

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA – 2024

SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO CEARÁ

Gestão Superior

Fabrício Gomes Santos - Secretário da Fazenda do Estado do Ceará
Liana Maria Machado de Souza - Secretária Executiva da Receita
Roberta de Alencar Pita - Secretária Executiva do Tesouro Estadual e Metas Fiscais
Guilherme França Moraes - 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.

FORTALEZA, MAIO DE 2025

Boas-vindas

Começar um ciclo é sempre um convite à renovação. Em 2024, a Secretaria da Fazenda do Ceará (Sefaz-CE) iniciou um novo planejamento estratégico e, com ele, uma forma diferente de pensar, acompanhar e alcançar resultados.



Fabrício Gomes

Secretário da Fazenda do Ceará

Mais do que apresentar números e metas, o Relatório de Avaliação da Estratégia (RAE) conta um pouco do que vivemos ao longo do ano: os avanços conquistados, os aprendizados acumulados e os desafios que permanecem em pauta. Encaramos essa trajetória não como uma corrida, mas como uma jornada de consistência e confiança nas metodologias adotadas.

Para nós, a estratégia não é apenas um documento na gaveta. Ela ganha vida no dia a dia das nossas equipes, nas decisões que tomamos, nas entregas que fazemos à sociedade. Tudo isso acontece porque contamos com pessoas comprometidas, com um olhar cuidadoso para o presente e atento ao amanhã.

A cada ciclo, fortalecemos nossa capacidade de escutar, aprender e evoluir, graças ao empenho dos servidores e colaboradores fazendários, que acreditam no serviço público como instrumento de transformação.

Estamos diante de mudanças importantes, como a reforma tributária e a digitalização da gestão pública. Por isso, seguimos firmes em nosso propósito de construir uma Fazenda cada vez mais preparada, transparente e conectada com a vida real das pessoas.

Meu sincero agradecimento a todos que fazem parte da Sefaz-CE. Seguimos juntos, construindo, de forma coletiva, o futuro.

Sumário

1. APRESENTAÇÃO	-----	04
Estrutura do relatório	-----	06
2. METODOLOGIA	-----	07
Avaliação Geral da Estratégia	-----	07
Avaliação dos Objetivos Estratégicos	-----	08
Avaliação dos Resultados-Chave	-----	09
Avaliação dos Projetos Estratégicos	-----	09
3. MAPA ESTRATÉGICO	-----	11
4. PAINEL DE BORDO	-----	13
Avaliação Geral da Estratégia da Sefaz-CE em 2024	-----	13
5. RESULTADOS POR OBJETIVO ESTRATÉGICO	-----	15
Tabela resumo da vinculação entre Objetivos Estratégicos e Resultados-Chave / Projetos Estratégicos	-----	15
Objetivos com Desempenho Satisfatório em 2024	-----	18
Objetivos com Desempenho Na tolerância em 2024	-----	28
Objetivos com Desempenho Abaixo da tolerância em 2024	-----	37
6. ANÁLISE GERAL E CONSIDERAÇÕES FINAIS	-----	45
Desempenho Anual - 2024 - Objetivos Estratégicos	-----	45
Considerações Finais	-----	47

1. APRESENTAÇÃO

O Relatório de Avaliação da Estratégia tem a finalidade de apresentar os resultados estratégicos alcançados pela Sefaz-CE no ano de 2024. Ele é parte integrante da Governança Estratégica Corporativa que, em sua etapa de avaliação final, descreve uma análise geral em relação aos resultados alcançados pelos objetivos estratégicos, resultados-chave e projetos estratégicos que são monitorados no processo de Governança Estratégica. A partir da avaliação desses elementos é possível mensurar o alcance de resultados no nível de Coordenadoria, Secretaria Executiva e, por fim, de toda a Organização.

O calendário da Governança Estratégica referente ao ano de 2024 teve suas primeiras ações realizadas no segundo semestre de 2023 com a construção do novo planejamento estratégico da Sefaz 2024-2031 cujo principal *slogan* é “Um Olhar no Futuro”, em que a organização buscou visualizar o que é esperado da Secretaria para os próximos anos e tendo como um dos principais direcionadores a reforma tributária.

Os eventos de construção do planejamento estratégico foram conduzidos por uma consultoria de transformação digital com objetivo de implementar uma nova metodologia de acompanhamento da estratégia, e definir, juntamente com os gestores da Secretaria, quais seriam os pilares, objetivos, resultados-chave e Projetos Estratégicos que seriam acompanhados de 2024 a 2031.

No primeiro quadrimestre de 2024, foram realizadas reuniões de alinhamento com as áreas envolvidas, visando atualizar e desdobrar os resultados-chave e projetos estratégicos validados pelo Gabinete. Além disso, foram realizados eventos de planejamento com os times, com o objetivo de elaborar o planejamento tático das áreas, com base nas diretrizes definidas no mapa estratégico da instituição.

Por fim, com o encerramento do ano de 2024, iniciou-se a etapa de avaliação da execução desse plano de desenvolvimento institucional de 2024 e tem o presente relatório como um de seus produtos.

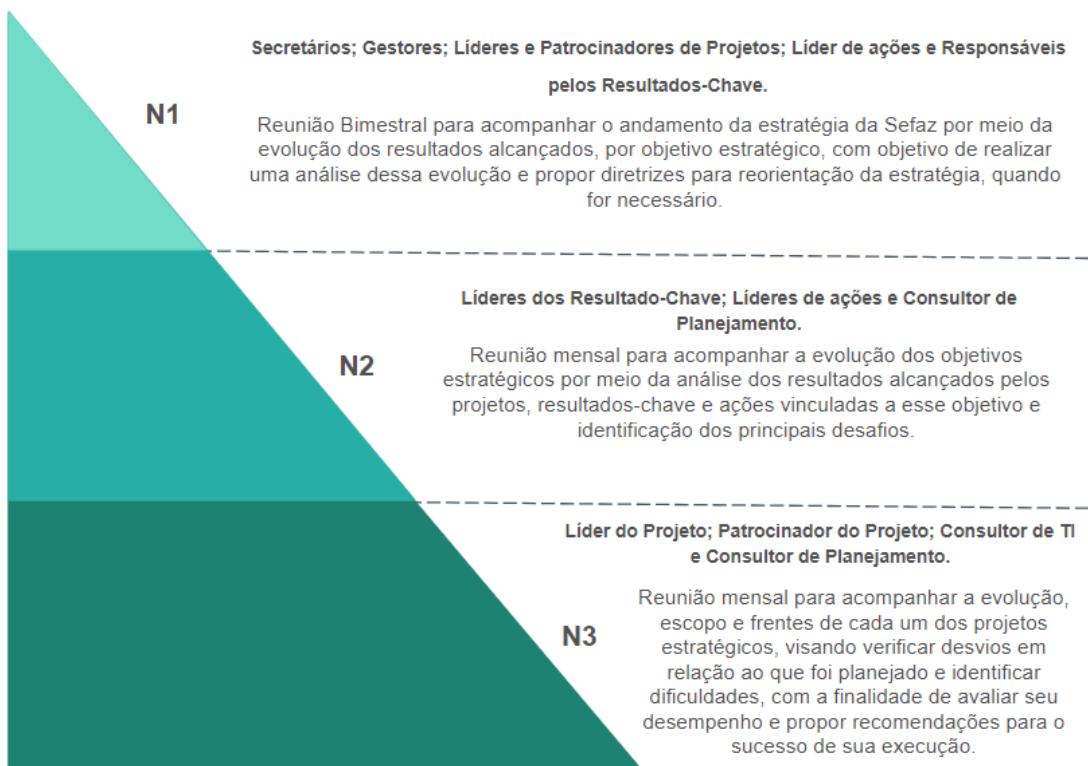


Imagen 1: Ritos de Monitoramento da Estratégia

A avaliação anual da estratégia é uma etapa de muito valor nesse momento, pois provoca a reflexão sobre como foi trilhado o caminho para o alcance da visão construída no Planejamento Estratégico 2024-2031.

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.

Todas as análises deste relatório estão fundamentadas nas informações registradas na ferramenta Gabinete Virtual 2024, 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 2024.

De forma geral, as seções iniciais apresentam informações consolidadas sobre o alcance da Governança Estratégica em 2024 e a metodologia utilizada nas avaliações.

Na sequência, são apresentados cada um dos elementos da governança estratégica: resultados-chave e projetos estratégicos, agrupados por objetivos estratégicos, que colaboraram para a produção dos resultados alcançados.

Após essa 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 estratégia da Sefaz com uma visão geral dos resultados em que há diagramas que sumarizam o desempenho geral da Secretaria da Fazenda que foi obtido com base no desempenho dos resultados-chave acompanhados pelas coordenadorias e dos projetos estratégicos.

A Seção 5 apresenta uma avaliação em detalhes dos objetivos estratégicos agrupados em função do resultado alcançado: Atingido, Satisfatório, Na Tolerância ou Abaixo da Tolerância. Para cada objetivo, é apresentado o desempenho em detalhe obtido por cada um de seus resultados-chave e projetos estratégicos.

Por fim, a Seção 6 apresenta a Análise Geral e as Considerações Finais do Relatório de Avaliação da Estratégia 2024.

2. METODOLOGIA

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

Inicialmente, a equipe da Célula de Planejamento (Ceplan) realizou a análise de objetivos, resultados-chave 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, os resultados-chave e projetos estratégicos foram divididos de acordo com o objetivo estratégico ao qual eles estão relacionados.

Para esses elementos, resultados-chave e projetos estratégicos, foram elaboradas análises na Ceplan para fundamentarem o resultado do desempenho obtido. Esta análise crítica busca demonstrar o que foi desenvolvido no decorrer do ano e expressar eventuais dificuldades enfrentadas na busca do atingimento da meta ou na execução do projeto, que porventura poderiam impedir um melhor desempenho.

As análises sobre os resultados-chave e projetos estratégicos foram consolidados pelas consultoras que os acompanhavam junto às áreas e inseridas 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. Para realizar esse cálculo, considera-se a média aritmética das médias das notas obtidas nos

Resultados-Chave e nos Projetos Estratégicos. Cada uma dessas médias aritméticas possui peso unitário na ponderação:

- Média do Desempenho dos Resultados-Chave; 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. Para esse ciclo, foram definidos 6 (seis) objetivos estratégicos que estão associados diretamente a 6 (seis) pilares, sendo um objetivo para cada pilar.

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

Após a mensuração quantitativa de cada objetivo estratégico, eles são classificados em um farol apontando o quantitativo de estrelas obtido variando de 1 (uma) a 5 (cinco) estrelas conforme classificação na tabela 1 abaixo:

Farol	Nota do Objetivo Estratégico
★★★★★	Nota ≥ 10
★★★★☆	$8 \leq \text{nota} < 10$
★★★☆☆	$7 \leq \text{nota} < 8$
★★☆☆☆	$5 \leq \text{nota} < 7$
★☆☆☆☆	nota < 5

Tabela 1: Categorias dos objetivos estratégicos

Avaliação dos Resultados-Chave

O desempenho de um resultado-chave de Coordenadoria/Assessoria é calculado com base na nota (0 a 10) que representa o valor alcançado no momento de sua aferição 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 resultado-chave 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 resultados-chave é classificado de acordo com seu alcance:

Desempenho	Nota do Resultado-chave
Atingido	Nota ≥ 10
Satisfatório	$8 \leq \text{nota} < 10$
Na Tolerância	$7 \leq \text{nota} < 8$
Abaixo da Tolerância	nota < 7

Tabela 2: Desempenho do resultado-chave

Avaliação dos Projetos Estratégicos

O desempenho dos projetos é aferido com base em três dimensões de avaliação: planejamento, prazo e perspectiva. Cada dimensão poderá ser classificada em cinco estados distintos com notas variando de 1 a 5. Por fim, é realizada a média aritmética com as notas obtidas para as três dimensões e calcula-se a nota de desempenho do projeto estratégico, e sua classificação está detalhada na imagem 2:

- O projeto não tem probabilidade de entregar resultados (3 - 6);
- O projeto precisa de intervenção estratégica, seus objetivos e resultados estão comprometidos (7 - 8);
- O projeto precisa ser acompanhado de perto para que seus resultados não sejam comprometidos (9 - 11);
- O projeto está caminhando bem, mas é necessário atenção para não ter seus resultados comprometidos (12 - 13);
- O projeto está caminhando bem e tem grandes chances de alcançar seus resultados (14 - 15).

Imagem 2: Desempenho dos projetos

3. MAPA ESTRATÉGICO 2024-2031

Abaixo é apresentado o Mapa Estratégico da Sefaz contemplando os pilares, objetivos, resultados-chave e projetos estratégicos:

MAPA ESTRATÉGICO



MISSÃO			VISÃO		
MELHORAR A VIDA DAS PESSOAS, ARRECADANDO COM JUSTIÇA E GERINDO COM EXCELENCIA OS RECURSOS FINANCEIROS DA SOCIEDADE			CONSTRUIR UM AMBIENTE FISCAL SÓLIDO, TRANSPARENTE E JUSTO PARA O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, SOCIAL E AMBIENTAL DO ESTADO		
Relação Sefaz-CE e Sociedade OBJETIVOS 2024-2031	Integração e Propósito Público	Simplificação e Eficiência Tributária	Governança Fiscal Baseada em Dados e Tecnologia	Sustentabilidade Fiscal	Meio Ambiente e Tributação Verde
01 Fortalecer a relação Sefaz-CE e Sociedade	02 Estimular o engajamento do fazendário e reforçar o propósito público	03 Estruturar um modelo tributário integrado e simplificado	04 Estabelecer uma governança moderna e orientada a dados	05 Aprimorar a gestão fiscal estadual	06 Alavancar a política estadual em energias renováveis e promover a sustentabilidade ambiental
RESULTADOS CHAVES 2024 <ul style="list-style-type: none"> Realizar 70% dos atendimentos de forma virtual Implementar o Atendimento Ágil em pelo menos mais 4 áreas da SEFAZ Aumentar em 5% a quantidade de contribuintes classificados como 4 e 5 jangadas 			<ul style="list-style-type: none"> Manter 10% de adesão dos colaboradores nas campanhas de engajamento realizadas em 2024. Realizar 10 visitas do RH itinerante nas unidades. Estruturar os conhecimentos de, no mínimo 7 áreas, para o HUB de conhecimento. Construir, no mínimo, 6 atos normativos para melhoria da eficiência da arrecadação; Aumentar em 25% o número de ações fiscais executadas com uso de soluções analíticas; Identificar e mapear quatro processos críticos do trânsito; Implementar a automação de multas por falta ou atraso na entrega da EFD; Automatizar completamente o processo de geração e apuração do monitoramento virtual. Construir, no mínimo, 3 novas soluções analíticas de alto impacto para a fiscalização. Executar, no mínimo, 70% das ações previstas para 2024 do PDTI. Reducir em 10% o índice de exposição ao risco de Segurança da Informação Aumentar em 40% a quantidade de bases de dados ingeridas no data lake até dezembro de 2024 Alcançar 87% das verificações exigidas no ranking da qualidade da informação fiscal em 2024. Prospectar, no mínimo, 2 novas fontes de receitas relevantes para o Estado. Construção de, no mínimo 2 soluções analíticas para o Tesouro. Cumprimento de 100% das metas para adimplência estabelecidas no PAF para o ano de 2024. 		
PROJETOS ESTRATÉGICOS 2024-2027 <ul style="list-style-type: none"> Atendimento ÁGIL Empreendedor LEGAL 			<ul style="list-style-type: none"> HUB de Conhecimento VoSefazParte Programa "IBS Ceará" Inova ITCD Lançamento Automático Big Data Modelo de Squads para TI Aleteia Novo Marco Fiscal Estadual Tesouro Analítico 		
VALORES			ÉTICA, COMPROMETIMENTO, TRANSPARÊNCIA, INTEGRIDADE E CONFIANÇA		

Versão 06.24

Imagen 3: Mapa Estratégico

O Mapa Estratégico apresenta os principais elementos da Governança Estratégica Organizacional: missão, visão, valores, pilares estratégicos, objetivos, resultados-chave 2024 e projetos estratégicos 2024-2027:



Imagen 4: Definição da identidade organizacional

4. PAINEL DE BORDO

Avaliação Geral da Estratégia da Sefaz-CE em 2024

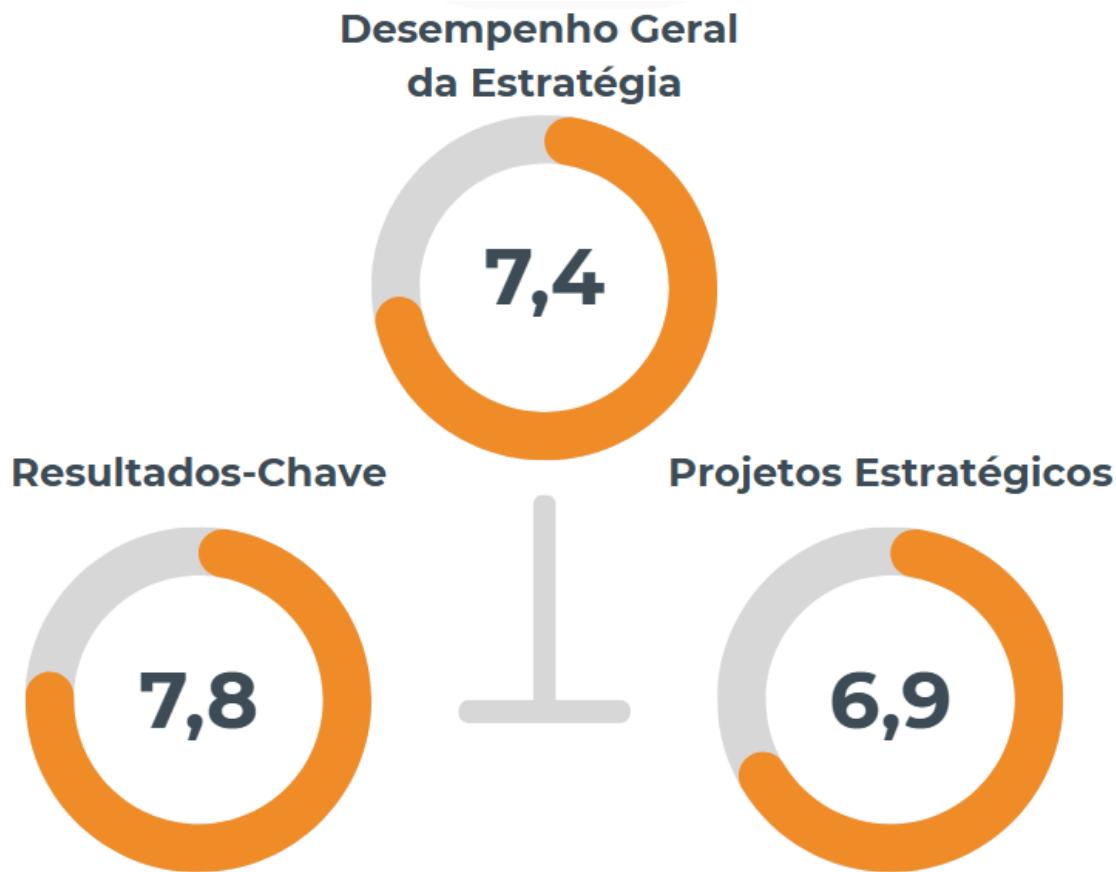


Imagen 5: Desempenho geral da estratégia

A Avaliação Geral da Estratégia demonstra o desempenho da Secretaria da Fazenda obtido a partir da média aritmética da média das notas dos resultados-chave e dos projetos estratégicos acompanhados durante o ano de 2024. Dessa forma, o desempenho dos projetos possui a mesma importância que o cumprimento das metas dos resultados-chave.

Conforme indicado no na imagem 5, a média da nota dos resultados-chave alcançou o valor de 7,8 e a média da nota dos projetos estratégicos alcançou o valor de 6,9, resultando em um desempenho geral de 7,4.

Em linhas gerais, o resultado final obtido ficou “Na Tolerância”, visto que o desempenho da Sefaz ficou abaixo de 8,0 e para esse ciclo, foram feitas avaliações por objetivo estratégico, em que, dos 6 (seis) objetivos acompanhados, apenas dois obtiveram desempenho superior a 8,0.

No nível de Resultados-Chave (KR's), dos 22 KR's acompanhados em 2024, 15 deles atingiram ou superaram a meta proposta (nota ≥ 10) e apenas 5 (que representam 22,7% do total) obtiveram resultado abaixo da tolerância (nota < 7).

5. RESULTADOS POR OBJETIVO ESTRATÉGICO

Tabela resumo da vinculação entre Objetivos Estratégicos e Resultados-Chave / Projetos Estratégicos

Objetivo Estratégico	Resultado Objetivo	Secretaria Executiva	Resultado-Chave / Projeto	Meta	Descrição do Resultado-Chave	Valor Alcançado
Fortalecer a relação Fisco-Contribuinte	8,30	SECEX RECEITA	Realizar 70% dos atendimentos de forma virtual.	70%	Não atingir a meta de 70% de atendimento virtual pode resultar em uma série de desafios, incluindo custos operacionais mais altos devido ao maior número de atendimentos presenciais, menor eficiência na gestão do tempo da equipe, menor flexibilidade para atender às necessidades dos contribuintes.	76%
		SECEX RECEITA	Implementar o Atendimento Ágil em pelo menos mais 4 áreas da SEFAZ.	4 Áreas	O Atendimento Ágil tem o objetivo de alcançar todas as áreas da Secretaria de Fazenda, gerando uma padronização e integração entre as áreas, através dos canais digitais.	3 Áreas
		SECEX RECEITA	Aumentar em 5% a quantidade de contribuintes classificados como 4 e 5 jangadas.	5%	Indica que houve aumento na quantidade de contribuintes considerados com boa avaliação no Programa de Conformidade Contribuinte Pai d'Égua, ou seja, mais contribuintes estão aderentes à conformidade fiscal.	137,74%
		SECEX RECEITA	Projeto Atendimento Ágil	-	-	7,33
		SECEX RECEITA	Projeto Empreendedor Legal	-	-	6,67
Estabelecer uma governança fiscal moderna e orientada a dados	8,08	SECEX PGI	Construir, no mínimo, 3 novas soluções analíticas de alto impacto para a fiscalização.	3 Soluções	Soluções envolvendo processamento complexo de dados, seja em volume ou em regras, que apresente estes dados através de uma interface amigável por meio da entrada de informações de um sistema, consolidando os dados e funcionalidades que o usuário precisa.	3 Soluções
		SECEX PGI	Executar, no mínimo, 70% da ações previstas para 2024 do PDTI.	70%	A boa execução do Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação garante que TI dê a colaboração necessária para que os objetivos estratégicos da Sefaz sejam atingidos, uma vez que a tecnologia é um dos principais meios para que os	73%

Objetivo Estratégico	Resultado Objetivo	Secretaria Executiva	Resultado-Chave / Projeto	Meta	Descrição do Resultado-Chave	Valor Alcançado
Estruturar um modelo tributário unificado e integrado e que simplifique a vida dos contribuintes	7,61				serviços sejam entregues à sociedade.	
		SECEX PGI	Reducir em 10% o índice de exposição ao risco de Segurança da Informação.	10%	Seu CES (Cyber Exposure Score) quantifica o risco relativo da sua organização com base na exposição a ameaças e na criticidade dos seus ativos licenciados.	3,12%
		SECEX PGI	Aumentar em 40% a quantidade de bases de dados ingeridas no data lake até dezembro de 2024.	40%	Bases de dados disponíveis no data lake	57,14%
		SECEX PGI	Projeto Big Data	-	-	7,33
		SECEX PGI	Projeto Modelo de Squads para TI	-	-	8,00
		SECEX RECEITA	Construir, no mínimo, 6 atos normativos para melhoria da eficiência da arrecadação.	6 Atos	Elaboração de atos normativos que, de alguma forma, tragam maior eficiência na arrecadação, relacionados não só com a obrigação tributária principal, mas também com as obrigações acessórias.	6 Atos
		SECEX RECEITA	Aumentar em 25% o número de ações fiscais executadas com uso de soluções analíticas.	-	-	-
		SECEX RECEITA	Identificar e mapear quatro processos críticos do trânsito.	4 processos	Relacionar processos realizados dentro do Trânsito de Mercadorias, descrever o passo a passo.	4 processos
		SECEX RECEITA	Implementar a automação de multas por falta ou atraso na entrega da EFD.	100%	Implementação de ferramenta que possibilite, a partir de dados já disponíveis no Big Data acerca da inadimplência de contribuintes quanto à entrega da EFD, automatizar e gerir a cobrança de multa autônoma, com o eventual envio para a Dívida Ativa, conforme autorização legal.	10%
		SECEX RECEITA	Automatizar completamente o processo de geração e apuração do monitoramento virtual.	100%	O processo de automação da geração e controle das emissões das notificações do Monitoramento Virtual está sendo desenvolvido utilizando KNIME Analytics Platform como motor de coleta e tratamento dos dados, assim como para a gestão dos envios e a posterior coleta de resultados. A automação tornará o processo de geração e envio dos comunicados mais célere e confiável.	100%

Objetivo Estratégico	Resultado Objetivo	Secretaria Executiva	Resultado-Chave / Projeto	Meta	Descrição do Resultado-Chave	Valor Alcançado
Estimular o engajamento do fazendário e reforçar o propósito público		SECEX RECEITA	Programa IBS Ceará	-	-	8,00
		SECEX RECEITA	Projeto Inova ITCD	-	-	6,67
	7,21	SECEX PGI	Manter 10% de adesão dos colaboradores nas campanhas de engajamento realizadas em 2024.	10%	Manter 10% de adesão dos colaboradores na campanha de engajamento	35%
		SECEX PGI	Realizar 10 visitas do RH itinerante nas unidades.	10 visitas	Realizar 10 visitas do RH itinerante nas unidades	14 visitas
		SECEX PGI	Estruturar os conhecimentos de, no mínimo 7 áreas, para o HUB de conhecimento.	100%	O resultado consiste na estruturação dos conhecimentos das áreas para o projeto estratégico Hub de Conhecimento, nesse primeiro ano o objetivo está voltado para o Tesouro e PGI.	14%
		SECEX PGI	Projeto HUB de conhecimento	-	-	6,67
		SECEX PGI	Projeto VoSefazParte	-	-	8,00
Alavancar a política estadual em energias renováveis e promover a sustentabilidade ambiental	6,83	SECEX PGI	Desenvolver, pelo menos, 10 ações de ESG no âmbito da SEFAZ.	10 Ações	Ações voltadas para a sustentabilidade com estímulo à redução do consumo e consumo circular, campanhas de conscientização e ações de engajamento social. Utilização de fontes de energia renováveis.	18 Ações
		SECEX PGI	Compensar 50% das emissões de CO ₂ da SEFAZ com ações de ESG.	50%	Substituição nas aquisições por itens biodegradáveis ou com material de menor impacto ambiental.	Zero
		SECEX RECEITA	Desenvolver, no mínimo, 2 (duas) regulamentações voltadas para a temática de tributação verde.	2 regulamentações	Formular legislação (ao menos duas normas) que tenha como ponto central aspectos relacionados à tributação verde. As normas devem ser voltadas à preservação ambiental, utilizando-se para isso a tributação, que poderá onerar projetos poluentes ou em conceder benefícios fiscais para projetos com baixo impacto ambiental.	2 regulamentações
		SECEX PGI	Projeto Sefaz Verde	-	-	7,33
		SECEX TESOURO	Alcançar 87% das verificações exigidas no ranking da qualidade da informação fiscal em 2024.	87%	O objetivo é avaliar a qualidade da informação e a consistência dos relatórios e demonstrativos contábeis e fiscais que o Tesouro Nacional recebe, por meio do Siconfi - Sistema de Informações Contábeis e	91,9%

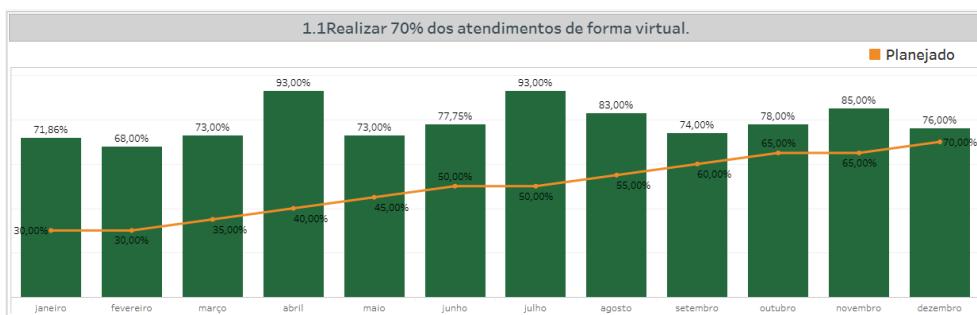
Objetivo Estratégico	Resultado Objetivo	Secretaria Executiva	Resultado-Chave / Projeto	Meta	Descrição do Resultado-Chave	Valor Alcançado
Aprimorar a gestão fiscal estadual	6,76				Fiscais do Setor Público Brasileiro.	
		SECEX TESOURO	Prospectar, no mínimo, 2 novas fontes de receitas relevantes para o Estado.	2 novas fontes de receita	As duas novas fontes de receita, para esse sprint, serão: 1º - a venda de imóveis do Estado (da Sefaz, nesse primeiro escopo); e 2º - a recuperação de ativos não circulantes constantes do balanço do Estado (da Sefaz, nesse primeiro escopo)	Zero
		SECEX TESOURO	Construção de, no mínimo, 2 soluções analíticas para o Tesouro.	2 Soluções	Solução 1: CEESE analisando dados sobre receita utilizando serviços em nuvem (AWS). Solução 2: No Tableau, CEPLA aprimorar fontes atuais, utilizando saldos contábeis, e desenvolver novos painéis com essas fontes.	2 Soluções
		SECEX TESOURO	Cumprimento de 100% das metas para adimplência estabelecidas no PAF para o ano de 2024.	100%	O PAF (Programa de Acompanhamento e Transparência Fiscal) é gerenciado pela STN e regulamentado pela Portaria STN/MF N° 217, DE 15 DE FEVEREIRO DE 2024. Conforme Art. 5º dessa portaria, as metas para adimplência são: Poupança Corrente < 95%, Liquidez Relativa > 0 e Despesa com Pessoal <60%.	100%
		SECEX TESOURO	Projeto Aleteia	-	-	5,33
		SECEX TESOURO	Projeto Novo Marco Fiscal Estadual	-	-	6,67
		SECEX TESOURO	Projeto Tesouro Analítico	-	-	5,33

Tabela 3: Detalhamento dos objetivos, resultados-chave e projetos estratégicos.

Objetivos com Desempenho Satisfatório em 2024.

Fortalecer a relação Fisco-Contribuinte.

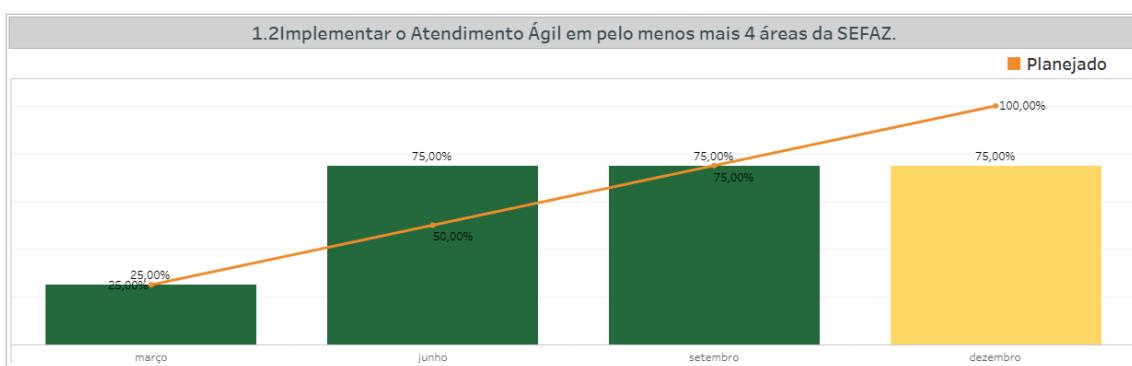
- Realizar 70% dos atendimentos de forma virtual.



O resultado chave, componente do projeto Atendimento Ágil, evidenciou avanço constante durante o ano de 2024, distinguindo-se pela incorporação e otimização de novos serviços. A plataforma foi modernizada em Setembro de 2024, introduzindo funcionalidades inovadoras destinadas aos usuários da Sefaz-CE.

Em decorrência disso, o resultado anual excedeu a meta previamente definida, uma vez que, no segundo ano de funcionamento do Portal de Serviços, este se firmou junto ao público externo. O portal proporciona valor agregado ao cliente, centralizando informações, disponibilizando atendimento inteiramente virtual e serviços ágeis acessíveis online. Importa sublinhar que o cálculo do atendimento virtual em apreço se limita aos atendimentos efetuados nas Células e Núcleos de Execução da Administração Tributária (Cexats e Nuats), excluindo os atendimentos realizados nos Postos Fiscais.

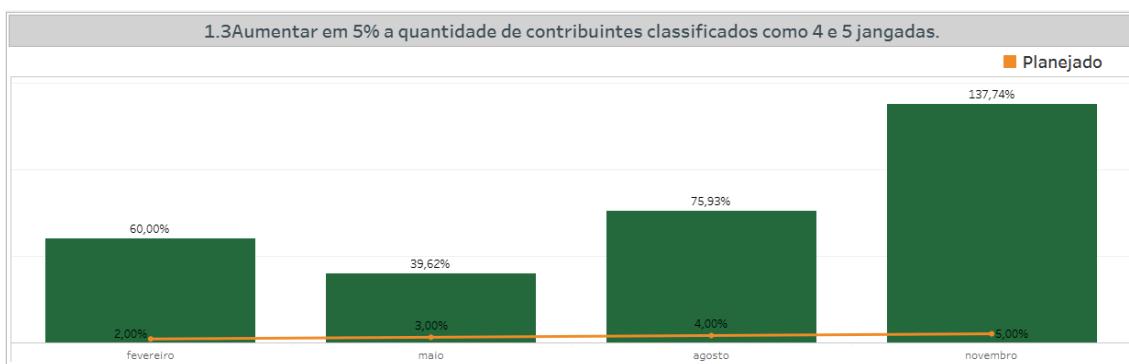
- **Implementar o Atendimento Ágil em pelo menos mais 4 áreas da SEFAZ (nível de coordenação).**



O resultado chave, também componente do projeto Atendimento Ágil, evidenciou que as áreas da Sefaz-CE reconheceram o valor da plataforma no serviço de atendimento ao contribuinte. Foram implementados o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) para Documentos Fiscais (Cedot), o programa Pai D'Égua (Cores) e o de Auditoria e Monitoramento Fiscal de Macrossegmentos Econômicos (Cemas).

O desempenho manteve-se em patamar elevado durante grande parte do período, porém não atingiu integralmente as expectativas em virtude do atraso na implantação em outras áreas da Sefaz-Ce. Entretanto, prevê-se que, nos primeiros meses de 2025, sejam implementados o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) para as Unidades Gestoras do Estado (Secex Tesouro), aos Advogados representantes de contribuintes em ações do contencioso (Conat) e em diversas outras áreas que prestam atendimento ao público externo.

- **Aumentar em 5% a quantidade de contribuintes classificados como 4 e 5 jangadas no programa de conformidade, utilizando como referência a base de 2023 de classificação dos contribuintes.**



O indicador revela um aumento percentual de 137% no número de contribuintes das categorias 4 e 5 registrados no processamento de outubro de 2024, em comparação com o processamento efetuado no mesmo período em 2023. Tal incremento denota um desempenho significativamente superior à meta estabelecida.

A razão para o aumento substancial na participação de empresas das categorias 4 e 5 reside tanto na melhoria da conformidade tributária dos contribuintes já integrados ao programa, quanto na adesão de novos contribuintes provenientes do regime "normal" vinculados à Coate. Dessa

forma, o Programa Pai D'Égua continuou o seu fortalecimento junto aos contribuintes.

- **Projeto Atendimento 4.0.**



O projeto avançou com novas funcionalidades e serviços digitais (ITCD, CEMAS, CEDOT, Pai D'Égua e Empreendedor Legal), e o modelo de gestão da plataforma de atendimento foi otimizado para melhorar a experiência do usuário e a eficácia operacional. Contudo, a demora na entrega de soluções de TI, como painéis de controle e SSO, prejudicou o cronograma, afetando o fluxo de trabalho, o monitoramento e a segurança.

Apesar disso, o projeto deve permanecer no portfólio devido à sua relevância estratégica para a Sefaz CE, estando em processo de maturação com várias implementações planejadas. A priorização das entregas de TI é crucial para evitar maiores atrasos e dificuldades na governança.

- **Projeto Empreendedor Legal.**

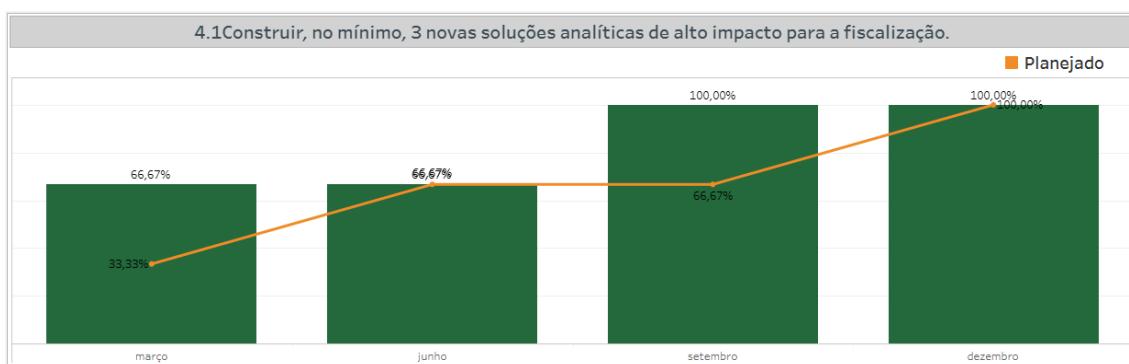


O projeto contou com substancial apoio do Governo do Estado e uma equipe dedicada da Sefaz CE, que realizou todas as entregas planejadas, incluindo o Lançamento do Programa, a Portaria/Decreto e o Aplicativo de Emissão de NF Avulsa.

Entretanto, os resultados almejados não foram alcançados, em virtude dos desafios na divulgação e no acesso ao público-alvo, resultando em uma baixa adesão ao sistema de emissão de Notas Fiscais avulsas. Diante deste cenário, o projeto foi concluído, dado que agora integra os processos operacionais da Sefaz CE.

Estabelecer uma governança fiscal moderna e orientada a dados.

- Construir, no mínimo, 3 novas soluções analíticas de alto impacto para a fiscalização.**



Ao longo de 2024, o desenvolvimento de soluções analíticas voltadas à fiscalização esbarrou em limitações técnicas e contratuais, especialmente relacionadas à consultoria que é a empresa executora. O esforço inicialmente estimado pela contratada foi inferior ao necessário para a complexidade das entregas, e a infraestrutura em nuvem disponível também apresentou restrições. Soma-se a isso o baixo envolvimento das áreas de negócio, o que dificultou ainda mais a maturação das soluções.

Apesar dos entraves, o trabalho seguiu. As soluções vêm sendo construídas com base em demandas exigentes, que envolvem alto volume de dados e a necessidade de gerar visualizações acessíveis para os usuários. A equipe técnica interna teve papel essencial, apoiando os

ajustes nas regras de monitoramento e contribuindo para manter o projeto em andamento.

O ciclo se encerra com a perspectiva de continuidade para 2025. As entregas que não foram concluídas dentro do prazo deverão ser incorporadas ao planejamento do próximo ano, com aprendizados importantes sobre escopo, governança de produto e articulação entre os times envolvidos.

- **Executar, no mínimo, 70% das ações previstas para 2024 do PDTI.**

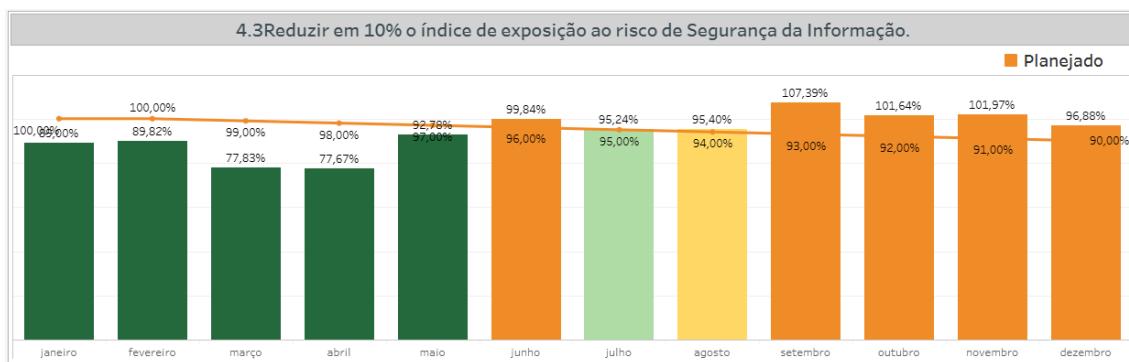


A execução do PDTI de 2024 teve um início mais lento, marcado por reformulações metodológicas que impactaram a elaboração do plano e atrasaram o início do acompanhamento das ações. O documento foi finalizado em maio, e a partir daí foi possível iniciar o acompanhamento das iniciativas de forma mais sistemática. No segundo semestre, com reuniões regulares de alinhamento e um esforço maior de priorização, a execução começou a ganhar ritmo e engajamento por parte das áreas.

Ao final do ciclo, 27 das 37 iniciativas foram concluídas, atingindo 73% de execução – o que representa o cumprimento da meta estabelecida. Esse resultado reflete uma recuperação positiva do planejamento ao longo do ano, ainda que tenha sido necessário adaptar o cronograma de algumas entregas.

O ciclo também trouxe à tona desafios que seguem recorrentes, como a dificuldade de algumas áreas de negócio em descrever de forma clara suas necessidades e a falta de precisão no escopo de algumas ações previstas. Esses pontos devem ser trabalhados com mais proximidade nos próximos ciclos, para garantir que o PDTI funcione como um instrumento mais efetivo de direcionamento e acompanhamento das entregas da TI institucional.

- **Reducir em 10% o índice de exposição ao risco de segurança da informação.**



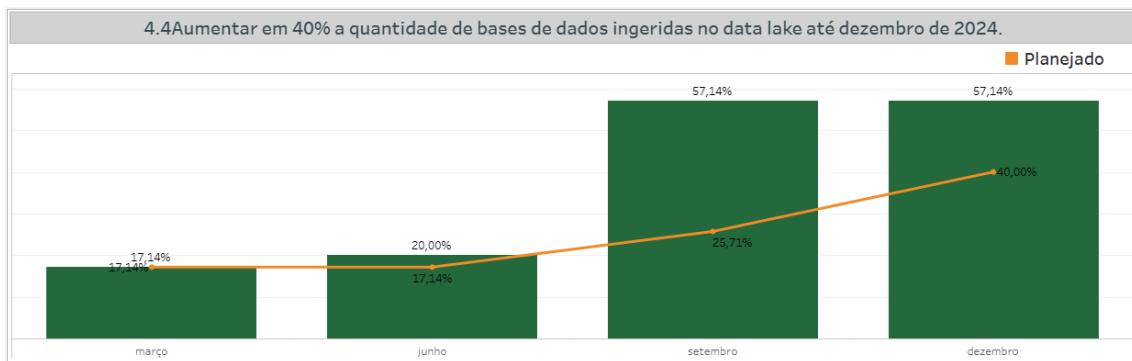
A redução do índice de exposição ao risco de segurança da informação foi tratada como uma prioridade ao longo de 2024, mas o cenário encontrado exigiu esforços contínuos e revelou a complexidade do tema. O indicador apresentou oscilações ao longo do ano, refletindo a dinâmica de um ambiente de TIC que constantemente incorpora novas tecnologias, sistemas e integrações. No primeiro semestre, observou-se uma leve melhora, mas no segundo semestre o índice voltou a crescer, impactado por novas vulnerabilidades identificadas e pela ampliação do escopo de monitoramento.

Ainda que a meta quantitativa de redução de 10% não tenha sido alcançada, o ciclo foi marcado por avanços importantes na estruturação da gestão de riscos. Foi formado um grupo de trabalho voltado à gestão de vulnerabilidades, com a definição de rotinas periódicas de análise e a

construção de indicadores de acompanhamento mais aderentes à realidade da Sefaz. A equipe também ampliou sua capacidade de resposta e passou a atuar de forma mais coordenada na identificação e tratamento de falhas.

Mais do que os números em si, o ciclo de 2024 trouxe maior visibilidade sobre os pontos frágeis da infraestrutura de TIC e mobilizou as equipes técnicas para lidar com o tema de forma mais preventiva. Os aprendizados deste ano devem fortalecer o processo de maturação da segurança da informação e permitir ajustes mais estratégicos na condução dos indicadores para os próximos ciclos.

- **Aumentar em 40% a quantidade de bases de dados ingeridas no data lake até dezembro de 2024.**



A meta de aumentar em 40% a quantidade de bases de dados ingeridas no data lake até dezembro de 2024 foi formalmente atingida, mas o ciclo evidenciou diversos desafios técnicos e operacionais. Problemas de qualidade das bases, limitações orçamentárias, dificuldades de rede e obstáculos no processo de ingestão impactaram o andamento das atividades. Além disso, houve dificuldades para mensurar com precisão o resultado, especialmente por conta da oscilação da base de cálculo e da necessidade de revisão da própria métrica adotada.

Ainda assim, o ano contou com entregas importantes, como a ampliação do uso da plataforma pelas áreas do Tesouro e da Receita. A experiência acumulada ao longo do ciclo reforçou a importância de revisar os critérios de medição e buscar maior clareza sobre a finalidade e o uso das bases ingeridas. Para os próximos ciclos, está em discussão um novo indicador que refletia melhor os avanços na governança de dados da instituição.

- **Projeto Big Data.**



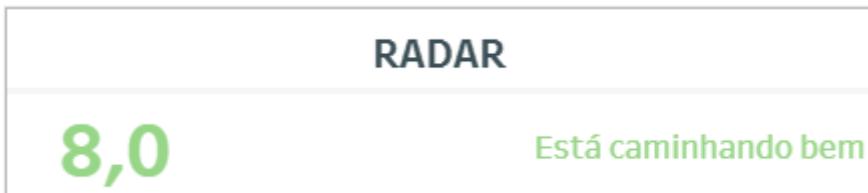
O Projeto Big Data passou por fases distintas ao longo de 2024. No início do ano, enfrentou dificuldades com a definição e alinhamento de escopo em algumas frentes, o que levou ao cancelamento de iniciativas que não estavam suficientemente maduras para execução. Essa etapa inicial trouxe aprendizados importantes sobre a necessidade de envolvimento mais direto das áreas demandantes e de maior clareza sobre o objetivo de cada entrega.

Com a assinatura do aditivo contratual, foi possível retomar frentes que haviam sido interrompidas e dar continuidade às entregas previstas. O segundo semestre contou com reuniões de acompanhamento e melhor organização das frentes de trabalho, o que possibilitou o avanço de parte do escopo planejado para o ano.

Ao final do ciclo, a maioria das entregas previstas foram concluídas, e as frentes ainda em andamento devem seguir em 2025. O projeto segue ativo, com a expectativa expansão da plataforma, do amadurecimento do modelo de governança e maior alinhamento entre as áreas técnicas e os usuários das soluções analíticas. O acompanhamento próximo continua

sendo um fator decisivo para evitar retrabalho e garantir que as entregas estejam conectadas às necessidades da instituição.

- **Projeto Modelo de Squads para TI.**



Em 2024, o projeto de estruturação do modelo de squads concentrou-se na definição da metodologia de trabalho e no desenvolvimento do framework que será adotado pela área de TI. O objetivo foi consolidar um modelo não apenas de organização interna, mas também de contratação, permitindo que as equipes atuem de forma mais flexível, sem a necessidade de abrir um novo processo para cada sistema ou solução a ser desenvolvida. Com a nova abordagem, será possível alocar times sob demanda, conforme as prioridades estratégicas da instituição.

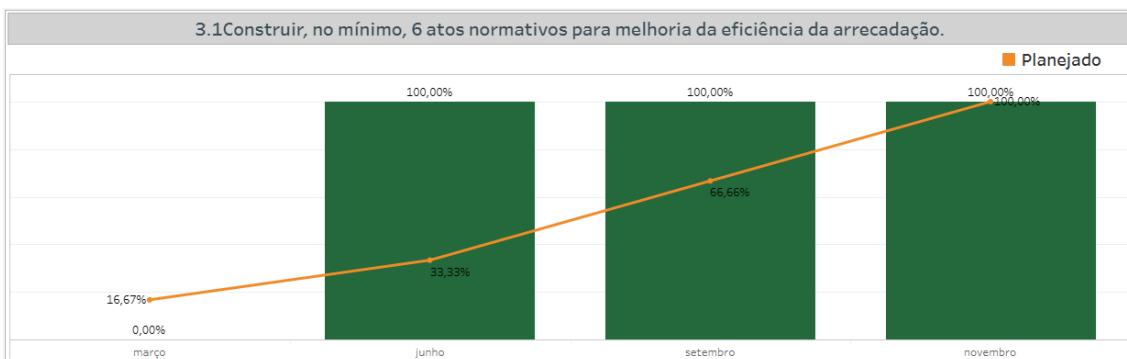
Ao longo do ano, foram realizadas etapas de testes, ajustes e validações com as equipes técnicas. O trabalho esteve focado na consolidação da proposta metodológica e na preparação para a contratação via Profisco III, prevista para 2025. Não houve ainda ações externas com as áreas demandantes, pois a etapa atual é de preparação e finalização da estrutura.

Com a conclusão dessa fase, o projeto segue para um novo momento: transformar o modelo estruturado em prática. O desafio agora será viabilizar a aplicação do formato de squads, o que envolve não apenas as contratações, mas também uma mudança na forma de trabalho das áreas envolvidas — incluindo a dedicação de lideranças de negócios durante todo o processo de desenvolvimento das soluções. A implementação dependerá da definição dos primeiros projetos a serem iniciados nesse formato e do engajamento das áreas na adaptação ao novo modelo.

Objetivos com Desempenho na Tolerância em 2024.

Estruturar um modelo tributário unificado e integrado e que simplifique a vida dos contribuintes.

- **Construir, no mínimo, 6 atos normativos para melhoria da eficiência da arrecadação.**



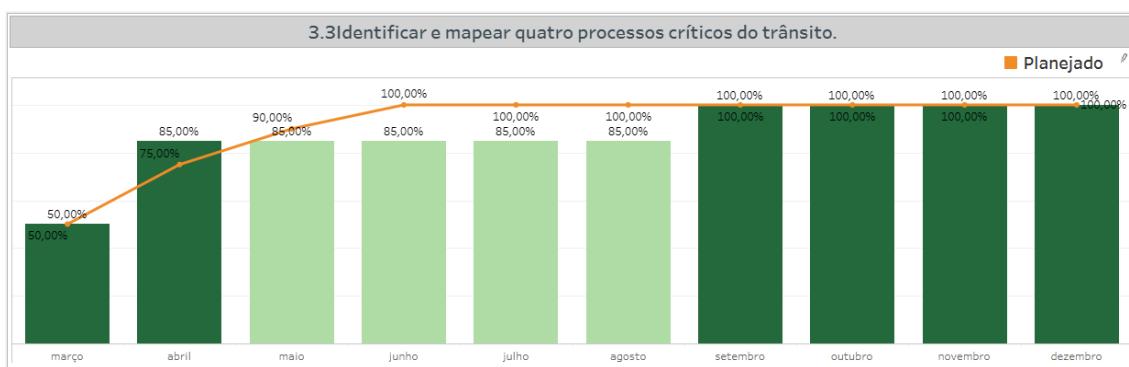
O resultado-chave previa a construção de ao menos seis atos normativos voltados à melhoria da eficiência da arrecadação foi alcançado de forma antecipada no primeiro semestre de 2024. Ao longo dos primeiros meses do ano, a equipe responsável reavaliou os normativos inicialmente previstos no planejamento e optou por substituí-los por outros que, apesar de não estarem no escopo original, se mostraram mais alinhados às demandas urgentes da arrecadação estadual.

Foram publicados dez atos normativos com foco na simplificação de procedimentos e na atualização de cargas tributárias em diferentes setores, como pescados, ração animal, transporte, além de ajustes em regimes especiais e no controle de créditos tributários. A meta foi superada e o resultado prático dessas normas já começa a se refletir em maior previsibilidade e eficiência no cumprimento das obrigações tributárias por parte dos contribuintes.

O bom desempenho do KR também chama atenção para a necessidade de repensar o planejamento do próximo ciclo, considerando metas que

avancem para além do número de atos publicados e que tragam uma visão mais qualitativa sobre os efeitos dessas normas. Além disso, a experiência deste ano reforça a importância de manter uma articulação próxima entre as áreas técnicas e os órgãos responsáveis pela tramitação final dos normativos, como a PGE e a Casa Civil, para que os resultados obtidos não fiquem represados na etapa de publicação.

- **Identificar e mapear quatro processos críticos do trânsito.**

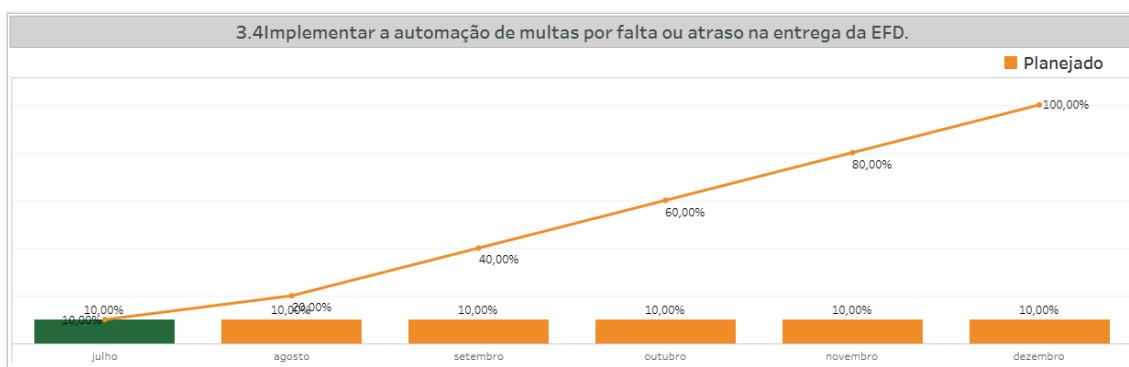


A previsão de identificar e mapear quatro processos críticos ligados ao trânsito de mercadorias avançou de forma gradual, apesar dos obstáculos enfrentados ao longo do ano. Três dos quatro processos foram mapeados ainda no primeiro semestre: diligências, credenciamento e fiscalização de transportadoras. A conclusão do quarto processo sofreu atrasos em função de imprevistos, como a crise climática no Rio Grande do Sul que afetou os sistemas da Sefaz, e a sobrecarga da equipe do SITRAM, responsável pela manutenção do sistema.

Mesmo com essas dificuldades, o trabalho seguiu de forma coordenada. As reuniões com outras áreas, como a Cotri, reforçaram o alinhamento necessário para viabilizar o encerramento da meta. O processo final foi concluído no segundo semestre, garantindo o atingimento completo da meta prevista.

O KR mostrou-se relevante para a melhoria da gestão do trânsito de mercadorias e evidenciou a necessidade de reforçar a capacidade operacional da equipe envolvida. O aprendizado obtido ao longo do ciclo pode ajudar a orientar a continuidade desse tipo de iniciativa em ciclos futuros.

- **Implementar a automação de multas por falta ou atraso na entrega da EFD.**

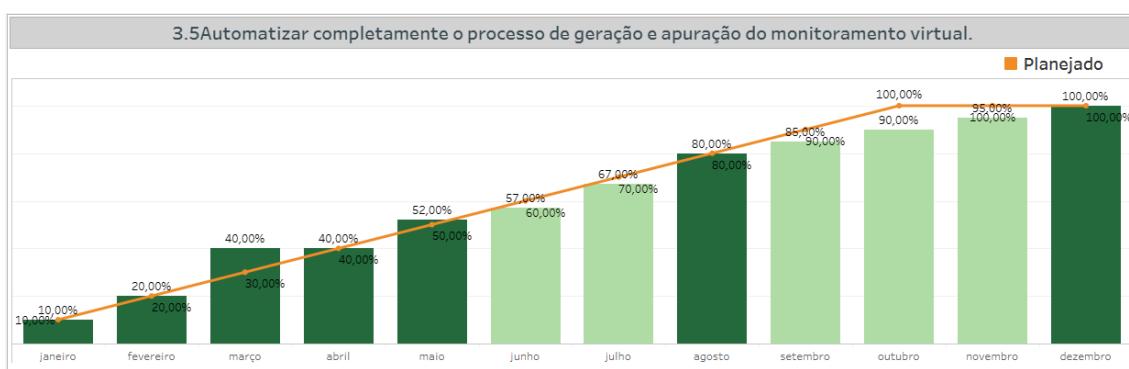


O resultado-chave que previa a automação da cobrança de multas por falta ou atraso na entrega da EFD teve avanços pontuais, mas não foi concluído dentro do período previsto. A principal dificuldade esteve na dependência de desenvolvimento técnico por parte da equipe de TI, que não conseguiu absorver a demanda em 2024. Ainda no primeiro semestre, houveram movimentações para priorização da iniciativa, reuniões de alinhamento e até a definição de um fluxo inicial do processo.

Apesar disso, a execução prática não avançou devido à falta de disponibilidade técnica. No segundo semestre, a meta passou a ser tratada como suspensa, e a solução para automação foi incorporada ao escopo de um módulo mais completo previsto no produto do PROFISCO III. A inclusão dessa funcionalidade no projeto maior foi vista como um caminho mais viável, ainda que implique o redirecionamento da entrega para outro formato e prazo.

O histórico do KR aponta que, embora a meta fosse importante, sua realização no formato proposto exigia condições que não estavam plenamente asseguradas. Para os próximos ciclos, recomenda-se que metas com forte dependência técnica tenham definições claras de viabilidade antes de serem assumidas como compromissos estratégicos.

- **Automatizar completamente o processo de geração e apuração do monitoramento virtual.**



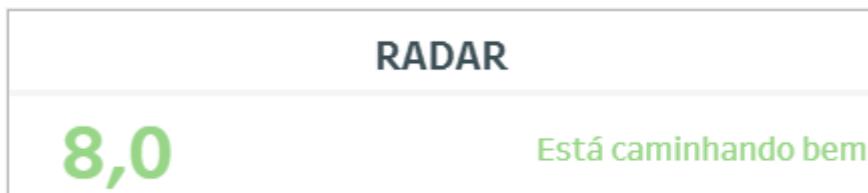
O resultado-chave que previa automatizar completamente o processo de geração e apuração do monitoramento virtual apresentou evolução constante ao longo do ano e foi finalizada com sucesso. A equipe responsável utilizou a plataforma KNIME para estruturar todo o fluxo de dados, desde a coleta até a emissão dos comunicados. A entrega foi feita de forma progressiva, com validações mensais dos comunicados e ajustes nos processos conforme os testes avançavam.

Apesar de pequenos contratemplos, como férias de membros da equipe e alguns erros manuais no envio de e-mails, a meta foi cumprida dentro do prazo previsto. O processo foi ajustado ao longo do tempo e, ao final de dezembro, todos os comunicados planejados estavam automatizados e com apuração concluída.

Este KR demonstra um bom exemplo de planejamento técnico aliado à adaptação prática ao longo do tempo. A equipe mostrou capacidade de

organização e melhoria contínua, o que contribuiu para a consolidação de uma rotina mais eficiente na área de monitoramento.

- **Projeto Estratégico – Programa IBS Ceará.**



O Programa IBS Ceará, vinculado à transição para o novo modelo tributário nacional, enfrentou desafios importantes ao longo de 2024, especialmente relacionados à definição do escopo e à indicação de uma liderança clara para conduzir o projeto. Esse impasse inicial foi resolvido em julho, com a nomeação de um responsável, o que possibilitou a organização das frentes previstas para o ciclo de 2024.

Entre os avanços realizados em 2024, destaca-se a criação da área responsável pelo projeto, estruturada com o objetivo de coordenar as ações da Sefaz-Ce frente à Reforma Tributária. As iniciativas desenvolvidas durante o ano concentraram-se, principalmente, em ações de sensibilização e disseminação de informações sobre as mudanças em curso, com foco tanto no público interno e externo, quanto nas articulações com fóruns técnicos nacionais.

A formalização institucional da área, por meio do decreto de competências, bem como a definição da estrutura física dedicada, estão previstas para o ano de 2025. Essas etapas não impediram o início das ações do projeto, que se desenvolveu de forma gradual e compatível com o momento de transição vivido pelo país. As entregas mais estruturantes, voltadas à reorganização institucional e adequações operacionais, devem ganhar força em 2025.

- **Projeto Inova ITCD.**

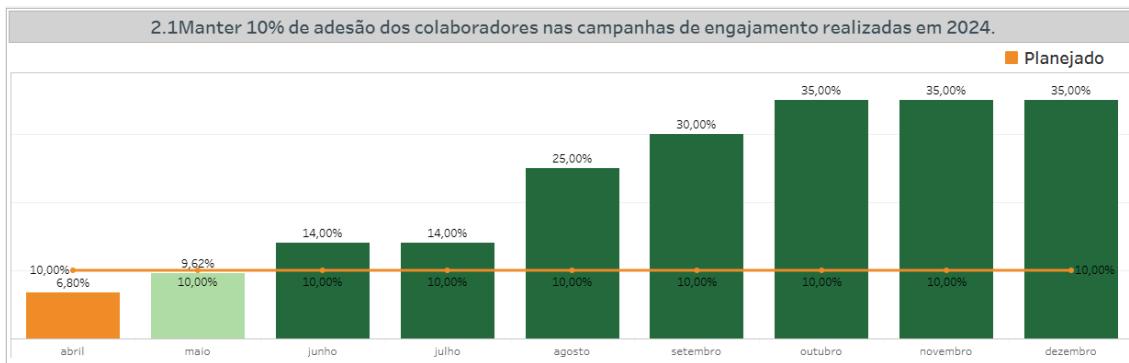


A principal entrega do projeto sobre o Imposto sobre Transmissão Causa Mortis e Doação (ITCD) no ano foi o lançamento do novo sistema atendendo aos processos de doações em vida, também conhecido como Inter Vivos. O novo sistema do ITCD apresentou uma evolução significativa na usabilidade e agilidade do processo para os contribuintes. Além disso, o projeto priorizou durante o ano a estabilização do sistema e a divulgação da nova ferramenta para os usuários.

A equipe do projeto também realizou uma proposta de lei para o aperfeiçoamento do ITCD alinhado com as necessidades também de atendimento à sociedade. Contudo, o projeto ainda enfrenta desafios relevantes para o próximo ano, como o desenvolvimento e a implantação do Módulo Causas Mortis no sistema ITCD, a aprovação da nova legislação e a integração das Bases de Imóveis Fipe. Dessa forma, o projeto continuará em andamento em 2025 para finalização das mudanças necessárias em termos de transformação digital e simplificação tributária.

Estimular o engajamento do fazendário e reforçar o propósito público.

- **Manter 10% de adesão dos colaboradores nas campanhas de engajamento realizadas em 2024.**



O KR estipulado para 2024 visava alcançar e manter 10% de adesão dos colaboradores nas campanhas de engajamento realizadas ao longo do ano. O desempenho foi positivo, com um aumento gradual no envolvimento dos colaboradores nas iniciativas propostas. Apesar de alguns desafios na comunicação e mobilização inicial, as campanhas conseguiram gerar um engajamento consistente, refletindo o comprometimento dos fazendários e colaboradores com as ações de valorização e alinhamento ao propósito organizacional.

As campanhas ocorreram em duas estações durante 2024, incluindo a Estação 1, em que o foco foi aumentar a conscientização sobre os valores organizacionais, e a Estação 2, que visou estimular a participação ativa nas iniciativas de bem-estar e integração. Outras duas estações também foram mapeadas para manter o engajamento contínuo, sendo necessárias estratégias de comunicação aprimoradas para garantir a continuidade da adesão.

- **Realizar 10 visitas do RH itinerante nas unidades**



Ao longo de 2024, o “RH Itinerante” promoveu mais de 13 visitas a diversas unidades fazendárias, com o objetivo de fortalecer o engajamento dos colaboradores, promover a escuta ativa e aproximar a área de gestão de pessoas das realidades locais. As ações contemplaram Cexats, Nuats, Nufis e Postos Fiscais distribuídos em diferentes regiões do estado, incluindo unidades em Caucaia, Juazeiro do Norte, Crato, Maracanaú, Russas, Sobral, Quixadá, Aracati, Chaval, Mucuripe, Pecém, Penaforte, Pirapora e Tianguá.

A iniciativa foi essencial para reforçar o vínculo entre os servidores e o RH, identificar demandas específicas e apoiar o alinhamento às diretrizes institucionais, contribuindo diretamente para o alcance dos objetivos estratégicos relacionados ao engajamento.

- **Estruturar os conhecimentos de, no mínimo 7 áreas, para o HUB de conhecimento.**



O Hub do Conhecimento segue avançando na definição dos processos críticos, com foco na sistematização e na disseminação de informações essenciais. A iniciativa busca evitar a retenção de conhecimento individual, promovendo o acesso contínuo ao saber organizacional e fortalecendo a memória institucional. Entre os aspectos positivos, destaca-se o comprometimento da equipe em manter o andamento das atividades. Apesar de o texto do KR não ter sido alterado, o escopo do projeto foi reformulado ao longo do ciclo, o que impactou diretamente o alcance da

meta. O desempenho abaixo do previsto reflete essa mudança, ainda que avanços tenham sido realizados em outras frentes.

- **Projeto HUB do Conhecimento**

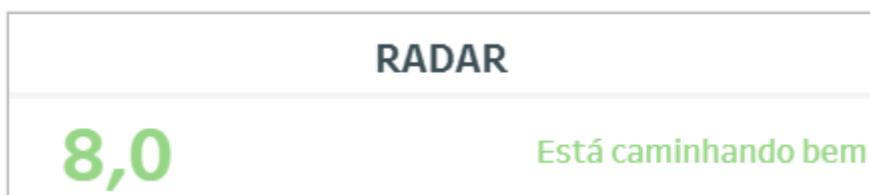


O projeto tem como objetivo criar a base de conhecimento dos colaboradores, disponibilizando procedimentos, normas, manuais e processos de forma ágil, com foco na gestão do conhecimento e na facilitação da integração organizacional.

Durante sua execução, o projeto enfrentou desafios, principalmente relacionados ao retorno das partes envolvidas, o que exigiu um realinhamento para garantir sua continuidade. Embora tenham ocorrido dificuldades iniciais na estruturação do formulário e no engajamento dos participantes, as etapas foram concluídas com sucesso, incluindo o início da análise dos processos críticos. Ao final de 2024, foi realizada a entrega da definição desses processos, representando um avanço significativo na criação da base de conhecimento e no alinhamento das práticas e informações essenciais para o desenvolvimento e integração dos colaboradores.

Embora o engajamento não seja o foco central do projeto, ele contribui indiretamente para esse objetivo, ao facilitar a integração de novos servidores e apoiar o desenvolvimento contínuo dentro da organização.

- **Projeto VoSefaz Parte**



O projeto VoSefaz Parte teve como objetivo fortalecer o engajamento dos fazendários e reforçar o propósito público, por meio de duas frentes principais: o RH Itinerante, com mais de 13 visitas a unidades, e a Campanha Quatro Estações, que promoveu ações temáticas ao longo do ano. A proximidade com os servidores e colaboradores, além da promoção de espaços de diálogo, foram os principais pontos positivos, contribuindo para o fortalecimento da cultura organizacional.

Entretanto, o projeto enfrentou desafios como o engajamento desigual entre unidades e a necessidade de melhorar a sistematização das participações. Para que novas entregas sejam mais eficazes, será necessário um replanejamento, incluindo uma comunicação mais segmentada, o uso ampliado de ferramentas digitais e ajustes na abordagem das ações para garantir maior alcance e impacto.

De maneira geral, o VoSefazParte foi uma iniciativa importante para promover a participação e o alinhamento dos servidores aos objetivos organizacionais, mas que precisa ser ajustada para otimizar os resultados nas próximas fases.

Objetivos com Desempenho Abaixo da Tolerância em 2024

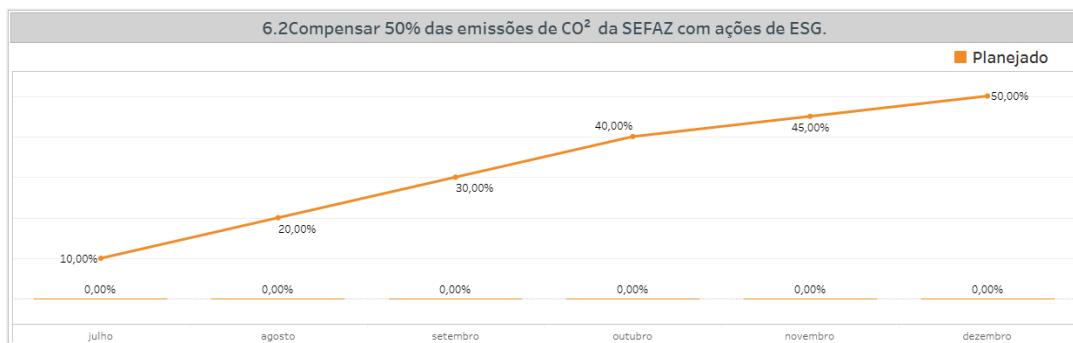
Alavancar a política estadual em energias renováveis e promover a sustentabilidade ambiental

- **Desenvolver, pelo menos, 10 ações de ESG no âmbito da SEFAZ.**



O KR referente ao desenvolvimento de 10 ações de sustentabilidade teve avanço significativo ao longo de 2024, consolidando-se como uma frente prática e educativa. As ações implementadas abrangeram diferentes dimensões da sustentabilidade institucional, com destaque para campanhas internas de redução de resíduos sólidos, instalação de coleta seletiva, e orientações para o uso consciente de energia nas unidades fazendárias. Além disso, foram promovidas ações educativas e de sensibilização junto aos servidores e colaboradores, como palestras e a participação ativa no Programa 3S – Sefaz Sustentável e Segura, que reforçou a cultura de consumo consciente e responsabilidade ambiental. Ainda que algumas iniciativas tenham demandado ajustes operacionais, o conjunto das ações foi bem-sucedido e contribuiu diretamente para fortalecer o posicionamento institucional da SEFAZ-CE como órgão comprometido com a sustentabilidade.

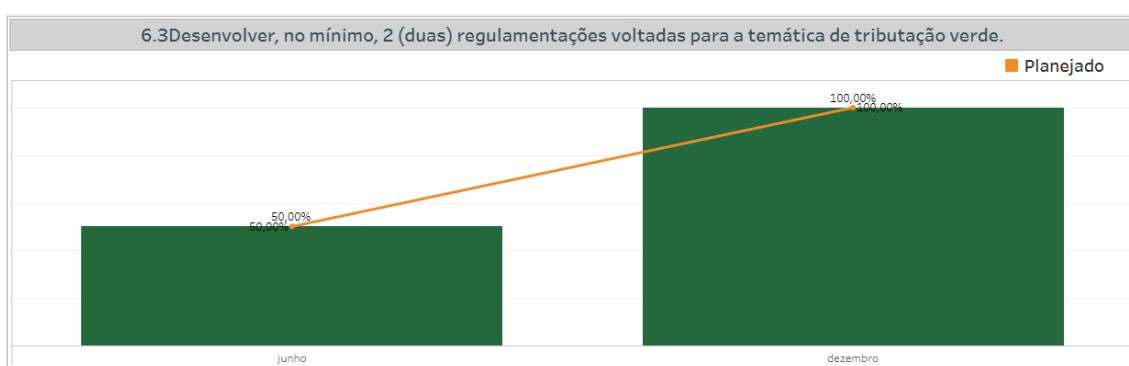
- **Compensar 50% de emissão de CO₂ da SEFAZ com ações de ESG**



Em 2024, a SEFAZ-CE avançou na estruturação das ações para compensar 50% de suas emissões de carbono, com destaque para a elaboração do inventário de emissões, realizada no âmbito do Programa Cientista Chefe, que também será responsável pela execução de funcionalidades de cálculo de CO₂ no Sistema Frota, com início previsto para janeiro de 2025. O sistema já foi desenvolvido e está em fase de testes. Além disso, foram realizadas duas coletas seletivas que recolheram 219 kg de resíduos recicláveis. O desempenho do KR foi zero devido à ausência de uma base de mensuração da compensação de CO₂ que permitisse definir a meta ou

coleta de resultado. Ainda assim, houveram avanços importantes em iniciativas de ESG, que irão servir de base técnica sólida e sinalizam compromisso da SEFAZ-CE com a redução e neutralização de suas emissões nos próximos ciclos.

- Desenvolver, no mínimo 2 (duas), regulamentações voltadas para a temática de tributação verde.



Em 2024, a SEFAZ-CE avançou de forma significativa na elaboração de regulamentações voltadas à tributação verde. O desempenho recente foi positivo, com a validação do decreto pela SEPLAG e o envio da minuta sobre crédito tributário verde à PGE. Esses marcos demonstram o amadurecimento técnico das propostas, que visam incentivar práticas sustentáveis entre os contribuintes. No entanto, a publicação oficial dos atos normativos ainda está pendente, exigindo acompanhamento diligente para garantir a efetivação do KR. Apesar disso, os avanços obtidos refletem o compromisso da SEFAZ-CE em integrar critérios ambientais à política fiscal do Estado.

- Projeto Sefaz Verde

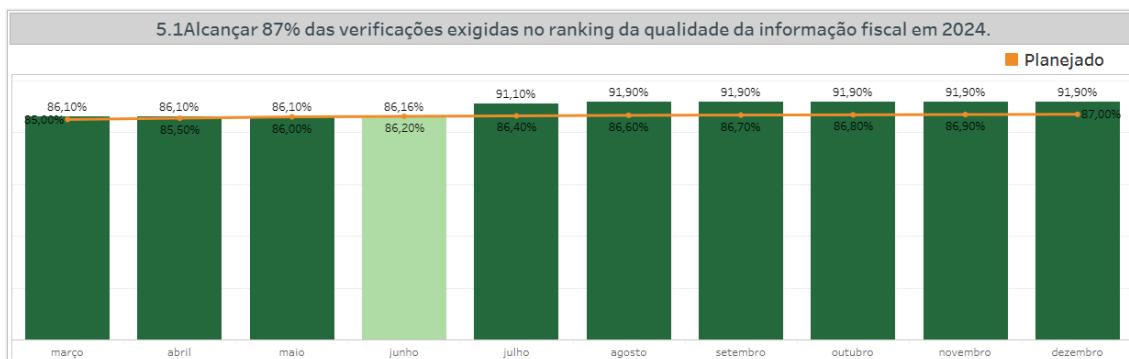


O Projeto Sefaz Verde tem se destacado como uma ação estratégica da SEFAZ-CE para integrar a sustentabilidade à gestão fiscal e administrativa. Em 2024, o projeto avançou com iniciativas estruturantes, como ações de educação ambiental, campanhas internas de uso racional de recursos, implantação de coleta seletiva e estímulo à mobilidade sustentável. Também evoluiu na construção de instrumentos fiscais para incentivar práticas sustentáveis, com decretos em tramitação e o uso do Programa Cientista Chefe para consolidar tecnologias de mensuração de carbono. Ainda que algumas metas estejam em fase de conclusão, o progresso técnico e institucional foi consistente.

O reconhecimento pelo Selo TCE Ceará Sustentável e a articulação com o Programa 3S reforçam a relevância do Sefaz Verde como acelerador de mudanças culturais e operacionais na Secretaria. O projeto não apenas promove práticas sustentáveis no serviço público, mas também precisa ampliar a influência da SEFAZ-CE na formulação de políticas ambientais no estado.

Aprimorar a gestão fiscal estadual

- Alcançar 87% das verificações exigidas no ranking da qualidade da informação fiscal em 2024.



A equipe manteve o desempenho alto durante todo o ano de 2024 e prossegue diligente na análise de incorreções passadas, com o objetivo de

aprimorar os procedimentos internos da contabilidade. O percentual alcançado no ranking do SICONFI foi de 91,9%, reiterando os valores observados em meses anteriores.

A equipe realizou reunião para identificar inconsistências e, a cada submissão do relatório da LRF, o rascunho é meticulosamente examinado e confrontado com o demonstrativo final, pois o referido ranking é atualizado diariamente. A limitada disponibilidade de tempo para a realização de ajustes posteriores à disponibilização das verificações representa um desafio. Os técnicos responsáveis pela elaboração dos relatórios realizam a análise das inconsistências.

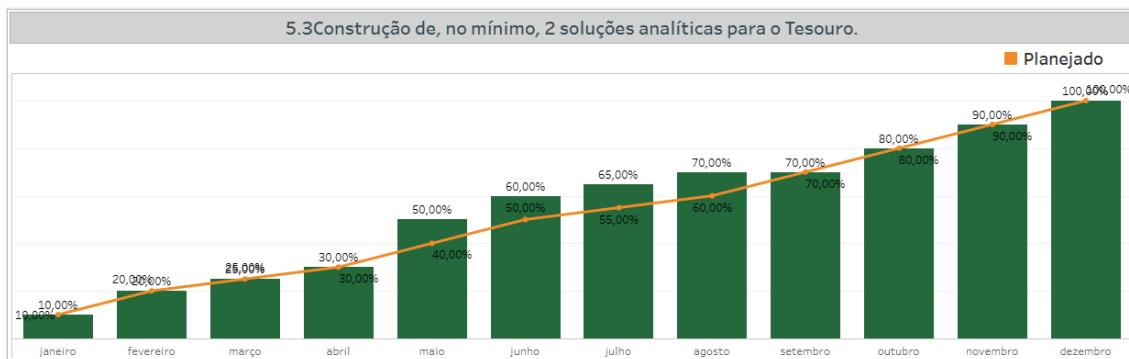
- **Prospectar, no mínimo, 2 novas fontes de receitas relevantes para o Estado.**



Os pontos positivos incluem a assinatura e publicação, dentro do prazo, da dispensa de licitação e do contrato com a CearaPar. O edital de leilão piloto foi realizado em Dezembro/2024, mas não obteve interessados e foi considerado deserto.

Prevê-se um impacto positivo resultante deste procedimento, apesar do desempenho constatado em 2024. A venda dos imóveis tem a capacidade de gerar receitas substanciais, as quais auxiliarão na solidez financeira do estado.

- Construção de, no mínimo, 2 soluções analíticas para o Tesouro.



O resultado-chave é sobre o desenvolvimento de soluções em tempo real para o acompanhamento de números importantes para o Estado. Além disso, o avanço em soluções que pareciam distantes, como uma alternativa para a fonte Saldos Contábeis.

As duas soluções já foram implementadas e a equipe do Tesouro pode acessá-las. No entanto, a COTIC ainda está trabalhando na atualização automática das bases de dados do Big Data, o que significa que esse processo ainda não foi finalizado.

- Cumprimento de 100% das metas para adimplência estabelecidas no PAF para o ano de 2024.



Durante o ano, a equipe da Secex Tesouro concluiu o ciclo de entregas do PAF (Programa de Acompanhamento e Transparência Fiscal), respondendo aos questionamentos da STN (Secretaria do Tesouro Nacional).

Foi apresentada uma avaliação que ateste que a SEFAZ-CE cumpre os principais requisitos para uma gestão fiscal eficiente, e o PAF foi assinado pelo governador. O resultado, divulgado pela STN, indicou que o Estado do Ceará obteve a nota CAPAG A, ou seja, a nota máxima de avaliação do PAF.

- **Projeto Aleteia**



O projeto realizou um planejamento arrojado para 2024 visando o cumprimento do Profisco II. Infelizmente, foram poucas as entregas (Módulo de Projetos e de Gestão Fiscal) e continuou com atrasos (8/13) nas implantações dos Módulos de Dívida Pública, Dívida Ativa e Fluxo de Caixa.

Os módulos são fundamentais para melhoria dos processos de gestão contábil, financeira e fiscal do Estado. Diante disso, o projeto foi renovado para finalização em 2025 no Profisco III.

O projeto deve permanecer no portfólio por sua relevância estratégica no aprimoramento da gestão fiscal estadual. Contudo, é necessário um aprofundamento nas dificuldades técnicas do sistema para melhor alinhamento com o fornecedor e assim finalizar o projeto em 2025.

- **Projeto Novo Marco Fiscal**



O projeto foi iniciado anteriormente ao planejamento oficial, com a equipe conduzindo um estudo comparativo com outras entidades a fim de obter conhecimento sobre as melhores práticas de Gestão Contábil, Financeira e Fiscal.

Foram identificadas dificuldades por parte da equipe no planejamento das entregas e prazos, bem como na priorização do projeto frente a outras demandas operacionais do Tesouro. Não obstante, as etapas iniciais foram executadas e requerem a continuidade das propostas, dada a sua relevância estratégica para o aprimoramento da gestão fiscal do Estado em 2025.

- **Projeto Tesouro Analítico**



O projeto apresentou um escopo limitado em 2024, justificado pelo fato de suas principais entregas estarem integradas ao projeto Big Data e outras terem sido abarcadas pelo escopo do projeto Aleteia. Observa-se um atraso na maioria das entregas planejadas, enquanto as restantes encontram-se em fase de execução ou sequer foram iniciadas.

Adicionalmente, ao longo do ano, foram identificadas dificuldades de alinhamento entre as áreas de negócio e TI no que concerne às entregas do projeto. Em face do exposto, o projeto será submetido a uma revisão em 2025, visando assegurar a definição de um escopo otimizado para atender às demandas do negócio.

6. ANÁLISE GERAL E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desempenho Anual – 2024 – Objetivos Estratégicos

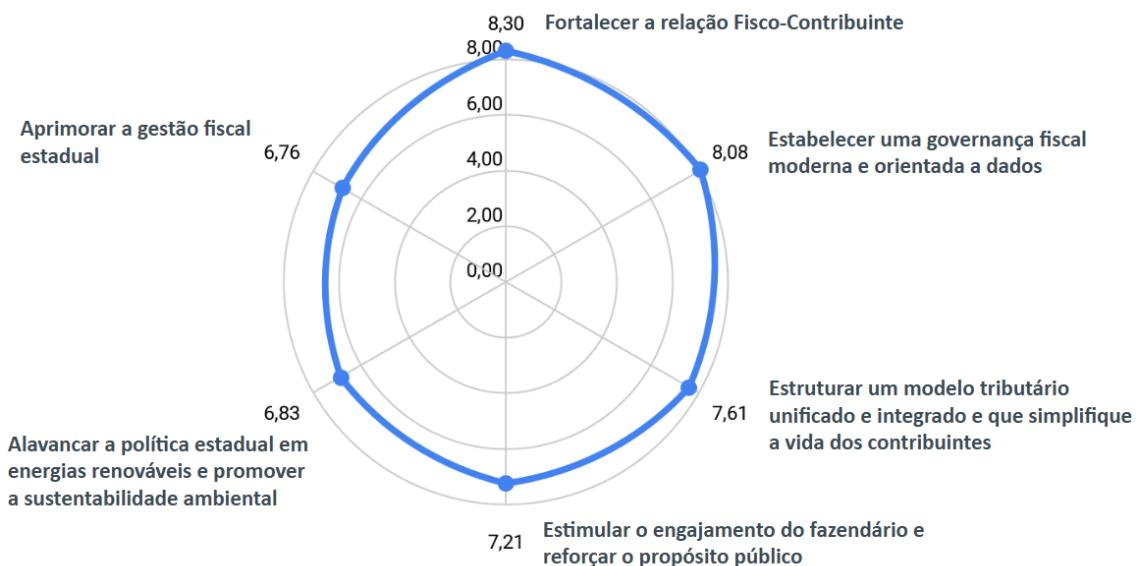


Imagem 6: Desempenho dos objetivos estratégicos em 2024

O desempenho anual dos objetivos estratégicos está demonstrado graficamente na imagem 6 e é possível notar que, dos 6 (seis) objetivos acompanhados no decorrer de 2024, os objetivos: Fortalecer a relação Fisco-Contribuinte e Estabelecer uma governança fiscal moderna e orientada a dados obtiveram desempenho satisfatório com notas entre **8,0** e **9,9**.

Os objetivos: Estruturar um modelo tributário unificado e integrado e que simplifique a vida dos contribuintes e Estimular o engajamento do fazendário e reforçar o propósito público, ficaram com desempenho na tolerância com notas entre **7** e **7,9**. Por fim, os outros 2 (dois) objetivos: Alavancar a política estadual em energias renováveis e promover a sustentabilidade ambiental, e Aprimorar a gestão fiscal estadual, encerraram o ano com desempenho abaixo da tolerância com notas inferiores a **7,0**.

Dessa forma, iremos analisar com maior atenção os 2 (dois) objetivos com desempenho “Abaixo da Tolerância”.

O objetivo “Alavancar a política estadual em energias renováveis e promover a sustentabilidade ambiental” possui três resultados-chave e 1 objetivo estratégico associados em que, foram desenvolvidas ações focadas em incentivos fiscais para energias limpas e a redução de impactos ambientais no decorrer do ano de 2024. O esforço da SEFAZ-CE foi reconhecido com a premiação do Selo TCE Ceará Sustentável, destacando as boas práticas adotadas pela Secretaria na implementação de ações ambientais. O desempenho geral desse objetivo ficou prejudicado em decorrência do valor alcançado por um de seus resultados-chave, que trata da compensação de emissão de CO₂, que ficou com nota zero, visto que, apesar das ações desenvolvidas para alcance do resultado proposto, como substituição do combustível de alguns veículos para Etanol, e desenvolvimento da aplicação que verifica a saída de materiais para o descarte adequado, ainda não foi possível mensurar a compensação de CO₂.

O objetivo “Aprimorar a gestão fiscal estadual”, possui quatro resultados-chave e 3 (três) projetos estratégicos vinculados que estão ligados diretamente à Secretaria Executiva do Tesouro e Metas Fiscais e à gestão dos recursos financeiros da sociedade. No decorrer de 2024 foram alcançados resultados notáveis, sendo um dos feitos mais significativos, o reconhecimento em âmbito nacional, materializado pela conquista da categoria A na Nota CAPAG (Capacidade de Pagamento). Apesar desse reconhecimento, a Sefaz-Ce enfrentou obstáculos importantes. Um deles foi a não efetivação de novas fontes de receita, mesmo com a iniciativa bem-sucedida de contratação da Cearapar (Companhia de Participação e Gestão de Ativos do Ceará) para operacionalização do leilão de um imóvel pertencente ao patrimônio do estado.

Adicionalmente, os atrasos verificados nas entregas dos produtos tecnológicos relacionados a projetos estratégicos da secretaria impactaram o cronograma de modernização e a implementação de soluções inovadoras para a otimização dos processos internos e a melhoria dos serviços prestados às entidades governamentais. A superação desses desafios para o próximo ciclo será crucial para a sustentabilidade do bom desempenho fiscal e para a continuidade da trajetória de desenvolvimento da Sefaz-Ce.

Considerações Finais

Ao final de 2024, a nota da execução da estratégia da Secretaria da Fazenda foi de 7,4. Essa nota é obtida pela média aritmética dos resultados-chave (7,8) e dos projetos estratégicos (6,9). Em comparação com 2023, houve uma pequena redução no desempenho geral, contudo esse é o primeiro ano de acompanhamento do novo planejamento estratégico e com isso há muitas possibilidades de melhoria e evolução do cenário.

Na execução do planejamento de 2024, destacaram-se os projetos estratégicos: VoSefaz Parte, Programa IBS Ceará, Modelo de Squads para TI, todos com nota 8,0. Essas iniciativas visam impulsionar a eficiência dos colaboradores, disponibilizar um melhor atendimento às demandas de TIC, bem como preparar o corpo fazendário para a reforma tributária.

Os projetos estratégicos requerem consideráveis recursos para suas entregas. Portanto, a Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional e Planejamento (Codip), especialmente a Célula de Planejamento precisa monitorá-los mensalmente, avaliando entregas, pontos críticos e desafios enfrentados durante sua realização.

Embora o planejamento estratégico identifique os projetos prioritários, a Secretaria da Fazenda precisa também direcionar uma parte significativa de seus esforços e recursos para outras iniciativas. Reconhecemos a

diversidade de necessidades, porém, a priorização e a concentração de esforços são essenciais para implementar mudanças que realmente impulsionem o alcance da visão estabelecida.

Por fim, é importante ressaltar que a Sefaz tem se destacado pelo fortalecimento da cultura de planejamento e pelo esforço em alinhar da melhor maneira possível as metas com os resultados obtidos pelas diversas áreas. As experiências adquiridas ao longo de 2024 serão fundamentais para aprimorar a estratégia e guiar a instituição diante do cenário desafiador que se vislumbra para os próximos anos.