

ANEXO ÚNICO



Planejamento Estratégico 2024 - 2028

Realização

SECRETÁRIO DE ESTADO DA FAZENDA DO ACRE
José Amarísio Freitas de Souza

SECRETÁRIO ADJUNTO DA RECEITA ESTADUAL
Clóvis Monteiro Gomes

SECRETÁRIO ADJUNTO DO TESOURO ESTADUAL
Elson Afonso Chaves D'Ávila

DIRETOR DE ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA
Israel Monteiro de Souza

DIRETORA DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS
Eliana Silva Valente da Silva

DIRETOR DO TESOURO ESTADUAL
Eliziário Barbosa Campos Filho

DIRETOR DA CONTABILIDADE GERAL DO ESTADO
Eduardo Alves Maia Neto

DIRETOR DE PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO
Lonmario Moraes do Valle

CHEFE DO DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
Israel Jordão Santos de Melo

GRUPO GESTOR DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Adriano Magalhães da Silva – Coordenador
DEPARTAMENTO DE GOVERNANÇA ESTRATÉGICA

Rozani Dias Esteves - Subcoordenadora
DIVISÃO DE GESTÃO DA ESCOLA FAZENDÁRIA

André Hendler Mota
DIVISÃO DE SUBSTITUIÇÃO TRIBUTÁRIA

Camila Fontinele da Silva Caruta
DIVISÃO DE LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA

Eliana Silva Valente da Silva
DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS

José Eloy da Costa Júnior
DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Silvia Silva de Souza
DIRETORIA DE CONTABILIDADE

João Paulo de Castro Braga
DIVISÃO DE GESTÃO DA ESCOLA FAZENDÁRIA

ORIENTAÇÃO TÉCNICA E METODOLÓGICA

Instituto Publix

Apresentação

O Planejamento Estratégico da Secretaria de Estado de Fazenda do Acre (Sefaz), ciclo 2024-2028, é o produto final do projeto de desenvolvimento do programa de gestão estratégica orientada para resultados.

Construído de maneira colaborativa, o processo de elaboração do planejamento estratégico estabeleceu novos objetivos e iniciativas pautados nos compromissos presentes e futuros da Secretaria. O desenvolvimento contou com a participação de servidores e colaboradores da Sefaz, sob a coordenação do Grupo Gestor criado pela Portaria Sefaz N° 449, de 15 de maio de 2023. A construção foi apoiada pelo assessoramento metodológico do Instituto Publix.

Dado o conjunto de atribuições essenciais desempenhadas pela Instituição, o Planejamento

Estratégico busca traduzir a identidade organizacional da Secretaria estabelecendo os principais objetivos, indicadores e projetos que direcionam a sua atuação.

O projeto partiu do pressuposto fundamental que aponta para a necessidade de instituir um planejamento estratégico baseado na transparência, eficiência e inovação. Esses aspectos balizaram todo o processo de construção, fundamentado num amplo diagnóstico situacional, que permitiu a servidores e colaboradores da Secretaria exporem suas perspectivas acerca da Sefaz e o contexto no qual está inserida.

Este Planejamento Estratégico, elaborado em consonância com a Agenda Acre 10 anos, tem entre seus principais atributos a justiça fiscal e o

compromisso com o desenvolvimento. Tais características se refletem em todo o plano e norteiam, principalmente, o conjunto de 10 objetivos estratégicos estabelecidos para conduzir a Secretaria em sua missão de contribuir com o bem-estar social, impulsionando o desenvolvimento socioeconômico sustentável do estado.

É esse o compromisso que a Secretaria da Fazenda firma com o Estado do Acre e a sua população, apresentando neste documento a via estratégica que tornará esse projeto possível.

Tenha uma ótima leitura!

Sumário



A construção
da Estratégia



Mapa e
Objetivos
Estratégicos



Indicadores
Estratégicos



Projetos
Estratégicos



A construção da Estratégia



A construção da Estratégia

A metodologia de elaboração do Planejamento Estratégico envolveu a realização de *workshops* com servidores e colaboradores de diversas áreas da Secretaria, além da coleta e sistematização de informações importantes, incluindo a Agenda Acre 10 anos e o Plano de Governo do Estado do Acre. As seguintes diretrizes adotadas para o Planejamento são transversais e visam guiar a execução da estratégia:

- Ambiental, social e governança
- Inovação e transformação digital
- Gestão do conhecimento e da mudança
- Equidade, transparência e justiça fiscal, e
- Eficiência e qualidade do gasto público

Somados a esses elementos, o grupo focal com atores internos e a pesquisa *on-line* realizada

com servidores e demais colaboradores para o diagnóstico situacional forneceram insumos importantes. Complementando esses *inputs*, foi realizada uma ampla pesquisa de *benchmarking* com outras secretarias estaduais. O resultado subsidiou o debate sobre o direcionamento estratégico.

As declarações de **Identidade Organizacional**: Missão, Visão e Valores, foram construídas de modo a representar a instituição adequadamente.

O **Mapa Estratégico**, fundamentado na metodologia do *Balanced Scorecard* – BSC, é um instrumento que explicita a estratégia e representa graficamente os **Objetivos Estratégicos** definidos, que terão sua efetividade mensurada pelos **Indicadores Estratégicos** estabelecidos.

Também foi elaborada uma lista de **Projetos**

Estratégicos, sendo priorizadas as iniciativas que são transversais a diversas áreas e potencializam o alcance dos Objetivos Estratégicos.

O Planejamento Estratégico foi construído sob os pilares do foco, da legitimidade, da coerência metodológica e da clareza e simplicidade.

1

FOCO

Agenda estratégica que prioriza o essencial

2

LEGITIMIDADE

Atores que reconhecem o Planejamento

3

COERÊNCIA METODOLÓGICA

Atributos alinhados às melhores práticas

4

CLAREZA E SIMPLICIDADE

Poucos e assertivos elementos estratégicos



Indicadores Estratégicos



Projetos Estratégicos



Mapa Estratégico

Planejamento Estratégico

Secretaria de Fazenda do Estado do Acre
2024 - 2028



Mapa Estratégico

2024-2028

SEFAZ
SECRETARIA DE ESTADO DA FAZENDA



GOVERNO DO ACRE
Trabalha no pelo cuidar das pessoas

Missão

Contribuir com o bem-estar social, impulsionando o desenvolvimento socioeconômico sustentável do Estado, com justiça fiscal, transparência, efetividade na gestão e qualidade dos serviços públicos.

Visão

Ser uma instituição de excelência em gestão fazendária, promovendo a justiça fiscal, a transparência e o desenvolvimento socioeconômico sustentável.



Resultados para a sociedade

1 - Contribuir para o desenvolvimento socioeconômico sustentável do Acre



Área de atuação

2 - Aprimorar a governança e a efetividade da arrecadação, cobrança e recuperação de créditos com segurança jurídica

3 - Estimular o cumprimento voluntário das obrigações tributárias

4 - Aperfeiçoar a gestão financeira com foco na eficiência e qualidade do gasto público

5 - Disponibilizar serviços públicos de qualidade, que atendam às necessidades da sociedade por meio da transformação digital

6 - Estabelecer a governança e a gestão das informações contábeis, fiscais e de transparência no âmbito do Estado do Acre



Processos, pessoas, finanças e tecnologia

7 - Fortalecer a gestão estratégica na Sefaz e sua comunicação

8 - Assegurar a infraestrutura organizacional adequada

9 - Aprimorar a gestão de pessoas, desenvolver competências e reconhecer o servidor, com foco em valores e resultados para a sociedade.

10 - Aperfeiçoar a produção e a disponibilização de dados e informações relevantes para subsidiar os processos de trabalho e a tomada de decisões

Valores

Transparência | Ética | Inovação | Compromisso com o Desenvolvimento | Respeito ao Servidor e ao Cidadão | Credibilidade | Valorização do Servidor | Assertividade | Cooperação | Senso de Pertencimento



Indicadores Estratégicos

Planejamento Estratégico

Secretaria de Fazenda do Estado do Acre
2024 - 2028



Indicadores Estratégicos*

OE2

Aprimorar a governança e a efetividade da arrecadação, cobrança e recuperação de créditos com segurança jurídica

ID	Nome do indicador	Responsável	Metas anuais					
IE 2.1	Arrecadação per capita	Secretaria Adjunta da Receita Estadual	V0 (ano)	2024	2025	2026	2027	2028
			R\$17.700 (2022)	R\$ 19.500	R\$ 20.500	R\$ 21.500	R\$ 22.600	R\$23.750
IE 2.2	Taxa de crescimento real de arrecadação de bens e serviços (ICMS)	Diretoria de Administração Tributária	V0 (ano)	2024	2025	2026	2027	2028
			13,6% (2022)	14,5%	15,0%	15,8%	16,5%	17,2%
IE 2.3	Arrecadação em relação ao PIB	Secretaria Adjunta da Receita Estadual	V0 (ano)	2024	2025	2026	2027	2028
			11,9% (2022)	12,0%	12,0%	12,0%	12,1%	12,1%

*O objetivo estratégico 1 é comum a todos os órgãos de governo e seus indicadores serão monitorados de forma centralizada.



Indicadores Estratégicos

OE2

Aprimorar a governança e a efetividade da arrecadação, cobrança e recuperação de créditos com segurança jurídica

ID	Nome do indicador	Responsável	Metas anuais					
IE 2.4	Realização da receita	Comitê Gestor e Diretoria de Administração Tributária	V0 (ano)	2024	2025	2026	2027	2028
			Não apurado	95-105%	95-105%	95-105%	95-105%	95-105%
IE 2.5	Acerto de lançamentos	Diretoria de Administração Tributária	V0 (ano)	2024	2025	2026	2027	2028
			Não apurado	95%	95%	95%	95%	95%



A construção da Estratégia



Mapa e Objetivos Estratégicos



Indicadores Estratégicos



Projetos Estratégicos



Indicadores Estratégicos

OE3

Estimular o cumprimento voluntário das obrigações tributárias



A construção da Estratégia



Mapa e Objetivos Estratégicos



Indicadores Estratégicos



Projetos Estratégicos

ID	Nome do indicador	Responsável	Metas anuais					
			V0 (ano)	2024	2025	2026	2027	2028
IE 3.1	Controle de adimplência (contribuintes)	Diretoria de Administração Tributária						
			62%	63%	65%	68%	70%	72%
IE 3.2	Controle de adimplência (valores)	Diretoria de Administração Tributária						
			92%	93%	93%	94%	94%	95%
IE 3.3	Cumprimento de prazos de obrigações acessórias (apurar em 2024 para traçar metas)	Diretoria de Administração Tributária						
			Não apurado	A definir	A definir	A definir	A definir	A definir



Indicadores Estratégicos

OE4

Aperfeiçoar a gestão financeira com foco na eficiência e qualidade do gasto público



A construção da Estratégia



Mapa e Objetivos Estratégicos



Indicadores Estratégicos



Projetos Estratégicos

ID	Nome do indicador	Responsável	Metas anuais					
IE 4.1	Capacidade de pagamento - CAPAG	Secretaria Adjunta do Tesouro Nacional	V0 (ano)	2024	2025	2026	2027	2028
			B	B	B	B	B	B
IE 4.2	Execução orçamentária do Poder Executivo Estadual (restos a pagar)	Diretoria do Tesouro Estadual e Diretoria de Contabilidade Geral do Estado	V0 (ano)	2024	2025	2026	2027	2028
			49%	48%	47%	46%	45%	44%
IE 4.3	Solidez fiscal	Secretaria Adjunta do Tesouro Nacional	V0 (ano)	2024	2025	2026	2027	2028
			54,4 (2022)	70	76	80	85	90



Indicadores Estratégicos

OE5

Disponibilizar serviços públicos de qualidade, que atendam às necessidades da sociedade por meio da transformação digital

ID	Nome do indicador	Responsável	Metas anuais					
IE 5.1	Satisfação com o atendimento	Departamento Regional da Fazenda Estadual	V0 (ano)	2024	2025	2026	2027	2028
			Não apurado	+5% ao ano	+5% ao ano	+5% ao ano	+5% ao ano	+5% ao ano



A construção da Estratégia



Mapa e Objetivos Estratégicos



Indicadores Estratégicos



Projetos Estratégicos



Indicadores Estratégicos

OE6

Estabelecer a governança e gestão de informações contábeis, fiscais e de transparência no âmbito do Estado do Acre

ID	Nome do indicador	Responsável	Metas anuais					
			V0 (ano)	2024	2025	2026	2027	2028
IE 6.1	Ranking da qualidade da informação contábil e fiscal no SICONFI	Diretoria de Contabilidade Geral do Estado	B	A	A	A	A	A



A construção da Estratégia



Mapa e Objetivos Estratégicos



Indicadores Estratégicos



Projetos Estratégicos



Indicadores Estratégicos

OE7 Fortalecer a gestão estratégica na Sefaz e sua comunicação



A construção da Estratégia



Mapa e Objetivos Estratégicos



Indicadores Estratégicos



Projetos Estratégicos

ID	Nome do indicador	Responsável	Metas anuais					
			V0 (ano)	2024	2025	2026	2027	2028
IE 7.1	Efetividade do planejamento	Comitê Gestor	V0 (ano)	2024	2025	2026	2027	2028
			---	50%	55%	60%	65%	70%
IE 7.2	Execução dos Projetos Estratégicos	Comitê Gestor	V0 (ano)	2024	2025	2026	2027	2028
			---	30%	35%	40%	45%	50%
IE 7.3	Realização das Reuniões de Avaliação da Estratégia (RAE)	Comitê Gestor	V0 (ano)	2024	2025	2026	2027	2028
			---	6	6	6	6	6



Indicadores Estratégicos

OE8 Assegurar a infraestrutura organizacional adequada



A construção da Estratégia



Mapa e Objetivos Estratégicos



Indicadores Estratégicos



Projetos Estratégicos

ID	Nome do indicador	Responsável	Metas anuais					
IE 8.1	Disponibilidade do banco de dados	Departamento de Tecnologia da Informação	V0 (ano)	2024	2025	2026	2027	2028
			99%	99%	99%	99%	99%	99%
IE 8.2	Disponibilidade da rede interna	Departamento de Tecnologia da Informação	V0 (ano)	2024	2025	2026	2027	2028
			99%	99%	99%	99%	99%	99%



Indicadores Estratégicos

OE9

Aprimorar a gestão de pessoas, desenvolver competências e reconhecer o servidor com foco em valores e resultados para a sociedade

ID	Nome do indicador	Responsável	Metas anuais					
IE 9.1	Capacitação de servidores	Departamento de Gestão de Pessoas e Escola Fazendária	V0 (ano)	2024	2025	2026	2027	2028
			300	350	400	450	500	550
IE 9.2	Capacitação nas regionais	Departamento de Gestão de Pessoas e Escola Fazendária	V0 (ano)	2024	2025	2026	2027	2028
			---	5	5	5	5	5



A construção da Estratégia



Mapa e Objetivos Estratégicos



Indicadores Estratégicos



Projetos Estratégicos



Indicadores Estratégicos

OE9

Aprimorar a gestão de pessoas, desenvolver competências e reconhecer o servidor com foco em valores e resultados para a sociedade

ID	Nome do indicador	Responsável	Metas anuais					
IE 9.3	Clima organizacional	Departamento de Gestão de Pessoas e Escola Fazendária	V0 (ano)	2024	2025	2026	2027	2028
			Não apurado	1ª aplicação da pesquisa	+5% ao ano	+5% ao ano	+5% ao ano	+5% ao ano
IE 9.4	Ações de reconhecimento e valorização nas regionais	Departamento de Gestão de Pessoas e Escola Fazendária	V0 (ano)	2024	2025	2026	2027	2028
			---	5	5	5	5	5

A construção da Estratégia

Mapa e Objetivos Estratégicos

Indicadores Estratégicos

Projetos Estratégicos



Indicadores Estratégicos

OE10

Aperfeiçoar a produção e a disponibilização de dados e informações relevantes para subsidiar os processos de trabalho e a tomada de decisões

ID	Nome do indicador	Responsável	Metas anuais					
IE 10.1	Implementação do Plano Diretor de Tecnologia da Informação	Departamento de Tecnologia da Informação	V0 (ano)	2024	2025	2026	2027	2028
			---	70%	70%	70%	70%	70%
IE 10.2	Efetividade do Plano Anual de Contratações	Diretoria de Administração e Finanças	V0 (ano)	2024	2025	2026	2027	2028
			---	70%	70%	70%	70%	70%

A construção da Estratégia

Mapa e Objetivos Estratégicos

Indicadores Estratégicos

Projetos Estratégicos



Projetos Estratégicos

Planejamento Estratégico

Secretaria de Fazenda do Estado do Acre
2024 - 2028



Projetos Estratégicos



A construção da
Estratégia



Mapa e Objetivos
Estratégicos



Indicadores
Estratégicos



Projetos
Estratégicos

OE 2

P1. Loteria Estadual

Projeto presente no Plano Estratégico de
Governo do Acre

ESCOPO: Regular, implantar, operar e fazer manutenção de serviços lotéricos do Estado do Acre com vistas a aumentar as receitas financeiras do Estado

PRODUTO: Loteria acreana implementada

OE 2, 5 e 6

P2. Processo Tributário Eletrônico (PAT-e)

Projeto presente no Plano Estratégico de
Governo do Acre

ESCOPO: Desenvolver e Implantar o Processo Administrativo Tributário Eletrônico (PAT-e), por meio de uma solução de Gerenciamento de Conteúdo - ECM e Gerenciamento de Processos de Negócio - BPM

PRODUTO: Processo Administrativo Tributário Eletrônico (PAT-e) implementado



Projetos Estratégicos



A construção da
Estratégia



Mapa e Objetivos
Estratégicos



Indicadores
Estratégicos



Projetos
Estratégicos

OE 2 e 3

P3. Nota Premiada Acreana

Projeto presente no Plano Estratégico de Governo do Acre

ESCOPO: Regular, desenvolver e implantar a Nota Fiscal Premiada Acreana, em todo o estado do Acre, nos moldes definidos na Lei nº 3.783/2021

PRODUTO: Nota Fiscal Premiada implementada

OE 3 e 9

P4. Educação Fiscal

Projeto presente no Plano Estratégico de Governo do Acre

ESCOPO: Regular, desenvolver e implantar o Programa Estadual de Educação Fiscal e Cidadania - PEEF/AC nos moldes da Lei nº. 3.783/2021, Decreto nº 10.973/2022

PRODUTOS:

1. Programa Estadual de Educação Fiscal e Cidadania regulamentado
2. Grupo de Educação Fiscal criado
3. Site do Programa de Educação Fiscal criado



Projetos Estratégicos



A construção da Estratégia



Mapa e Objetivos Estratégicos



Indicadores Estratégicos



Projetos Estratégicos

OE 4 e 6

P5. Desenvolvimento e implementação do SIAFIC

ESCOPO: Regular e implantar o Sistema Único e Integrado de Execução Orçamentária, Administração Financeira e Controle - SIAFIC, integrados aos sistemas estaduais orçamentário, patrimônio e financeiro

PRODUTO: Solução implementada

OE 2

P6. Monitoramento do gap fiscal

ESCOPO: Desenvolver metodologia de cálculo do gap fiscal como indicador de equilíbrio das contas públicas

PRODUTO: Metodologia e levantamento do gap fiscal implementado e monitorado



Projetos Estratégicos



A construção da
Estratégia



Mapa e Objetivos
Estratégicos



Indicadores
Estratégicos



Projetos
Estratégicos

OE 2 e 4

P7. Monitoramento da gestão financeira

ESCOPO: Desenvolver e implementar indicador de gestão financeira, baseado no MD-GEFIS e IEGE dos TCEs

PRODUTO: Indicador criado, implementado e monitorado na Sefaz

OE 5

P8. Gestão do atendimento ao contribuinte

ESCOPO: Elaborar e implementar a política e dos procedimentos de atendimento na Sefaz, visando a qualidade dos serviços prestados à sociedade

PRODUTO: Política e Procedimentos de Atendimento implantados



Projetos Estratégicos



A construção da
Estratégia



Mapa e Objetivos
Estratégicos



Indicadores
Estratégicos



Projetos
Estratégicos

OE 7

P9. Governança estratégica

ESCOPO: Criar e operacionalizar o Comitê Gestor e o Escritório de Projetos para a gestão do Planejamento e Projetos Estratégicos

PRODUTOS:

1. Comitê Gestor e Escritório de Projetos implementados
2. Plano de Comunicação da Estratégia e Relatórios de monitoramento do PE

OE 9

P10. Mapeamento de competências

ESCOPO: Definir metodologia e implementar o mapeamento de competências organizacionais e setoriais, com foco em resultados e valorização do servidor

PRODUTO: Competências mapeadas



Projetos Estratégicos



A construção da
Estratégia



Mapa e Objetivos
Estratégicos



Indicadores
Estratégicos



Projetos
Estratégicos

OE 8 e 10

P11. Plano Diretor de Tecnologia da Informação - PDTI

ESCOPO: Elaborar e implementar o PDTI, com vistas a atender às necessidades de tecnologia da informação da Secretaria

PRODUTO: Plano Diretor implementado

OE 9

P12. Gestão do Clima Organizacional

ESCOPO: Desenvolver e implementar a metodologia de aplicação da pesquisa de clima organizacional

PRODUTOS: Realização de pesquisa e ações de melhoria do Clima Organizacional implementadas



Projetos Estratégicos



A construção da
Estratégia



Mapa e Objetivos
Estratégicos



Indicadores
Estratégicos



Projetos
Estratégicos

OE 9

P13. Desenvolvimento de lideranças

ESCOPO: Implementar um programa de desenvolvimento de lideranças, com o objetivo de aprimorar a gestão de pessoas

PRODUTO: Ações de desenvolvimento de lideranças realizadas

OE 8 e 10

P14. Plano Anual de Contratações

ESCOPO: Elaborar e implementar o Plano Anual de Contratações

PRODUTO: Plano Anual de Contratações elaborado e implementado



Projetos Estratégicos



A construção da
Estratégia



Mapa e Objetivos
Estratégicos



Indicadores
Estratégicos



Projetos
Estratégicos

OE 2

P15. Agenda socioambiental fiscal

ESCOPO: Desenvolver um programa de ações que permitam fortalecer a agenda ambiental por meio da atuação da SEFAZ

PRODUTO: Ações socioambientais em conjunto com agenda fiscal implementadas

OE 9 e 10

P16. Inovação fiscal

ESCOPO: Fomentar e implementar a agenda de inovação, mediante estímulo de iniciativas inovativas e desenvolvimento de práticas e metodologias que agreguem valor aos processos de trabalho.

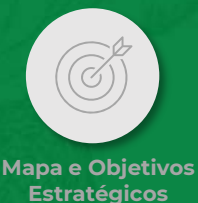
PRODUTO: Diretrizes e ambiente de governança de inovação na Sefaz desenvolvidos



Projetos Estratégicos

Matriz de contribuição estratégica

Objetivo/ Projeto	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16
OE 2																
OE 3																
OE 4																
OE 5																
OE 6																
OE 7																
OE 8																
OE 9																
OE 10																



SEFAZ

SECRETARIA DE ESTADO DA FAZENDA



GOVERNO DO ACRE

Trabalho para cuidar das pessoas

PUBLIX

I N S T I T U T O