

**PLANO
ANUAL**

**SEF 20
23**



Propor caminhos para
uma administração fazendária forte, ágil, inovadora,
conectada às transformações tecnológicas e sociais
e protagonista da retomada da sustentabilidade fiscal,
da indução do crescimento econômico
e do retorno do investimento pelo Estado.
SEF 2030+

Romeu Zema Neto

Governador do Estado de Minas Gerais

Gustavo de Oliveira Barbosa

Secretário de Estado de Fazenda

Luiz Cláudio Fernandes Lourenço Gomes

Secretário-adjunto

Reges Moisés dos Santos

Chefe de Gabinete

Oswaldo Lage Scavazza

Subsecretário da Receita Estadual

Fábio Rodrigo Amaral de Assunção

Subsecretário do Tesouro Estadual

Lindenberg Naffah Ferreira

Superintendente de
Tecnologia da Informação

Blenda Rosa Pereira Couto

Superintendente de Planejamento,
Gestão e Finanças

Geber Soares de Oliveira

Assessor Especial de
Recuperação Fiscal

Geraldo da Silva Datas

Presidente do Conselho de Contribuintes
do Estado de Minas Gerais

Ellen Silveira Reis

Controladora Setorial

José Henrique Righi Rodrigues

Corregedor

Ronny Charles Rodrigues

Assessor-chefe da
Assessoria de Comunicação

Gabriel Arbex Valle

Assessor-chefe da
Assessoria Jurídica

Maria Inês Gotelipe dos Reis

Assessora-chefe da
Assessoria Estratégica

SUMÁRIO

| | | |
|--------|--|----|
| I. | EQUIPE DE COORDENAÇÃO - AEST | 4 |
| II. | INTERLOCUTORES DA GESTÃO ESTRATÉGICA | 4 |
| III. | MENSAGEM DO SECRETÁRIO..... | 5 |
| IV. | APRESENTAÇÃO..... | 6 |
| V. | ESTRUTURA ORGÂNICA DA SEF | 8 |
| VI. | GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL | 9 |
| VII. | GESTÃO ESTRATÉGICA | 10 |
| VIII. | ESTRUTURA LÓGICA DO PLANEJAMENTO | 12 |
| IX. | PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO | 13 |
| X. | DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO..... | 14 |
| XI. | DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL | 16 |
| XII. | SOBRE A MD-GEFIS | 17 |
| XIII. | TEMAS ESTRATÉGICOS 2020-2023 | 19 |
| XIV. | MAPA DE OBJETIVOS 2023 | 22 |
| XV. | MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO..... | 23 |
| XVI. | ORÇAMENTO SEF 2023 | 25 |
| XVII. | AGENDA ESTRATÉGICA SEF 2023 | 27 |
| XVIII. | REFERÊNCIAS | 28 |
| XIX. | MATRIZ DE EIXOS E OBJETIVOS..... | 30 |
| XX. | RESUMO QUANTITATIVO | 31 |

Lista de quadros

| | | |
|-----------|---------------------------------------|----|
| QUADRO 1. | ORÇAMENTO BASE ZERO OBZ SEF 2023..... | 25 |
|-----------|---------------------------------------|----|

I. EQUIPE DE COORDENAÇÃO - AEST

| | |
|--------------------------------|----------------------------------|
| Michelle Alves Pereira Pires | Nathália Magalhães Rossi e Souza |
| Paulo Henrique Cândido de Melo | Tiago Cançado Diniz |
| Viviane Martins Santos | |

II. INTERLOCUTORES DA GESTÃO ESTRATÉGICA

| | |
|--|---|
| Assessoria de Comunicação Social – ACS | Ronny Charles Rodrigues |
| Assessoria Jurídica – AJUR | Daiana Ferreira da Silva Moreira |
| Assessoria de Recuperação Fiscal – ARF | Marcos Augusto Teixeira Diniz Márcio Hideo Kikkawa |
| Comissão de Ética | Claudio Olimpio Alvares Moraes |
| Comitê de Integridade, Riscos e Controles Internos – CIRC | Anderson Aparecido Felix |
| Comitê de Privacidade – CP | Anderson Aparecido Felix |
| Controladoria Setorial – CS | Ellen Silveira Reis |
| Corregedoria – CORSEF | Maria Helena Barbosa |
| Subsecretaria da Receita Estadual – SRE | Ednei Torres Zulli Marisa Aurea de Sá Falcão Fernanda Moreira Andrade |
| Subsecretaria do Tesouro – STE | Vanessa Lamego Avendanha Pedro Vinicius Campos Pedro Augusto Moreira Dias |
| Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças – SPGF | Renata Viana Simões Monica Maria Costa Renato Brener Silva Peixoto |
| Superintendência de Tecnologia da Informação – STI | Magda Assis Rodrigues Arieta Luciana Fuzisawa |

III. MENSAGEM DO SECRETÁRIO



Encerramos o primeiro ciclo de gestão, 2019-2022, com muitos avanços na busca pelo equilíbrio das contas públicas, mesmo com todas as dificuldades enfrentadas no período, agravadas pela pandemia.

Em relação à gestão fiscal, o Estado de Minas Gerais foi avaliado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID, por duas vezes, em 2019 e em 2022, na Metodologia para Avaliação da Maturidade e Desempenho da Gestão Fiscal – MD-GEFIS, obtendo significativa evolução nos três Eixos analisados:

Eixo I - Gestão Fazendária e Transparência Fiscal, Eixo II - Administração Tributária e Contencioso Fiscal e Eixo III - Administração Financeira e Gasto Público.

Acrescente-se que a Pesquisa de Clima e Engajamento aplicada na SEF, em junho de 2022, apresentou um crescimento médio de 12% comparado à pesquisa aplicada em 2011 na satisfação dos servidores em relação ao clima organizacional, nos 9 temas avaliados: liderança, trabalho em equipe, engajamento, visão sobre a SEF, ambiente, comunicação, autodesenvolvimento, reconhecimento e capacitação.

Neste segundo ciclo de gestão, 2023-2026, observamos que as condições atuais se apresentam mais favoráveis em relação àquelas encontradas em 2019. Contudo, ainda temos muitos desafios a superar e bastante trabalho pela frente.

Acredito que continuaremos alcançando excelentes resultados, fruto do comprometimento, ética e profissionalismo de todos os servidores e colaboradores que atuam na SEF.

Conto com a contribuição de todos para caminharmos juntos, tendo sempre como referência o propósito da SEF: “Contribuir para o bem-estar da sociedade mineira.”

Gustavo de Oliveira Barbosa

Secretário de Estado de Fazenda de Minas Gerais.

IV. APRESENTAÇÃO



Desde 2019, com a instituição do SEF 2030+, o planejamento, o monitoramento e a avaliação da estratégia têm sido aprimorados e fortalecidos, consolidando-se a gestão estratégica na organização.

Para o próximo ciclo de gestão, 2023-2026, novos desafios foram estabelecidos, considerando um contexto de mudanças significativas, em que estão sendo tratadas questões de relevância nacional, exigindo um amadurecimento na forma de execução para se obter resultados cada vez melhores.

No curto prazo, o Plano Anual SEF 2023, elaborado a partir do trabalho colaborativo das unidades administrativas da SEF, considerou as diretrizes definidas pela alta gestão com a finalidade de se alcançar os objetivos organizacionais: “Contribuir para a Sustentabilidade Fiscal”; “Intensificar a Simplificação do Ambiente de Negócios e dos Serviços Prestados” e “Aprimorar a Governança e a Gestão Fazendária”.

O alinhamento dos objetivos estratégicos organizacionais e departamentais é fundamental para otimização do desempenho da gestão, com vistas a fortalecer os processos estruturais da organização e imprimir celeridade e qualidade nas entregas à sociedade, com o compromisso de alcançar a visão da SEF: “Ser a melhor administração tributária e financeira do Brasil: inovadora e orientada ao cidadão.”

Luiz Cláudio Fernandes Lourenço Gomes
Secretário-adjunto

Governança e Gestão Estratégica

V. ESTRUTURA ORGÂNICA DA SEF

A Lei Estadual nº 23.304, de 30 de maio de 2019, em seus artigos 18, § 1º e 34, § 2º, estabelece a seguinte estrutura orgânica da Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais:

- I – Gabinete (GAB);
- II – Controladoria Setorial (CS);
- III – Assessoria Jurídica (AJUR);
- IV – Assessoria de Comunicação Social (ACS);
- V – Assessoria Estratégica (AEST);
- VI – Assessoria de Recuperação Fiscal (ARF);
- VII – Subsecretaria da Receita Estadual (SRE):
 - a) Superintendência de Fiscalização (SUFIS);
 - b) Superintendência de Crédito e Cobrança (SUCRED);
 - c) Superintendência de Tributação (SUTRI);
 - d) Superintendência de Arrecadação e Informações Fiscais (SAIF);
 - e) 10 (SRF), às quais se subordinam Delegacias Fiscais (DF) de 1º e 2º níveis, Unidades de Administração Fazendária (AF) e Unidades de Serviço Integrado de Assistência Tributária e Fiscal (SIAT).
- VIII – Subsecretaria do Tesouro Estadual (STE):
 - a) Superintendência Central de Administração Financeira (SCAF);
 - b) Superintendência Central de Governança de Ativos e da Dívida Pública (SCGOV);
 - c) Superintendência Central de Contadoria Geral (SCCG).
- IX – Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças (SPGF);
- X – Superintendência de Tecnologia da Informação (STI);
- XI – Corregedoria (CORSEF).

Integram a área de competência da SEF:

- I – Por subordinação administrativa, o Conselho de Contribuintes do Estado de Minas Gerais (CCMG);
- II – Por vinculação:
 - a) a Caixa de Amortização da Dívida (CADIV);
 - b) a Loteria do Estado de Minas Gerais (LEMG);
 - c) a Minas Gerais Participações S.A. (MGI);
 - d) a Junta Comercial do Estado de Minas Gerais (JUCEMG).

VI. GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL

A SEF busca adotar boas práticas de governança, primando pelos princípios de integridade, transparência, confiabilidade, prestação de contas e responsabilização, responsabilidade organizacional, legitimidade, eficácia, eficiência e legalidade.

O modelo de governança instituído na Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais objetiva aprimorar a estrutura de Comitês e Comissões vigentes, na intenção de aperfeiçoar o direcionamento, o monitoramento e a avaliação da estratégia, garantindo alinhamento às diretrizes governamentais, maior legitimidade e celeridade na tomada de decisões institucionais, em busca do cumprimento de sua missão institucional e alcance da visão de futuro.

A construção do modelo de governança integra o escopo do SEF 2030+, direcionamento estratégico da SEF, estabelecido pelo Decreto nº 47.756, de 19 de novembro de 2019.

A Política de Governança Organizacional, instituída por meio da Resolução nº 5.493/2021, tem por objetivo estabelecer princípios e diretrizes e dispor sobre o Sistema de Governança da SEF, visando a legitimar a tomada de decisão e garantir alinhamento entre a estratégia e a gestão, na busca pelo cumprimento da missão e alcance da visão institucional.

SISTEMA DE GOVERNANÇA DA SEF



VII. GESTÃO ESTRATÉGICA

O SEF2030+ consiste no direcionamento estratégico da Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais, reunindo um conjunto de iniciativas para o desenvolvimento da gestão estratégica, no período entre 2020-2030.

A SEF, orientada pelas diretrizes do PMDI e pelas recomendações do BID, obtidas por meio da Metodologia para Avaliação da Maturidade e Desempenho da Gestão Fiscal (MD-GEFIS), instituiu o SEF 2030+, conforme Decreto nº 47.756, de 19 de novembro de 2019.

O SEF 2030+ tem por objetivo propor caminhos para uma administração fazendária forte, ágil, inovadora, conectada às transformações tecnológicas e sociais e protagonista da retomada da sustentabilidade fiscal, da indução do crescimento econômico e do retorno do investimento pelo Estado.

Trata-se de um conjunto de iniciativas para desenvolver a gestão estratégica no âmbito da instituição, tendo como escopo:

- definir o propósito, a missão, a visão e os valores, que serão os seus norteadores estratégicos;
- definir Eixos Estratégicos Temáticos e seus Desafios;
- elaborar, implantar e aperfeiçoar o planejamento estratégico, a partir das propostas de soluções das equipes temáticas;
- construir planos anuais alinhados ao planejamento estratégico;
- construir painel estratégico e modelo de governança e gestão para monitoramento e avaliação do SEF 2030+.

Na primeira fase do SEF 2030+ foram reformulados os Norteadores Estratégicos, para o período 2020-2030, e propostos os Eixos Estratégicos Temáticos, que representam as prioridades da organização e orientam o foco de atuação das unidades. A alta administração realizou uma reflexão sobre as necessidades e as oportunidades, resultando na definição dos Desafios, referentes ao período 2021-2023.

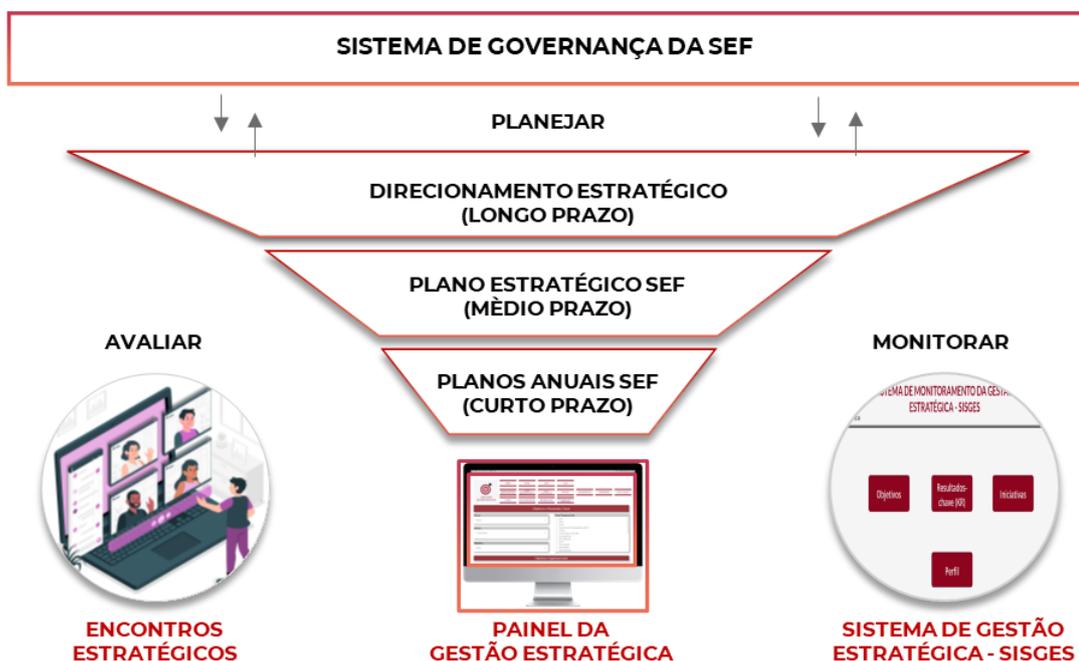
Na segunda fase do SEF 2030+, a Secretaria voltou-se para a construção e a implementação do modelo de gestão estratégica, contemplando os processos de planejamento, monitoramento e avaliação de resultados.

Em 2023, inicia-se uma nova fase do SEF 2030+, momento em que será preciso aprimorar a comunicação da estratégia e visitar os Norteadores e os Temas Estratégicos, imprescindíveis para a elaboração do planejamento estratégico no horizonte 2023-2026.

O modelo de gestão estratégica adotado considera:

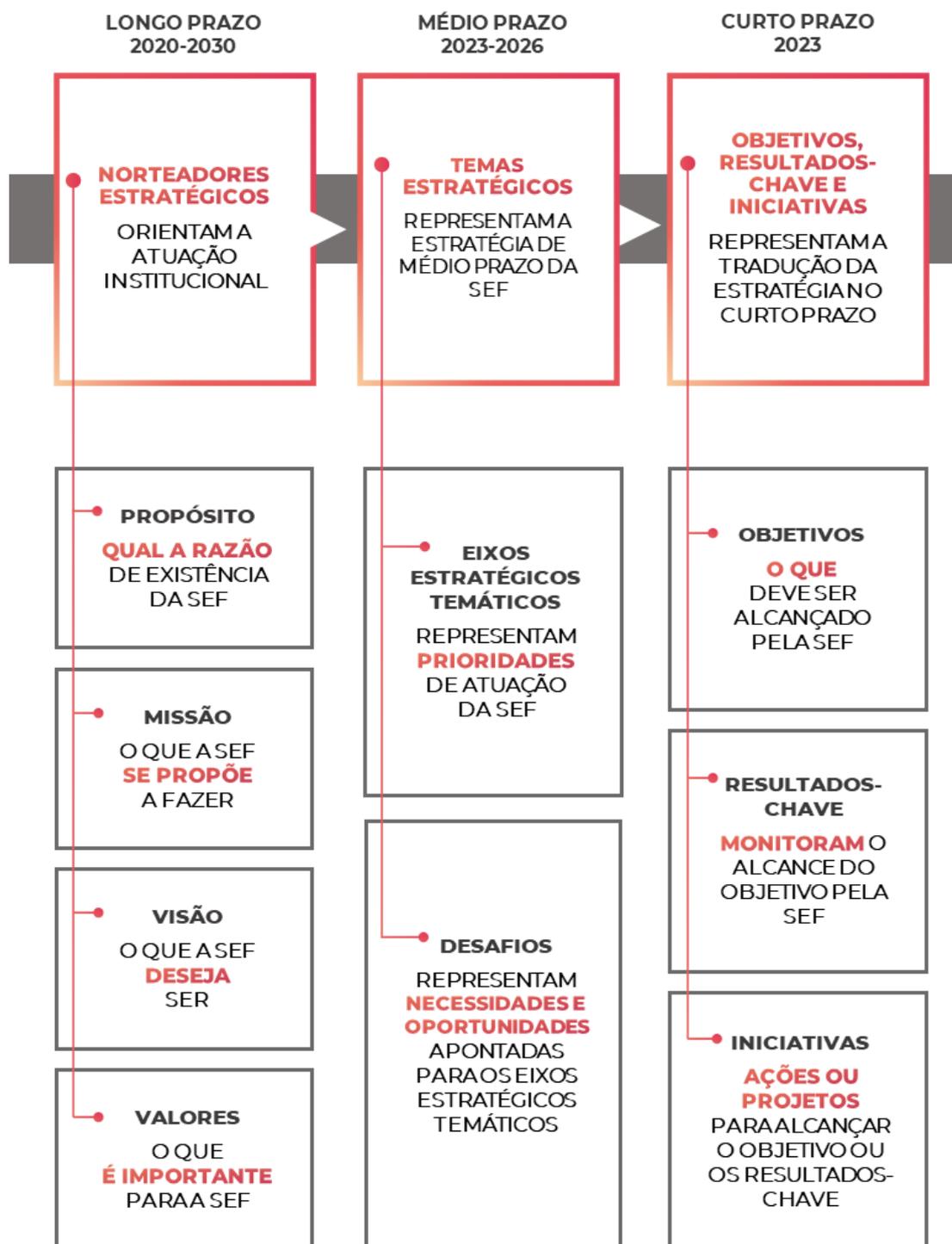
- alinhamento com os planos oficiais de governo;
- orientação pelos Norteadores Estratégicos e diretrizes da alta gestão da SEF;
- formulação da estratégia em Temas Estratégicos, no horizonte de médio prazo – quatro anos – com previsão de revisão anual;
- execução da estratégia inspirada na metodologia OKRs (Objectives and Key Results) adaptada ao contexto da SEF;
- elaboração do Plano Anual SEF em dois ciclos: 1º ciclo (janeiro a junho) e 2º ciclo (julho a dezembro), com previsão de uma revisão semestral, visando a atualização da estratégia, ou a qualquer momento, caso ocorram alterações significativas no cenário interno e/ou externo que a justifiquem;
- monitoramento mensal coordenado pela Assessoria Estratégica (AEST) e avaliação trimestral de resultados realizada pelo Comitê Estratégico de Governança (CEG), em Encontros Estratégicos;
- simplificação dos processos de elaboração e monitoramento do Plano Anual SEF, por meio do Sistema de Gestão Estratégica (SIGGES) e do Painel da Gestão Estratégica (Painel da GE), ferramentas que consolidam e apresentam o desempenho dos OKRs e o progresso das iniciativas estratégicas, fornecendo subsídios para avaliação dos resultados.
- Sistema de Governança que proporcione direcionamento, monitoramento e avaliação da estratégia, garantindo alinhamento às diretrizes governamentais e maior legitimidade e celeridade na tomada de decisões institucionais;

MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DA SEF



VIII. ESTRUTURA LÓGICA DO PLANEJAMENTO

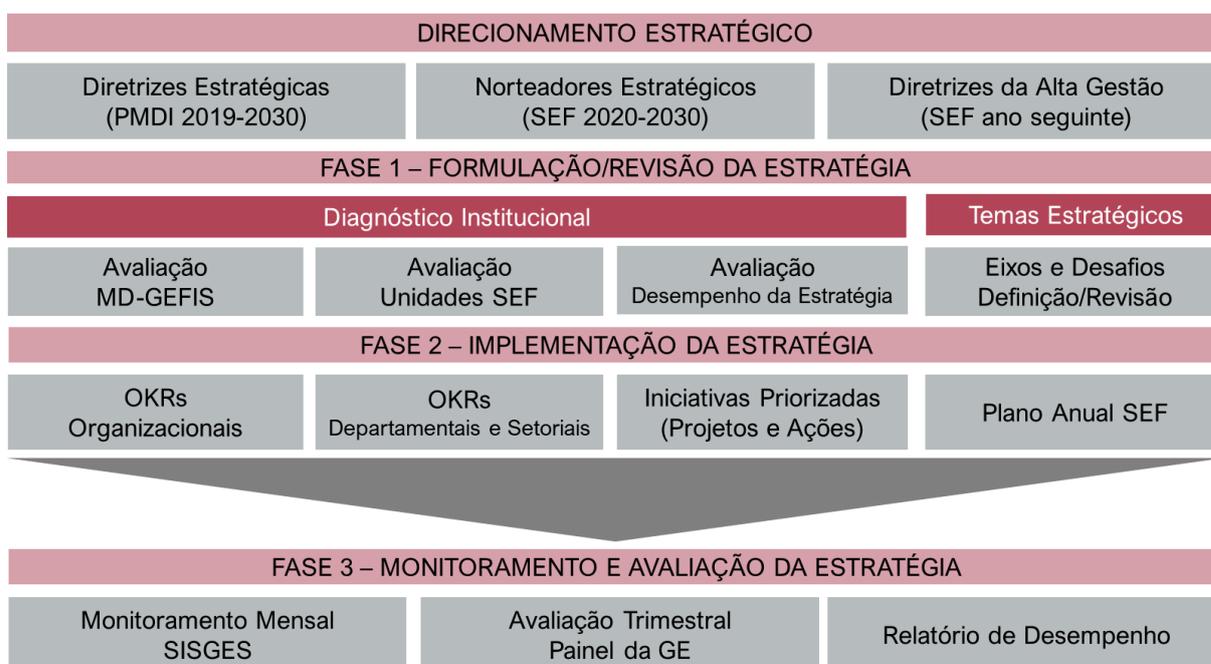
“Planejamento de longo prazo não lida com decisões futuras, mas com o futuro das decisões presentes.”
Peter Drucker



IX. PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

“Planejamento estratégico é um processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.” Peter Drucker

O processo do planejamento estratégico para a construção do Plano Anual SEF 2023, iniciado em setembro de 2022, cumpriu a Fase 1 – Formulação/Revisão da Estratégia e a Fase 2 – Implementação da Estratégia, observando o Direcionamento Estratégico, que se refere ao conjunto de Diretrizes Estratégicas do PMDI, na temática Fazenda (2019-2030), Norteadores Estratégicos da SEF (2020-2030) e Diretrizes da Alta Gestão da SEF (2023).



Na Fase 1, ocorreu a elaboração do Diagnóstico Institucional e a revisão dos Temas Estratégicos, para o período 2021-2023, representados pelo conjunto dos Eixos Estratégicos Temáticos e seus Desafios.

A SEF avançou para a Fase 2 do processo de planejamento, com a implementação de sua estratégia, que consiste na construção do Plano Anual SEF 2023, estruturado em Objetivos organizacionais e departamentais, Resultados-Chave e iniciativas estratégicas.

A seguir, serão abordadas todas as etapas do processo do planejamento estratégico para a construção do Plano Anual SEF 2023.

X. DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO

O Direcionamento Estratégico trata do conjunto de Diretrizes Estratégicas Governamentais (PMDI 2019-2030), Norteadores Estratégicos SEF (2020-2030) e Diretrizes da Alta Gestão SEF (2023).

DIRETRIZES PMDI

O Governo Estadual, por meio do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI), 2019-2030, estabelece medidas emergenciais e necessárias à recuperação fiscal, define objetivos, metas e diretrizes visando estabelecer ambiente favorável para o desenvolvimento sustentável do Estado. São apresentados um conjunto de diretrizes estratégicas para a área temática “Fazenda”:

- promover a recuperação fiscal, com vistas à melhoria dos serviços públicos e à retomada da capacidade de investimento do Estado;
- preservar e acompanhar o incremento das receitas estaduais por meio do aprimoramento da política tributária e de medidas de controle administrativo-fiscal, aproximando-se dos pagadores de tributos;
- aperfeiçoar a gestão das contas públicas por meio do incremento de ações de gerenciamento da dívida pública, com foco na sustentabilidade e adoção de práticas de identificação, monitoramento e mitigação de riscos ao equilíbrio fiscal;
- modernizar a Administração Fazendária, estimulando a inovação do modelo de gestão e dos processos de trabalho, o uso de tecnologias da informação e investimento no capital humano e implementar política de gestão de ativos e haveres financeiros.

NORTEADORES ESTRATÉGICOS DA SEF

| | | |
|------------------|--|---|
| PROPÓSITO | Contribuir para o bem-estar da sociedade mineira. | The logo for SEF 2030+ features a stylized '3+' in red and orange, with 'SEF 2030+' written below it. |
| MISSÃO | Prover e gerir os recursos financeiros do Estado, para garantir o desenvolvimento econômico e a justiça fiscal, em benefício da sociedade mineira. | |
| VISÃO | Ser a melhor Administração Tributária e Financeira do Brasil: inovadora e orientada ao cidadão. | |
| VALORES | Inovação, Transparência, Integridade, Simplicidade, Cooperação, Adaptabilidade, Respeitabilidade, Resultados. | |

DIRETRIZES DA ALTA GESTÃO DA SEF

- Transformação Digital, sob as perspectivas:
 - mudança na forma de pensar a tecnologia no ambiente organizacional, englobando processos lentos de mudança em ambientes e produtos já existentes (incremental), mudanças bruscas e alterações completas de direcionamento (radical) ou até mesmo a substituição de processos obsoletos por novos e mais modernos (disruptiva);
 - simplificação de processos e procedimentos;
 - gestão do relacionamento com clientes – canais de comunicação, satisfação do usuário.
- Integridade, Riscos e *Compliance*, sob as perspectivas:
 - dimensão da conduta ética individual e da moralidade administrativa quanto ao compromisso com a missão institucional e a busca incessante para alcançar os objetivos organizacionais;
 - agir com ética e conduzir os programas e ações governamentais com foco no interesse público;
 - ações sistematizadas que possibilitam avanços em matéria de governança, gestão de riscos, controles internos, cumprimento dos procedimentos e regulamentos, prevenção de atos ilícitos, tratamento de denúncias, entre outros.
- “ESG - *Environmental, Social and Governance*”, sob as perspectivas:
 - adoção de melhores práticas ambientais, sociais e de governança, que demandam mudança de atitude e refletem benefícios, tendo como foco a sociedade;
 - observação dos aspectos ambientais na gestão de bens e no consumo;
 - comunicação com linguagem simples sobre direitos e deveres funcionais, políticas de carreiras, regime de trabalho;
 - atenção à acessibilidade, diversidade, inclusão;
 - práticas eficientes e legitimadas de administração, tais como a composição dos comitês e comissões, auditoria interna, conduta corporativa, diversidade da equipe, respeito ao patrimônio público, respeito às regras, transparência e publicidade dos atos, proteção de dados e privacidade.

XI. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

"Um bom diagnóstico dos processos tributários e da gestão financeira e qualidade do gasto pode contribuir para melhoria geral da gestão fiscal e, conseqüentemente, para alcançar os objetivos de melhoria da situação fiscal do estado." (MD-GEFIS/2019)

O diagnóstico institucional da situação atual da SEF foi desenvolvido pelas unidades administrativas, considerando:

AVALIAÇÃO PELA MD-GEFIS / 2022

A reavaliação pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID, da Metodologia para Avaliação da Maturidade e Desempenho da Gestão Fiscal – MD-GEFIS, em 2022, apontou boas práticas que podem ser adotadas pelo Estado, visando superar os gaps ainda existentes e o aprimoramento contínuo dos processos. As unidades administrativas, no âmbito de suas respectivas competências, efetuaram análise qualitativa da sua situação atual, nas 18 Dimensões avaliadas.

AVALIAÇÃO PELAS PRÓPRIAS UNIDADES

Do ponto de vista interno, cada unidade administrativa responsável pela construção do Plano Anual SEF efetuou o levantamento e avaliação de pontos de atenção e oportunidades de melhoria, considerando a situação atual.

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DA ESTRATÉGIA ATUAL

A avaliação do desempenho da estratégia foi realizada considerando os resultados parciais obtidos pelas unidades, por meio da mensuração da performance dos objetivos, metas e iniciativas que compõem o Plano Anual SEF 2022.

A análise do desempenho do Plano Anual SEF 2022 foi feita por meio do Painel da GE – Gerencial, ferramenta construída em Power BI. Essa análise possibilitou à unidade verificar:

- se os Objetivos Departamentais e Setoriais deveriam ser mantidos, excluídos ou ajustados no planejamento de 2023;
- se os Resultados-Chave deveriam ser mantidos, excluídos ou ajustados, ou as métricas revistas para 2023;
- se as Iniciativas atingiram seu pleno cumprimento em 2022 ou se continuariam a ser monitoradas para a finalização de sua entrega, em 2023.

XII. SOBRE A MD-GEFIS

“O desempenho fiscal de um governo é resultado de três elementos: o arcabouço normativo, que impacta a arrecadação e os gastos públicos; as decisões políticas, que dão o direcionamento estratégico; e a eficiência da gestão fiscal, que é o objetivo da Metodologia para Avaliação da Maturidade e Desempenho da Gestão Fiscal (MD-GEFIS).”

A Gestão Fiscal do Estado de Minas Gerais foi avaliada pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), em fevereiro de 2019, com a utilização da Metodologia para Avaliação da Maturidade e Desempenho da Gestão Fiscal (MD-GEFIS) e reavaliada, em julho de 2022. A avaliação é de grande importância, uma vez que subsidia o planejamento de iniciativas e projetos de modernização e estimula a adoção de processos inovadores para aperfeiçoar a gestão fiscal, bem como a cultura de avaliação de resultados.

A ocorrência de duas avaliações num intervalo de 4 anos foi extremamente relevante para demonstrar a evolução dos processos, a partir dessa importante ferramenta de diagnóstico externo, a fim de continuarmos em contínuo aprimoramento.

A MD-GEFIS, que tem como referência paradigmas modernos da gestão pública, permite a avaliação da gestão fiscal em sua integralidade, abrangendo os aspectos relacionados à arrecadação e ao gasto público, considerando ainda as especificidades dos governos subnacionais brasileiros.

Participam deste processo a equipe fiscal do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) na representação no Brasil, o Ministério da Economia e o Conselho Nacional de Política Fazendária (CONFAZ), representado pela Comissão de Gestão Fazendária (COGEF), com o apoio do Grupo de Gestores Financeiros (GEFIN).

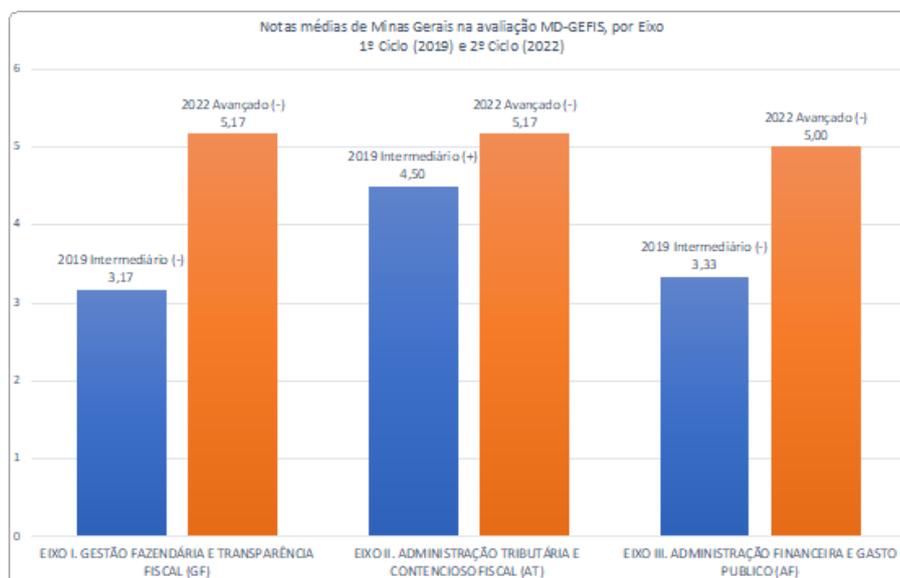


A MD-GEFIS está organizada em três eixos: (i) Gestão Fazendária e Transparência Fiscal, (ii) Administração Tributária e Contencioso Fiscal e (iii) Administração Financeira e Qualidade do Gasto Público. Cada eixo está dividido em seis dimensões e cada dimensão possui uma série de processos. Os processos, por sua vez, incluem diferentes números de requisitos, baseados nas melhores práticas nacionais e internacionais.

Em 2019, a avaliação contemplou 3 Eixos, divididos em 18 Dimensões, desmembradas em 143 Processos, constando total de 1.037 Requisitos, baseados nas melhores práticas nacionais e internacionais. Na avaliação de 2022, foram mantidos os 3 Eixos, divididos em 18 Dimensões, com 135 Processos, que somaram 1.034 requisitos.

Mesmo com os ajustes e atualizações dos requisitos de todos os processos e das dimensões, os resultados obtidos por Minas Gerais, em sua totalidade, foram superiores à média da primeira avaliação da MD-GEFIS, revelando alto grau de maturidade da gestão fiscal no Estado.

Evolução na maturidade da gestão fiscal 2019 x 2022 - nota máxima 6



XIII. TEMAS ESTRATÉGICOS 2020-2023

Os Temas Estratégicos da SEF são compostos pelo conjunto dos Eixos e Desafios e representam a estratégia de médio prazo da SEF para um período de 4 anos.



Após a realização do Diagnóstico Institucional, iniciou-se a etapa de revisão dos Temas Estratégicos da SEF, que são constituídos pelo conjunto dos Eixos Estratégicos Temáticos e seus Desafios e representam as prioridades de atuação da organização.

A revisão dos Temas Estratégicos teve por objetivo sua atualização para o período 2023, observando-se:

- o Direcionamento Estratégico
- o Diagnóstico Institucional

Os Eixos Estratégicos Temáticos foram propostos e aprovados pela alta gestão da SEF, e traduzem as prioridades de atuação da organização, no período de 2020-2023.

Os Desafios representam as necessidades e as oportunidades a serem aproveitadas pelas unidades da SEF para cada um dos Eixos Estratégicos Temáticos, sendo o ponto de partida para a definição dos Objetivos Departamentais.

A revisão dos Temas Estratégicos é feita anualmente, servindo como base para o planejamento estratégico de curto prazo.

EIXOS FINALÍSTICOS E DESAFIOS

| |
|--|
| Eixo 1 • Recuperação Fiscal do Estado |
| <p>1.2 Monitoramento do Regime de Recuperação Fiscal após a homologação</p> <p>1.3 Elaboração do Plano de Recuperação Fiscal</p> |
| Eixo 2 • Aperfeiçoamento da Gestão das Contas Públicas |
| <p>2.1 GRP-Minas (Sistema Integrado de Gestão Governamental - Government Resource Planning)</p> <p>2.2 Promoção da sustentabilidade da dívida pública estadual, aperfeiçoamento da governança das estatais e identificação de oportunidades relacionadas aos ativos e haveres do Estado</p> <p>2.3 Ampliação da eficiência e transparência da contabilidade do Estado de Minas Gerais</p> <p>2.4 Otimização da performance da administração financeira do Estado</p> <p>2.5 Aprimoramento e modernização da gestão do Tesouro Estadual</p> |
| Eixo 3 • Política tributária indutora do desenvolvimento econômico e focada na simplificação do cumprimento das obrigações acessórias |
| <p>3.1 Política tributária de incremento, atração e retenção de investimentos no Estado</p> |
| Eixo 4 • Eficiência na fiscalização, arrecadação e cobrança tributárias com redução da inadimplência e combate à concorrência desleal |
| <p>4.2 Estímulo à conformidade tributária pela Autorregularização</p> <p>4.3 Simplificação e modernização da arrecadação e das modalidades de pagamento</p> <p>4.4 Aumento da recuperação do crédito tributário, inclusive os inscritos em dívida ativa</p> <p>4.5 Modernização do crédito tributário</p> <p>4.6 Elevação da percepção de risco e da recuperação da receita</p> <p>4.7 Efetividade das ações de controle fiscal</p> |
| Eixo 5 • Aprimoramento do relacionamento fisco-contribuinte e melhoria no ambiente de negócio |
| <p>5.1 Aprimoramento e ampliação dos serviços prestados ao contribuinte e ao cidadão</p> <p>5.2 Modernização do sistema de parcelamento</p> <p>5.3 Ampliação do protagonismo do Programa de Educação Fiscal Estadual</p> <p>5.5 Simplificação das obrigações tributárias acessórias</p> <p>5.7A Aprimorar os serviços prestados à sociedade e garantir o bom desempenho do contencioso tributário administrativo mineiro</p> |

EIXOS TRANSVERSAIS E DESAFIOS

| |
|--|
| Eixo 6 • Fazenda digital |
| <p>6.1: Garantia de alto nível de disponibilidade dos serviços em ambiente digital</p> <p>6.2A: Evolução Tecnológica de TI – Revisão do sistema SIARE (Sistema Integrado de Administração da Receita Estadual)</p> <p>6.2B: Evolução Tecnológica de TI – Atualização e Ampliação do Ambiente transacional</p> |
| Eixo 7 • Tecnologia da informação e Comunicação integradora, transformadora, ágil e flexível |
| <p>7.1: Transformação ágil na SEF</p> <p>7.2A: Qualificação e capacitação dos recursos humanos de TI</p> |
| Eixo 8 • Servidor fazendário qualificado, engajado e motivado |
| <p>8.1: Implementação de modelo de governança em gestão de pessoas e gestão por competências</p> <p>8.2: Implementação do Programa de Desenvolvimento do Servidor</p> <p>8.3: Implantação da Escola Fazendária</p> <p>8.5: Integração institucional dos servidores da SEF</p> <p>8.6: Implantação do controle de conformidade dos processos internos e a gestão de risco</p> <p>8.7: Revitalização das unidades com déficit de pessoal</p> |
| Eixo 9 • Governança e <i>Compliance</i> |
| <p>9.1: Controle de conformidade dos processos internos e gestão de riscos e disseminação de sua cultura na SRE</p> <p>9.3: Manutenção da certificação ISO 27.001 para o ambiente de autorização de NF-e (Nota Fiscal Eletrônica)</p> <p>9.5A: Aperfeiçoamento da Governança e da Gestão Estratégica na SEF</p> <p>9.7: Gestão de Riscos na SEF</p> <p>9.9A: Disseminar o Código de Ética, primando por uma conduta espontânea dos agentes públicos da SEF</p> <p>9.10: LGPD – Lei Geral de Proteção de Dados</p> <p>9.11A: Aperfeiçoamento contínuo da auditoria interna, segundo o padrão IA-CM</p> <p>9.12: Inovação da Corregedoria</p> <p>9.13: Promoção da Integridade e da transparência na SEF</p> <p>9.14: Implantar a correição ordinária na SEF</p> |

XIV. MAPA DE OBJETIVOS 2023

PROPÓSITO

Contribuir para o bem-estar da sociedade mineira.

MISSÃO

Prover e gerir os recursos financeiros do Estado para garantir o desenvolvimento econômico e a justiça fiscal, em benefício da sociedade mineira.

VISÃO

Ser a melhor Administração Tributária e Financeira do Brasil: inovadora e orientada ao cidadão.

VALORES

Inovação, Transparência, Integridade, Simplicidade, Cooperação, Adaptabilidade, Respeitabilidade, Resultados.

Contribuir para a Sustentabilidade Fiscal

Impulsionar resultados financeiros

Gerir o Tesouro de forma inteligente, inovadora e proativa

Intensificar a Simplificação do Ambiente de Negócios e dos Serviços Prestados

Promover a melhoria do ambiente de negócios e do relacionamento com o contribuinte.

Tornar o Tesouro transparente e digital

Revisar e aprimorar a arquitetura tecnológica dos sistemas legados, melhorando seu desempenho e sua disponibilidade

Aprimorar os serviços prestados à sociedade e garantir o bom desempenho do contencioso tributário administrativo mineiro

Aprimorar a Governança e a Gestão Fazendária

Promover a gestão e o desenvolvimento do servidor fazendário 2020/2030+

Promover a qualidade do gasto

Aumentar o nível de maturidade em governança pública, gestão de riscos e integridade

Fortalecer a gestão estratégica na SEF e a sua comunicação

Promover a manutenção de condutas lícitas no ambiente fazendário, contribuindo para o desenvolvimento das atividades fins da SEF

Aprimorar a gestão dos instrumentos jurídicos e a qualidade e tempestividade dos serviços prestados

Objetivo Organizacional

Objetivo Departamental

XV. MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

O monitoramento e a avaliação da estratégia permitem verificar se a execução do planejamento caminha no sentido de atingir os objetivos pactuados, corrigindo os pontos que necessitam de atenção.

Esta é uma fase contínua do Plano Anual SEF, efetuada através do monitoramento mensal e da avaliação trimestral dos objetivos, metas e Iniciativas.

O monitoramento do desempenho das metas e do progresso das Iniciativas é realizado mensalmente pelas unidades da SEF, por meio dos Interlocutores da Gestão Estratégica, sob a coordenação da Assessoria Estratégica (AEST), permitindo a identificação de pontos de atenção e a adoção de medidas de tratamento de forma tempestiva, caso necessário.

O monitoramento do Plano Anual SEF é concluído em dezembro, sendo realizada a apuração definitiva do desempenho dos dados, em janeiro do ano seguinte.

A figura abaixo apresenta os momentos do monitoramento do Plano Anual SEF.

Figura 1. Momentos do Monitoramento



A avaliação do Plano Anual SEF é realizada pelo Comitê Estratégico de Governança (CEG), em conjunto com as unidades responsáveis, no Encontro Estratégico Trimestral de Avaliação, com a análise do desempenho dos OKRs e do progresso das Iniciativas.

A Figura 2. abaixo apresenta os momentos da avaliação do Plano Anual SEF.

Figura 2. Momentos da Avaliação do Plano Anual SEF



Após o término do 1º ciclo, a Assessoria Estratégica elabora o Relatório de Desempenho dos Objetivos, metas e Iniciativas referentes ao período de janeiro a junho, demonstrando a evolução parcial do Plano Anual SEF.

O Relatório de Desempenho anual é elaborado no exercício seguinte, quando é possível a apuração integral dos resultados pelas respectivas unidades responsáveis.

Os Relatórios de Desempenho, do 1º ciclo e anual, são disponibilizados no [Portal da Gestão Estratégica – Home](#) (sharepoint.com)

O Encontro Estratégico Anual, em formato de Webinar aberto à participação de todos os servidores e colaboradores da SEF, é realizado para a apresentação dos principais resultados do ano finalizado e do Plano Anual SEF para o próximo exercício.

O Sistema de Gestão Estratégica (SIGES) e o Painel da Gestão Estratégica, ferramentas on-line desenvolvidas internamente na SEF, viabilizam a realização de todo o processo da gestão estratégica de forma digital, permitindo o cadastro, a aprovação, o monitoramento, a avaliação e a revisão dos OKRs e Iniciativas do Plano Anual SEF, auxiliando na tomada de decisão e na comunicação da estratégia.

O passo a passo para o uso do SIGES pelas unidades da SEF encontra-se no [Manual do SIGES](#).



XVI. ORÇAMENTO SEF 2023

Quadro 1. Orçamento SEF 2023

| ÁREA | AÇÃO | PESSOAL | CUSTEIO | INVESTIMENTO | SIAMIG INVESTIMENTO | TOTAL |
|--------------|---|----------------------|--------------------|-------------------|---------------------|----------------------|
| SRE | 1036 - Melhoria das Instalações Fazendárias | | 1.000 | | | 1.000 |
| | 4278 - Gestão da Tributação, Arrecadação, Fiscalização, Crédito e Cobrança | 172.138.963 | 5.852.578 | | | 177.991.541 |
| | 4281 - Simplificação Tributária | | 1.000 | | | 1.000 |
| | 4282 - Controle Fiscal | 1.129.520.595 | 28.887.122 | 860.000 | | 1.159.267.717 |
| | 4284 - Nota Fiscal Mineira | | 1.000 | | | 1.000 |
| STE | 2001 - Suporte às Ações do Tesouro Estadual | | 301.120 | | | 301.120 |
| | 2024 - Gerenciamento e Suporte às Atividades Ligadas à Contadoria Geral do Estado de Minas Gerais | | 11.281 | | | 11.281 |
| | 2027 - Gerenciamento e Suporte às Atividades Ligadas à Governança de Ativos e da Dívida Pública do Estado de Minas Gerais | | 15.301 | | | 15.301 |
| | 4199 - Controle e Operações Financeiras dos Recursos Estaduais | 11.390.065 | 57.585.451 | | | 68.975.516 |
| | 4247 - Gestão Estratégica e Planejamento Financeiro | 1.680.682 | 7.271 | | | 1.687.953 |
| | 4251 - Contadoria Transparente | 7.578.814 | 3.200 | | | 7.582.014 |
| | 4252 - Contadoria Legal | 3.529.182 | 1.116.783 | | | 4.645.965 |
| | 4255 - Governança do Sistema Integrado Utilizado para a Execução Orçamentária, Financeira, Patrimonial e Contábil | 684.499 | 22.159.899 | 24.603.569 | | 47.447.967 |
| | 4258 - Gestão de Ativos e Haveres | 5.285.433 | 6.884.862 | | | 12.170.295 |
| | 4260 - Endividamento Sustentável | 2.514.130 | 11.541 | | | 2.525.671 |
| | 4261 - Governança das Empresas Estatais | 1.065.178 | 60.201 | | | 1.125.379 |
| STI | 2016 - Modernização de Sistemas Fazendários Legados | | 4.600.000 | 1.800.000 | | 6.400.000 |
| | 2048 - Transformação Digital | | | | 9.550.000 | 9.550.000 |
| | 2051 - Proposição, Ampliação e Sustentação de Soluções e Atendimento aos Usuários de TIC | 19.818.998 | 69.782.440 | 100.000 | | 89.701.438 |
| | 2052 - Sustentação do Data Center | | 55.649.064 | 12.793.727 | | 68.442.791 |
| | 1053 - Divisa Tributária Segura | | 4.398.326 | | | 4.398.326 |
| SPGF + GAB | 2500 - Assessoramento e Gerenciamento de Políticas Públicas | 99.080.743 | 15.799.441 | 97.000 | 7.630.000 | 122.607.184 |
| CCMG | 4312 - Gestão Eficiente e Transparência do Contencioso Administrativo Tributário | 15.635.038 | 3.576.635 | 27.000 | | 19.238.673 |
| TOTAL | | 1.469.922.320 | 276.705.516 | 40.281.296 | 17.180.000 | 1.804.089.132 |

Fonte: Lei nº 24.272, de 20/01/2023- LOA

Agenda Estratégica

XVII. AGENDA ESTRATÉGICA SEF 2023

AGENDA 2023



Encontro Estratégico Anual

Webinar: Plano Anual SEF 2023
Secretaria de Estado de Fazenda

FEVEREIRO

Monitoramento

OKRs e Iniciativas
Interlocutores da Gestão Estratégica

ATÉ O 5º DIA ÚTIL DO MÊS

Temas Estratégicos 2023-2026

Plano Estratégico de Médio Prazo
Unidades da SEF

1º SEMESTRE 2023

Encontro Estratégico Trimestral

Avaliação de Resultados
Comitê Estratégico de Governança e Unidades da SEF

ABRIL, JULHO, OUTUBRO

Orçamento Base Zero (OBZ)

Planejamento orçamentário SEF
Unidades da SEF e SPGF

MAIO A JULHO

Revisão Semestral do Plano Anual SEF 2023

Atualização dos OKRs e Iniciativas
Unidades da SEF

JULHO

Abertura Planejamento Estratégico 2024

Diagnóstico Institucional
Levantamento da situação atual
Unidades da SEF

SETEMBRO

Revisão Anual dos Temas Estratégicos 2023-2026

Unidades da SEF

OUTUBRO

Elaboração Plano Anual SEF 2024

OKRs e Iniciativas de Negócio
Unidades da SEF

NOVEMBRO

Portfólio de Projetos de TI

Unidades da SEF e STI

SETEMBRO A DEZEMBRO

Conclusão do Plano Anual SEF 2024

Consolidação das propostas de OKRs das Unidades
Comitê de Gestão Fazendária (CGF)

DEZEMBRO

Elaboração Relatório de Gestão SEF 2023

Unidades da SEF

JANEIRO (2024)

XVIII. REFERÊNCIAS

- Avalie o que importa: como o Google, Bono Vox e a Fundação Gates sacudiram o mundo com os OKRs - John Doerr, traduzido por Bruno Menezes. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
- Planejamento Estratégico para Organizações Públicas - Escola Nacional de Administração Pública (Enap), 2019. Conteúdo do curso na modalidade a distância.
- Planejamento Estratégico e a Formulação da Estratégia - Herrero Consultoria Empresarial. Treinamento no formato on-line, agosto/2021.
- Os OKRs e as métricas exponenciais - Herrero Consultoria Empresarial. Treinamento no formato on-line, setembro/2021.
- Relatório de Avaliação de Desempenho, Estado de Minas Gerais, Metodologia para Avaliação da Maturidade e Desempenho da Gestão Fiscal (MD-GEFIS) - Banco Interamericano de Desenvolvimento, Ministério da Economia e Conselho Nacional de Política Fazendária (CONFAZ), representado pela Comissão de Gestão Fazendária (COGEF), com o apoio do Grupo de Gestores das Finanças Estaduais (GEFIN), 2019.
- Plano Anual SEF 2022 - Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais.
- Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) 2019-2030 - Governo do Estado de Minas Gerais.
- Lei nº 24.272, de 20/01/2023, dispõe sobre a Lei Orçamentária Anual (LOA). Lei de natureza especial, por meio da qual são previstas as receitas e autorizadas as despesas públicas. Governo do Estado de Minas Gerais.

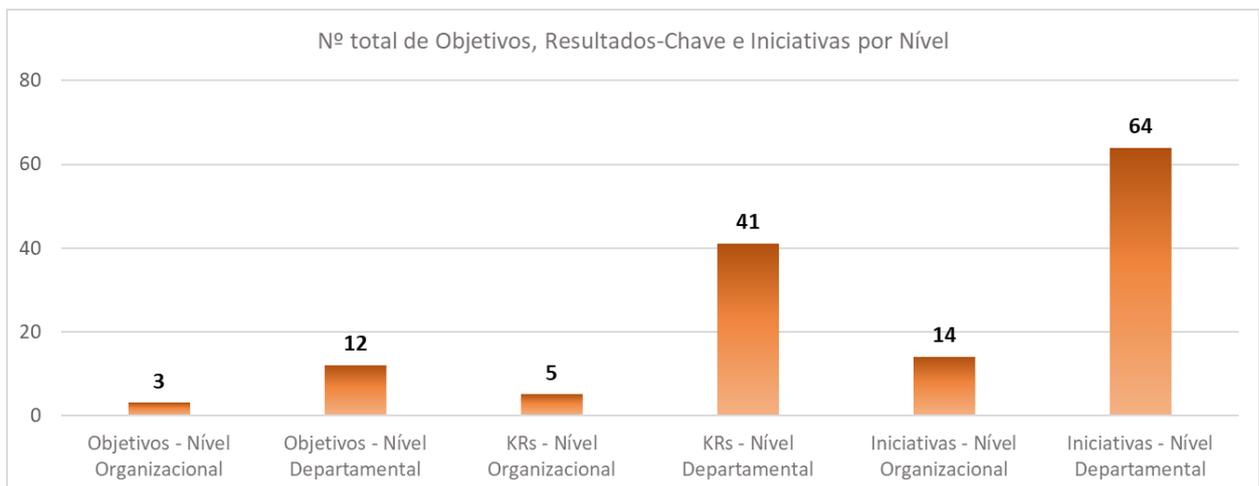
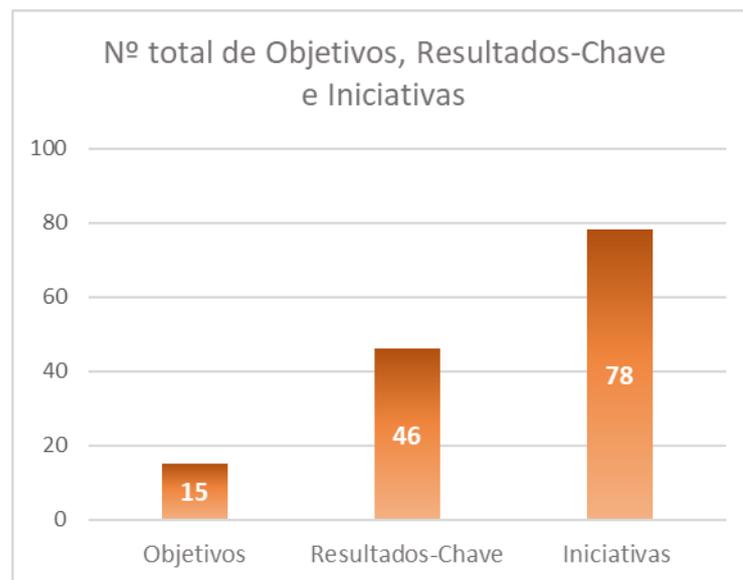
XIX. MATRIZ DE EIXOS E OBJETIVOS

| Eixo | Objetivo | Unidades da SEF relacionadas ao Objetivo | | | | | | | | | | | |
|---|--|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|----------|
| | | AEST | AJUR | CCMG | CS | CORSE | GAB* | SPGF | SRE | STE | STI | TOTAL | |
| Eixo 01 - Recuperação da Situação Fiscal do Estado | Contribuir para a Sustentabilidade Fiscal | | | | | | X | | | | | 1 | |
| Eixo 01 – Total de Objetivos | | | | | | | 1 | | | | | 1 | |
| Eixo 02 - Aperfeiçoamento da gestão das contas públicas | Contribuir para a Sustentabilidade Fiscal | | | | | | X | | | | | 1 | |
| | Gerir o Tesouro de forma inteligente, inovadora e proativa | | | | | | | | | X | | 1 | |
| Eixo 02 – Total de Objetivos | | | | | | | 1 | | | 1 | | 2 | |
| Eixo 03 - Política tributária indutora do desenvolvimento econômico e focada na simplificação do cumprimento das obrigações acessórias | Contribuir para a Sustentabilidade Fiscal | | | | | | X | | | | | 1 | |
| | Promover a Melhoria do Ambiente de Negócios e do Relacionamento com o Contribuinte | | | | | | | | X | | | 1 | |
| Eixo 03 – Total de Objetivos | | | | | | | 1 | | 1 | | | 2 | |
| Eixo 04 - Eficiência na fiscalização, arrecadação e cobrança tributárias, com redução da inadimplência e combate à concorrência desleal | Contribuir para a Sustentabilidade Fiscal | | | | | | X | | | | | 1 | |
| | Impulsionar Resultados Financeiros | | | | | | | | X | | | 1 | |
| Eixo 04 – Total de Objetivos | | | | | | | 1 | | 1 | | | 2 | |
| Eixo 05 - Aprimoramento do relacionamento fisco-contribuinte e melhoria no ambiente de negócio | Intensificar a Simplificação do Ambiente de Negócios e dos Serviços Prestados | | | | | | X | | | | | 1 | |
| | Promover a Melhoria do Ambiente de Negócios e do Relacionamento com o Contribuinte | | | | | | | | X | | | 1 | |
| | Aprimorar os serviços prestados à sociedade e garantir o bom desempenho do contencioso tributário administrativo mineiro | | | | X | | | | | | | 1 | |
| Eixo 05 – Total de Objetivos | | | | | 1 | | 1 | | 1 | | | 3 | |
| Eixo 06 - Fazenda Digital | Intensificar a Simplificação do Ambiente de Negócios e dos Serviços Prestados | | | | | | X | | | | | 1 | |
| | Gerir o Tesouro de forma inteligente, inovadora e proativa | | | | | | | | | X | | 1 | |
| | Tornar o Tesouro transparente e digital | | | | | | | | | X | | 1 | |
| | Revisar e aprimorar a arquitetura tecnológica dos sistemas legados, melhorando seu desempenho e sua disponibilidade | | | | | | | | | | | X | 1 |
| Eixo 06 – Total de Objetivos | | | | | | | 1 | | | 2 | 1 | 4 | |
| Eixo 07 - Tecnologia da informação e Comunicação integradora, transformadora, ágil e flexível | Revisar e aprimorar a arquitetura tecnológica dos sistemas legados, melhorando seu desempenho e sua disponibilidade | | | | | | | | | | X | 1 | |
| Eixo 07 – Total de Objetivos | | | | | | | | | | | 1 | 1 | |
| Eixo 08 - Servidor fazendário qualificado, engajado e motivado | Promover a gestão e o desenvolvimento do Servidor Fazendário 2020/2030+ | | | | | | | X | | | | 1 | |
| Eixo 08 – Total de Objetivos | | | | | | | | 1 | | | | 1 | |
| Eixo 09 - Governança e Compliance | Aprimorar a Governança e a Gestão Fazendária | | | | | | X | | | | | 1 | |
| | Promover a Qualidade do Gasto | | | | | | | X | | | | 1 | |
| | Fortalecer a Gestão Estratégica na SEF e sua comunicação | X | | | | | | | | | | 1 | |
| | Aprimorar a gestão dos instrumentos jurídicos e a qualidade e tempestividade dos serviços prestados pela AJUR | | X | | | | | | | | | 1 | |
| | Promover a manutenção de condutas lícitas no ambiente fazendário, contribuindo para o desenvolvimento das atividades fins da SEF | | | | | | X | | | | | 1 | |
| | Aumentar o nível de maturidade em governança pública, gestão de riscos e integridade | | | | X | | | | | | | 1 | |
| Eixo 09 - Total de Objetivos | | 1 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | | 3 | 3 | 2 | 6 |
| Total Geral | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 7 | 2 | 3 | 3 | 2 | 22 | |

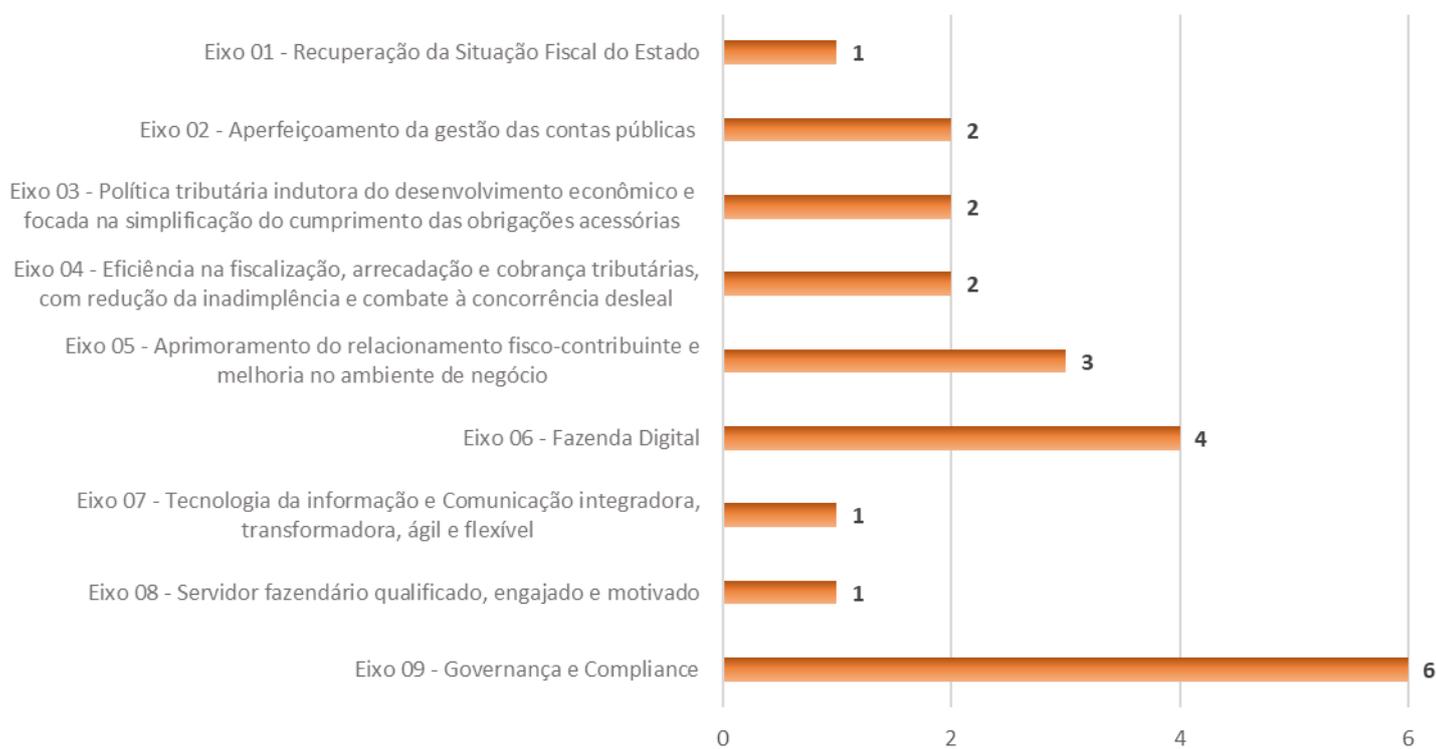
* Os objetivos organizacionais foram associados ao Gabinete da SEF (GAB).

XX. Resumo Quantitativo

| Elemento de planejamento | Quantidade Nível Organizacional | Quantidade Nível Departamental | Total |
|--------------------------|---------------------------------|--------------------------------|------------|
| Objetivos | 3 | 12 | 15 |
| Resultados-Chave | 5 | 41 | 46 |
| Iniciativas | 14 | 64 | 78 |
| Total | 22 | 117 | 139 |



Nº de Objetivos por Eixo Estratégico Temático



FAZENDA



**MINAS
GERAIS**

GOVERNO
DIFERENTE.
ESTADO
EFICIENTE.