painel de monitoramento simples para os contribuintes e o reconhecimento automático de operações no transporte aéreo. Além disso, houve atualizações na arquitetura de TI para melhorar o desempenho e a estabilidade do SITRAM.

O Centro Integrado de Informações Fiscais (CIOF) também entrou em operação, proporcionando o envio de alertas para equipes estrategicamente distribuídas no Estado.

## 5.4.2 CONSTRUIR UM RELACIONAMENTO DE CONFIANÇA COM A SOCIEDADE

### 5.4.2.1 Indicador associados ao objetivo

- *Taxa de congestionamento do CONAT*



O indicador “Taxa de congestionamento do Conat” apresenta o estoque dos processos do Contencioso que ainda não foram concluídos, independentemente do ano de abertura do processo. Ao longo do ano de 2022, o CONAT estabeleceu uma meta ousada de reduzir em 35% o seu estoque de processos.

Contudo, mesmo com todo o esforço da equipe, a redução foi de 15% do total referente a 2021. Apesar de a meta em si não ter alcançado o esperado, o saldo de redução é considerado positivo pela gestão, visto que houve uma evolução qualitativa com o encerramento de processos antigos e com a recuperação de valores importantes para a Instituição.

### 5.4.2.2 Projeto associado ao objetivo

- *Projeto Segurança da Informação*



*Desempenho Ruim*

O Projeto tem o objetivo de institucionalizar e melhorar a Política de Segurança da Informação (PSI) na Instituição, bem como tornar a Sefaz aderente à Lei Geral de Proteção aos Dados (LGPD). Em 2022, o Projeto sofreu algumas alterações de escopo e de equipe, sendo necessário seu replanejamento.

Diante disso, ocorreram atrasos no cronograma e algumas incertezas/indefinições quanto à implementação do Projeto, prejudicando diretamente seu resultado. Ainda assim, foi iniciada a revisão dos normativos de PSI e definido o *Data Protection Officer* (DPO), responsável legal pelo alinhamento da Instituição à LGPD.

### 5.4.3 IMPLANTAR O USO DE NOVAS TECNOLOGIAS, QUE PERMITAM A APLICAÇÃO DE REGRAS TRIBUTÁRIAS QUE SEJAM CLARAS, SIMPLES E JUSTAS

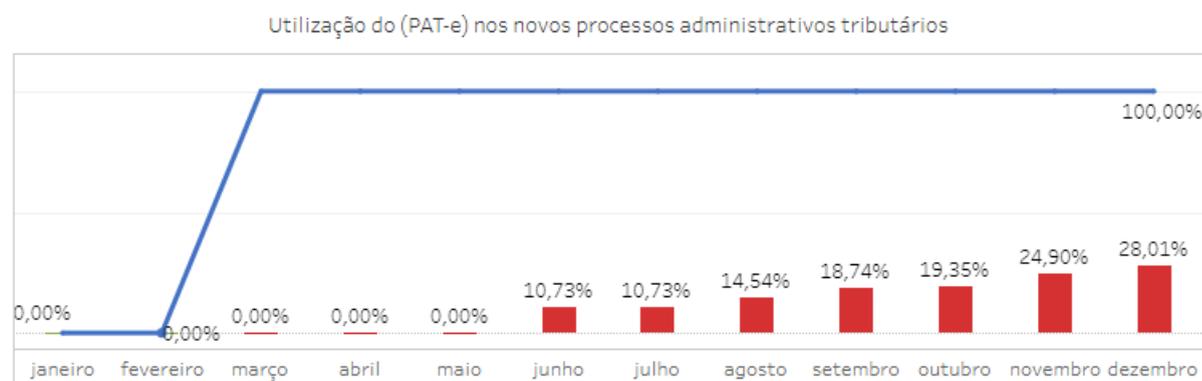
#### 5.4.3.1 Indicadores associados ao objetivo

- *Publicação dos Livros que Consolidam Normas Tributárias*



O indicador "Publicação de Livros que consolidam Normas Tributárias" visa estabelecer uma relação com a atualização do Regulamento do ICMS por meio de quatro Livros. Para o exercício de 2022, ficou estabelecida como meta 100% da publicação dos três Livros restantes (II, III, IV) para, com isso, simplificar a compreensão das normas pela sociedade. Os Livros II e IV foram concluídos e publicados.

- **Utilização do (PAT-e) nos novos processos administrativos tributários**



O indicador “Utilização do PAT-e nos novos processos administrativos tributários” indica como será o CONAT do futuro: a tramitação virtual do processo administrativo do início ao fim, com maior transparência para todas as partes envolvidas.

Com o atraso da implantação do CAF-e, a implementação do PAT-e também foi afetada, já que os autos de infração lavrados naquele sistema são entradas para este. Salienta-se que também foram realizados ajustes no sistema PAT-e para melhor adequação às fases do atual processo administrativo tributário. Consequentemente, o resultado alcançado ficou bem abaixo da meta esperada.

O Contencioso continuará trabalhando durante o ano de 2023 para que todos os novos processos sejam 100% tramitados no sistema PAT-e.

## 5.5 Objetivos com Desempenho Ruim em 2022

### 5.5.1 TRANSFORMAR A SEFAZ EM UMA ORGANIZAÇÃO ÁGIL, ORIENTADA À INOVAÇÃO E AOS RESULTADOS

#### 5.5.1.1 Indicadores associados ao objetivo

- **Implantação da Ferramenta da Gestão Corporativa**



O indicador “Implantação da Ferramenta da Gestão Corporativa” tem como finalidade verificar o status da institucionalização e implantação de um Sistema de Gestão Corporativa (SGC) em 5 coordenadorias, com o auxílio de uma ferramenta que permitirá a integração da gestão da Sefaz sob diferentes ângulos e níveis.

Para a implantação do SGC, foram definidas as etapas do processo licitatório, de implantação e de institucionalização da ferramenta.

O primeiro certame, realizado em maio de 2022, foi fracassado, por inabilitação dos fornecedores e desistência da única empresa habilitada. Um novo edital licitatório foi publicado apenas no final do ano de 2022 e este processo não foi concluído a tempo, prejudicando os resultados do indicador neste ano.

Como lição aprendida, destaca-se a necessidade de definição de metas e de indicadores que dependam quase exclusivamente de um esforço da Coordenadoria considerada e que possuam menor grau de dependência de outros fatores internos e externos. Nesse caso, em especial, o indicador selecionado para a área não se mostrou adequado por considerar um fator externo (licitação) com ritos e procedimentos que significativamente não dependiam da área considerada.

- *Coeficiente do Nível de Risco Organizacional*



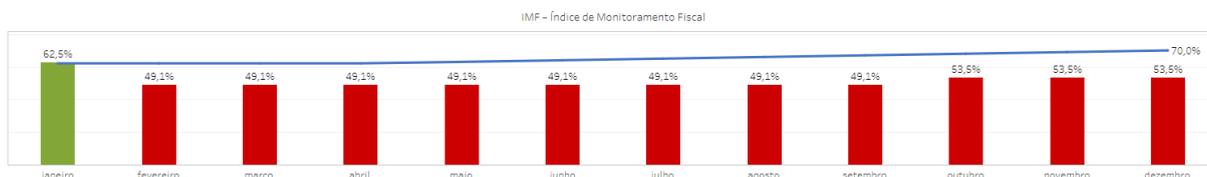
O indicador "Nível de risco organizacional" tem como propósito quantificar a identificação e o acompanhamento dos riscos aos quais está submetida a Secretaria da Fazenda, com base na sua probabilidade de ocorrência e do seu nível de impacto para a Instituição.

Seguindo o que estabelece a Metodologia de Gerenciamento de Riscos do Poder Executivo Estadual (Portaria CGE nº 05/2021), a Sefaz priorizou 21 riscos definidos como críticos para tratamento e gerenciamento e estabeleceu como meta mitigar 20% desses riscos, o que corresponde ao alcance de uma nota de 54 pontos e o valor alcançado foi de 59,67 pontos, representando um desempenho de 56,38%.

## 5.5.2 APRIMORAR A GESTÃO FISCAL COM FOCO NO CONTROLE DO GASTO PÚBLICO PARA O DESENVOLVIMENTO DO CEARÁ

### 5.5.2.1 Indicador associado ao objetivo

- *IMF - Índice de Monitoramento Fiscal*



O indicador "Índice de Monitoramento Fiscal (IMF)", tem como propósito medir o monitoramento dos indicadores da Gestão Fiscal realizado pela COFIS, abrangendo aspectos quantitativos (percentual de indicadores monitorados) e qualitativos (como é realizado o monitoramento).

De acordo com os dados obtidos, o IMF, se manteve com índice praticamente constante no período de fevereiro a setembro de 2022 com o percentual de 49,10%, alcançando ao final do ano com um percentual de 53,50%, para uma meta estabelecida em 70%. Dessa forma, os fatores que contribuíram para o não alcance da meta foram o início da utilização do novo sistema SIAFE, o que comprometeu as atualizações do monitoramento fiscal dentro da nova plataforma SIAFE/FLEX VISION e a transição do antigo sistema S2GPR.

### 5.5.2.2 Projeto associado ao objetivo

- Projeto Aleteia



*Desempenho Razoável*

Este Projeto Estratégico visa implantar um novo Sistema de gestão financeira, fiscal e contábil no Estado - Sistema Integrado de Planejamento e Administração Financeira do Estado do Ceará (Siafe-CE) - acompanhado das respectivas transformações de processos para garantir a modernização da gestão do Estado, de acordo com as determinações previstas na legislação.

A primeira entrega do Projeto foi a implantação do módulo de Execução Orçamentária Financeira e Contábil (EOFC). Essa entrega atrasou significativamente pela dificuldade na integração com o sistemas dos demais órgãos do Estado. A segunda entrega para o ano de 2022 refere-se à implantação do módulo de BI para a emissão de relatórios.

Ressalta-se que não foram concluídas outras atividades previstas no cronograma para este ano, como algumas funcionalidades do módulo EOFC da Dívida Ativa, atendimento aos requisitos de segurança da CEITI, migração dos dados da base histórica do S2GPR e implantação do módulo de Gestão da Dívida Pública e módulo de Projetos.

## 5.6 Tabela Resumo de Outros Indicadores Institucionais

Coordenação Atuante	Indicador/Projeto	Meta		Descrição da Meta	Valor Alcançado
COSEF	Estoque de processos da Corregedoria	20 Processos		Reduzir para 20 o estoque de processos do acervo COSEF	13 processos
COAFI	Tempo médio de atendimento das demandas de infraestrutura física	10h		Reduzir o tempo médio de atendimento de 13h para 10h até dez/22.	7,03h
COGEF	Índice de Gestão Financeira	55%		Alcançar 55% no Índice de Gestão Financeira (De 45,3% para 55%)	58,81%
ASJUR	Defesas Jurídicas na SEFAZ	95%		Alcançar um percentual de 95% de êxito nas defesas jurídicas	100%
COART	Efetividade da Comissão de Arrecadação	100%		Manter em 100% a efetividade da Comissão de Arrecadação	75%
COAFI	Contratações estratégicas ou prioritárias do Plano Anual de Aquisições	70%		Atender 70% das demandas estratégicas ou prioritárias do Plano Anual de Aquisição	38,24%
COPAC	Índice da Qualidade de Informação Contábil e Fiscal	93,1%		Aumentar de 83,1% (79,87 pontos) para 93,1% (89,48 pontos) a qualidade e consistência das informações contábeis e fiscais.	82,37%

### Faixa de Desempenho:



Excelente (Maior ou Igual a 9,0)



Satisfatório (Entre 8,99 e 7,0)



Regular (6,99 e 5,0)



Ruim (Menor que 5,0)

### 5.6.1 Estoque de processos da Corregedoria



O indicador "Estoque de processos da Corregedoria" visa aferir a redução dos processos do acervo da COSEF, com os processos mais antigos sendo tratados como prioridade. A meta definida para o exercício foi de chegar ao final de 2022 com 20 processos em estoque, tendo sido superada, pois o exercício foi encerrado com um acervo de 13 processos.

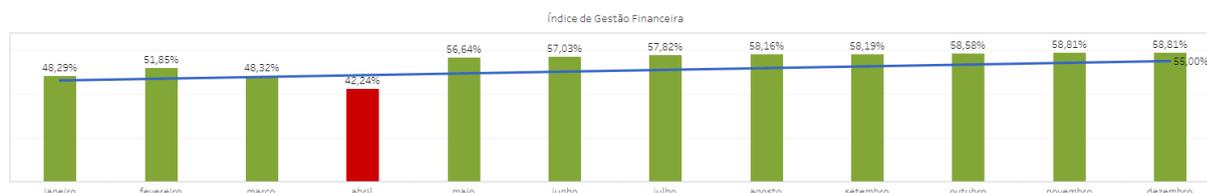
### 5.6.2 Tempo médio de atendimento das demandas de infraestrutura física



O indicador "Tempo médio de atendimento" tem como foco verificar a redução do tempo de atendimento, em horas, às demandas de infraestrutura física pela COAFI, visando a maior satisfação dos colaboradores da Sefaz durante todo o ano de 2022.

Para análise dos resultados deste indicador foram considerados os atendimentos a demandas de manutenção nas edificações que dependem da logística e da disponibilidade de profissionais internos, de fornecedores e de aquisição de materiais, em todas as unidades da Secretaria da Fazenda do Estado.

### 5.6.3 Índice de Gestão Financeira



O Índice de Monitoramento da Gestão Financeira - IMGF compreende uma meta quantitativa - manter a liquidez corrente do Tesouro Estadual para o cumprimento das obrigações de curto prazo assumidas, em decorrência de execução orçamentária de curto prazo (Índice de Liquidez Financeira (ILF)), fluxo de depósitos de diversas origens e execução de Restos a Pagar - e uma

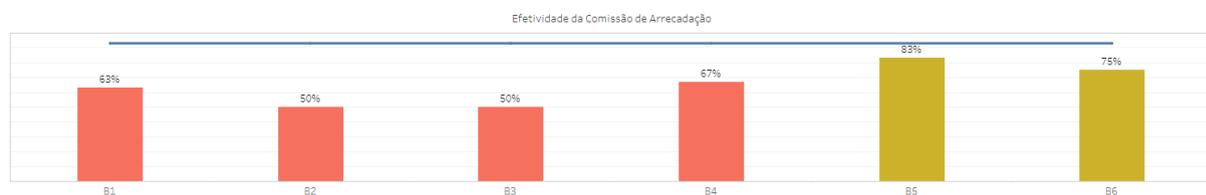
qualitativa - aperfeiçoar a Gestão Financeira do Tesouro Estadual através do aprimoramento de processos considerados estratégicos para o setor, considerando os parâmetros nível de automatização e avaliação do impacto do processo (Índice de Aprimoramento de Processos (IAP). A meta proposta para 2022 para o índice foi de 55% e o alcançado foi de 58,81%, ultrapassando a meta.

#### 5.6.4 Defesas Jurídicas na SEFAZ



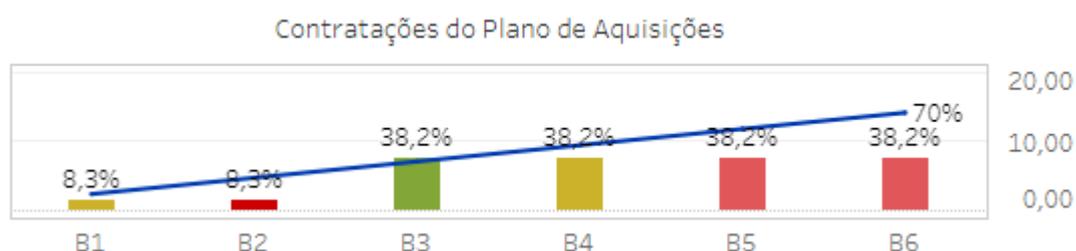
O indicador "Defesas jurídicas na Sefaz" objetiva quantificar o arquivamento com êxito nas defesas no âmbito dos questionamentos jurídicos da SEFAZ - número de denúncias, representações interpostas e realizadas pelos órgãos de controle (MP/TCE) e defesas protocoladas pela Secretaria. A meta estabelecida foi de 95% e o alcance do exercício de 2022 foi de 100%.

#### 5.6.5 Efetividade da Comissão de Arrecadação



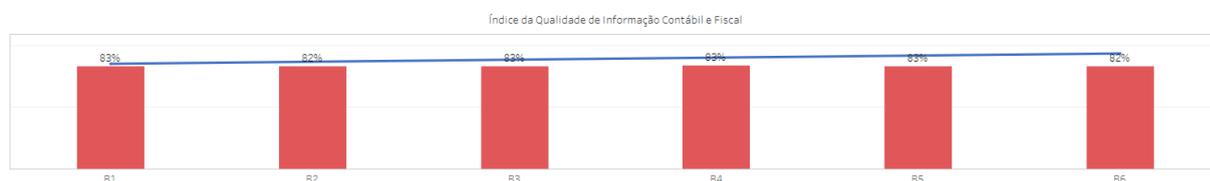
O indicador "Efetividade da Comissão de Arrecadação" visa medir a efetividade no funcionamento da Comissão de Arrecadação com base na execução dos seus processos e ritos de funcionamento. Durante os primeiros quatro bimestres do ano foi identificado que alguns dos procedimentos não estavam sendo realizados. Verificou-se que os procedimentos da Instrução Normativa Nº 082/2021, na prática, foram alterados visando a simplificação e agilidade na execução das iniciativas. Como não foi realizada a atualização da referida IN com os novos procedimentos, o alcance das metas do indicador ficou prejudicado e a Coordenadoria ficou impossibilitada do cumprimento em sua totalidade.

### 5.6.6 Contratações estratégicas ou prioritárias do Plano Anual de Aquisições.



O indicador “Contratações do Plano de Aquisições” visa verificar a evolução das contratações priorizadas pelo Gabinete da SEFAZ dentro do Plano Anual de Aquisições. A maior celeridade no processo das contratações prioritárias tende a trazer importantes resultados para a organização pelo seu alinhamento com a estratégia definida pela Alta Gestão. Em 2022 foi estabelecida uma meta de concretização de no mínimo 70% das demandas estratégicas ou prioritárias do Plano. Destaca-se que para o alcance desses resultados é necessária não só a atuação nas contratações pelas áreas do negócio, mas também o envolvimento de outros órgãos do Estado.

### 5.6.7 Índice da Qualidade de Informação Contábil e Fiscal



O “Índice de Qualidade de Informação Contábil e Fiscal” (IDCF), objetiva verificar se houve melhora na qualidade e na consistência dos dados contábeis e fiscais enviados para a Secretaria do Tesouro Nacional (STN).

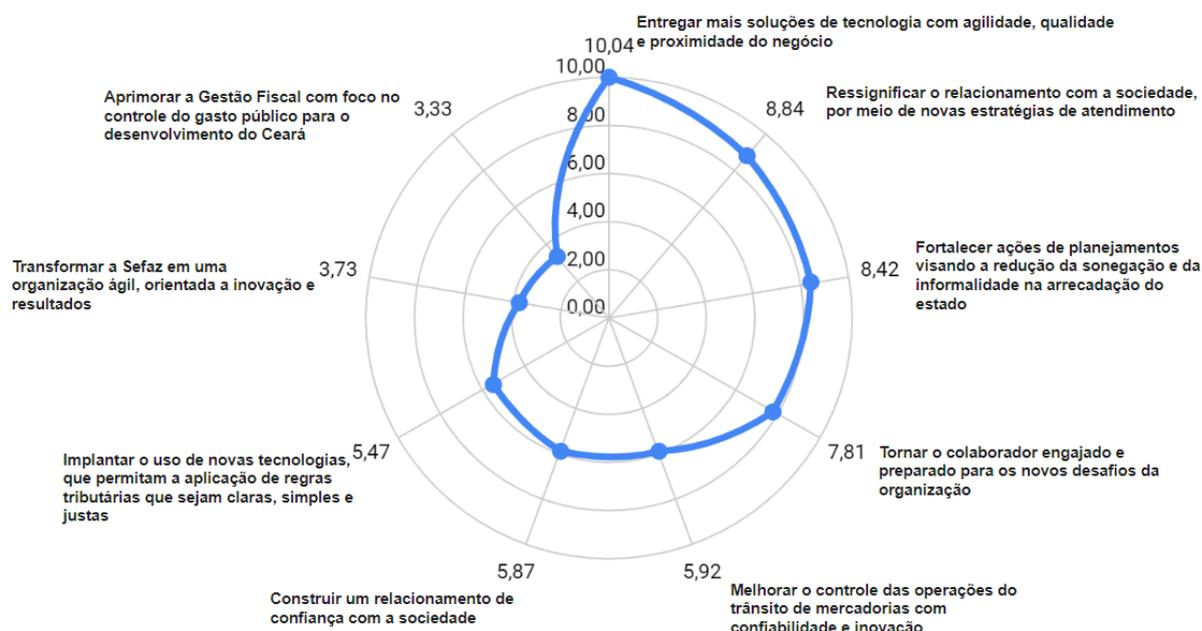
A qualidade dessas informações contribui para que o Estado evolua na classificação do *ranking* de qualidade de informação contábil e fiscal, notadamente nas dimensões II (Informações Contábeis) e III (Informações Fiscais).

De acordo com os dados apontados na análise, o IDCF, se manteve com índice praticamente constante de 83% durante todo o ano de 2022, alcançando ao final do exercício 82%, portanto, abaixo da meta de 93% de acerto nas verificações.

O resultado alcançado foi atribuído a mudanças normativas da STN, à revisão dos processos para implantação do SIAFE, além da priorização de outras ações, voltadas para o cumprimento das obrigações legais.

## 6. Análise Geral e Considerações Finais

### 6.1 Desempenho Anual – 2022 – Objetivos Estratégicos



*Desempenho dos objetivos estratégicos em 2022*

Pelo gráfico acima, pode-se notar que somente um dos nove objetivos - Entregar mais soluções de tecnologia com agilidade, qualidade e proximidade do negócio - ficou com desempenho excelente, ou seja, com nota maior ou igual a 9,0, enquanto três outros objetivos ficaram com desempenho satisfatório (nota entre 7,0 e 8,9). Três objetivos ficaram com desempenho regular (nota entre 5 e 6,9) e por fim, outros dois objetivos encerraram o ano com desempenho ruim (nota menor que 5,0).

A seguir, serão analisados com maior atenção os cinco objetivos com desempenho regular e ruim:

O objetivo "Construir um relacionamento de confiança com a sociedade" está relacionado ao estoque de processos do CONAT e ao Projeto Segurança da Informação.

Esse objetivo foi impactado pela definição de uma meta ousada pelo CONAT que, apesar de não ter sido alcançada, trouxe ganhos importantes para Instituição e pelos atrasos no cronograma e algumas indefinições no Projeto Segurança da Informação. Para 2023, esperam-se maiores avanços no Projeto Estratégico de Segurança da Informação com aplicação de metodologia que alinhe a Sefaz às diretrizes da LGPD.

O objetivo "Melhorar o controle das operações do trânsito de mercadorias com confiabilidade e inovação" está ligado intrinsecamente aos indicadores do COFIT e ao Projeto Posto Fiscal Inteligente. Esse objetivo foi impactado pelo aumento da quantidade de processos abertos para selagem de documentos fiscais (o que não é necessariamente negativo) e pelas flutuações nas quantidades de processos abertos de correção, apesar do alcance, antes do prazo, da meta de sanear as ações fiscais pendentes de recolhimento de tributos dos últimos 5 anos.

Além disso, o Projeto Posto Fiscal Inteligente apresentou uma série de avanços com a implantação do CAF-t (processo automatizado do trânsito), entrada da operação do CIOF e uma série de melhorias realizadas no SITRAM. Apesar desses esforços, o Projeto não entregou todo o escopo previsto para o ano, mas acredita-se que deverá continuar evoluindo em 2023, principalmente com a entrada dos novos servidores.

O objetivo "Implantar o uso de novas tecnologias, que permitam a aplicação de regras tributárias que sejam claras, simples e justas" está relacionado aos indicadores de publicação dos três Livros que consolidam a legislação do ICMS e da utilização do PAT-e nos novos processos do Contencioso. Ressalta-se que o ano foi encerrado com a publicação dos Livros II e IV e que o indicador do CONAT foi impactado pelos atrasos decorrentes da integração do CAF-e com o PAT-e.

O penúltimo objetivo a ser analisado é "Aprimorar a gestão fiscal com foco no controle do gasto público para o desenvolvimento do Ceará" e está relacionado às atividades realizadas pela Secretaria Executiva do Tesouro. O Índice de Monitoramento Fiscal tem sua nota composta pelos indicadores de acompanhamento da Gestão Fiscal. Esses indicadores foram fortemente impactados pela transição do antigo Sistema S2GPR para o SIAFE, que apresentou uma série de atrasos, o que também impactou negativamente a evolução do Projeto Aleteia, utilizado para compor a nota final para este objetivo. Para 2023 espera-se que o cronograma de entregas seja retomado, que os módulos pendentes para 2022 sejam entregues (dívida pública, projetos) e que os demais dados existentes no S2GPR sejam migrados para a plataforma do SIAFE.

O último objetivo a ser analisado é o "Transformar a Sefaz em uma organização ágil, orientada à inovação e resultados" e foi escolhido pela CODIP e pela ASCOI para ser trabalhado ao longo de 2022. Esse objetivo apresentou desempenho ruim, visto que a sua evolução dependia, em sua maior parte, da contratação de uma Ferramenta de Gestão Corporativa, responsável por realizar a integração entre os objetivos, iniciativas e indicadores de toda a Sefaz. Entretanto, ambas as licitações realizadas em 2022 não foram bem sucedidas, inviabilizando o alcance de um melhor desempenho para o indicador associado a esse objetivo. A sensibilização do tema "agilidade" deve ser retomada em 2023.

## 6.2 Considerações Finais

Em uma escala de 0 a 10, a nota da SEFAZ-CE é 6,8 na execução de sua estratégia em 2022. É uma nota regular, o que demonstra que a organização produziu muito, mas ainda tem a evoluir em termos de execução e acompanhamento da estratégia.

O ano de 2022 se mostrou extremamente desafiador em especial pelas alterações jurisprudenciais e legislativas que impactaram significativamente na arrecadação do Estado e, com a redução da alíquota modal de ICMS para os macrosssegmentos, o cenário para 2023 indica que será necessário um controle ainda mais efetivo do planejamento estratégico da instituição. Deve haver, cada vez mais, um grande alinhamento entre as diretrizes oriundas do Gabinete e as atividades desempenhadas por cada uma das áreas. Nesse contexto, caberá à CODIP, por meio de sua Célula de Planejamento, conduzir esse processo de maneira mais intensa e servir como órgão estratégico para auxiliar na condução dos resultados das iniciativas propostas para o ano de 2023 e para acompanhar os Projetos Estratégicos da Casa.

Após a análise deste documento conclui-se que o item que merece mais atenção está relacionado aos projetos estratégicos, visto que a organização continua com dificuldades em executá-los. A maioria dos projetos melhorou sua nota entre 2021 e 2022, com destaque para os Projetos *Big Data*, Programa Pai d'Égua e Posto Fiscal Inteligente. Entretanto, considerando a significativa queda de arrecadação do Estado e os altos níveis de investimento nesses projetos, a situação ainda não é ótima e isso, de certa forma, é um reflexo da baixa maturidade organizacional em gerenciamento de projetos. A alocação de líderes de projetos em tempo integral, bem como a contratação de gerentes de projeto especializados levaria a gestão dos projetos a outro nível, aumentando os seus resultados.

Apesar de o planejamento estratégico definir os projetos prioritários (estratégicos), a Organização ainda utiliza uma considerável parte de sua energia e recursos em outras iniciativas. Sabemos que as necessidades são muitas, mas a priorização e o foco são cruciais para que se consiga fazer mudanças que darão uma maior contribuição ao alcance da visão traçada. A priorização é uma prática que precisa avançar.

A avaliação ou mensuração de resultados é um pilar essencial para que a SEFAZ continue melhorando sua gestão. A SEFAZ-CE investe muito em capacitação técnica e comportamental de sua equipe, principalmente de seus líderes. No entanto, é importante avaliar se estes treinamentos estão alcançando seus objetivos de capacitar o corpo funcional para desempenhar suas atividades e conduzir a organização para o futuro, com altos níveis de desempenho.

No acompanhamento da estratégia, a Célula de Planejamento ainda encontra algumas dificuldades. Os dados utilizados para esse fim, quando efetivamente disponíveis, muitas vezes apresentam inconsistências. Dessa forma, para 2023, é necessário realizar uma análise mais crítica em relação aos indicadores acompanhados em cada uma das Coordenadorias e Assessorias, verificando sempre as séries históricas, se disponíveis, e realizando análises preditivas, de

modo a obter dados mais robustos e que reflitam da maneira mais adequada possível a realidade.

Por fim, ressaltamos que a SEFAZ-CE tem se destacado pela ampliação da cultura de planejamento e pela busca de um maior alinhamento entre metas e resultados alcançados pelas áreas. As lições aprendidas ao longo de 2022 serão essenciais para a evolução da estratégia e para a condução da Instituição no cenário desafiador dos próximos anos.



**CEARÁ**  
GOVERNO DO ESTADO  
SECRETARIA DA FAZENDA

PROGRAMA DE  
ELABORAÇÃO  
COLABORATIVA

**PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO  
2020 - 2023**

