

SECRETARIA DE ESTADO  
DE FAZENDA DE MINAS GERAIS

# PLANO ANUAL

**SEF**  
**20**  
**22**

- 1º CICLO -

FAZENDA



**MINAS  
GERAIS**

GOVERNO  
DIFERENTE.  
ESTADO  
EFICIENTE.



**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

**Lindenberg Naffah Ferreira**

Superintendente de  
Tecnologia da Informação

**Geraldo da Silva Datas**

Presidente do Conselho de Contribuintes  
do Estado de Minas Gerais

**José Henrique Righi Rodrigues**

Corregedor

**Maria Inês Gotelipe dos Reis**

Assessora-chefe da  
Assessoria Estratégica

**Fábio Rodrigo Amaral de Assunção**

Subsecretário do Tesouro Estadual

**Blenda Rosa Pereira Couto**

Superintendente de Planejamento,  
Gestão e Finanças

**Ellen Silveira Reis**

Controladora Setorial

**Gabriel Arbex Valle**

Assessor-chefe da  
Assessoria Jurídica

**Ronny Charles Rodrigues**

Assessor-chefe da  
Assessoria de Comunicação

**Assessoria Estratégica**

Maria da Conceição Soares, Assessora-chefe da AEST desde 2019, aposentou-se em outubro de 2021.

**Elaboração e Coordenação Técnico Metodológica**

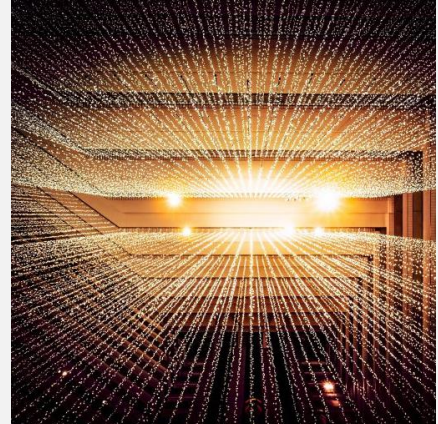
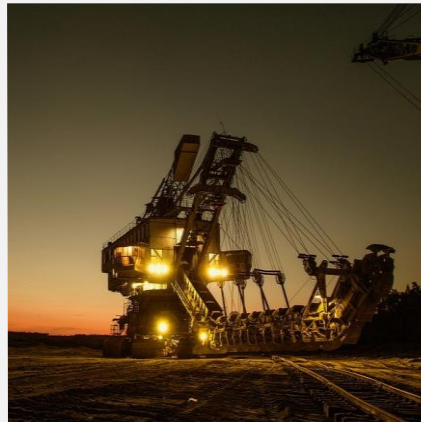
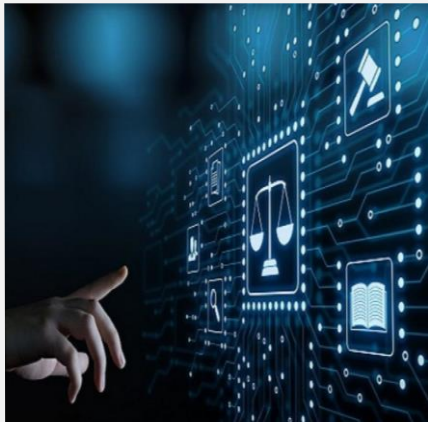
Michelle Alves Pereira Pires Ribeiro • Nathália Magalhães Rossi e Souza • Viviane Martins Santos

Tiago Cançado Diniz • Paulo Henrique Cândido de Melo

**Sistema e Painel da Gestão Estratégica**

Luciana Fuzisawa • Gustavo Correa Madeira

..





## MENSAGEM DO SECRETÁRIO

A Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais (SEF/MG) tem se esforçado continuamente para contribuir com o equilíbrio das contas públicas do estado de Minas Gerais, obtendo resultados importantes que impactam positivamente na vida dos servidores públicos estaduais e de todos os cidadãos mineiros.

Atribuo esse desempenho à dedicação de cada um dos servidores e colaboradores que atuam na SEF/MG.

Merecem destaque os seguintes resultados obtidos em 2021:

- aumento de 29,19% da arrecadação tributária em relação ao previsto na Lei Orçamentária Anual (LOA) e crescimento nominal de 26,7% em relação a 2020, alcançando o montante de R\$ 77,71 bilhões (ICMS, IPVA, ITCD e Taxas, com juros, multa, dívida ativa e multa isolada);
- equilíbrio fiscal nas contas públicas, pela primeira vez em nove anos, gerando um saldo orçamentário positivo de R\$ 106,7 milhões, algo que não acontecia desde 2012;
- programa de regularização de débitos tributários (Refis Mineiro);
- evolução significativa no processo de desburocratização, com implantação da concessão automatizada de Regime Especial para segmentos importantes da economia mineira;
- limite da Despesa com Pessoal (DP) em relação à Receita Corrente Líquida (RCL) apurado em 48,68% no terceiro quadrimestre de 2021, dentro do limite máximo de 49%, conforme determinado pela Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), ante 66,65% em 2018; 58,42% em 2019 e 53,93% em 2020;
- limite da Dívida Consolidada Líquida (DCL) sobre a Receita Corrente Líquida (RCL) apurado em 169,38% no terceiro quadrimestre de 2021, dentro do limite máximo de 200%, ante 189,03% em 2018; 191,50% em 2019 e 188,49% em 2020;
- regularização do pagamento dos salários dos servidores públicos do poder executivo no quinto dia útil, a partir de agosto de 2021; do 13º salário dos servidores ativos, aposentados e pensionistas no mês de dezembro/2021 e das férias-prêmio convertidas em espécie;
- regularidade no cumprimento do acordo com a Associação Mineira de Municípios (AMM) referente aos repasses constitucionais não realizados pelo governo anterior, sendo pagos R\$ 5,2 bilhões (74%) dos R\$ 7 bilhões devidos;
- assinatura de novo acordo com a AMM para o pagamento de R\$ 6,7 bilhões, divididos em 98 parcelas, referentes a repasses da Saúde previstos, mas não repassados no orçamento estadual, entre 2009 e 2020;
- assinatura de acordo com o Tribunal de Justiça de Minas Gerais (TJMG) para restituir os valores referentes aos depósitos judiciais retirados pelo Executivo, em 2015, no total de R\$ 7,6 bilhões, divididos em 72 parcelas, a serem pagas a partir de janeiro de 2022.

Ressalta-se que essas conquistas contribuíram para a retomada da atração de investimentos e representam medidas fundamentais na busca pelo reequilíbrio financeiro da máquina pública estadual.

Novos desafios se apresentam para o ano de 2022, já tendo sido definidas diretrizes nos temas *compliance*, relacionamento com clientes, gestão de projetos e *ESG (Environment, Social and Governance)*.

Empenhados no alcance da visão institucional, prosseguimos confiantes no cumprimento com excelência da nossa missão de “prover e gerir os recursos financeiros do Estado, para garantir o desenvolvimento econômico e a justiça fiscal em benefício da sociedade mineira”.



# APRESENTAÇÃO

O resgate da gestão estratégica na SEF/MG iniciou-se por meio do SEF 2030+, instituído pelo Decreto nº 47.756, de 19/11/2019, com a revisão dos norteadores estratégicos e a definição dos eixos estratégicos temáticos. Consolidou-se com o estabelecimento dos processos de planejamento, monitoramento e avaliação da estratégia e a institucionalização do Sistema de Governança da SEF.

Essa conquista foi orientada, principalmente, pelas diretrizes do PMDI 2019-2030 e pela avaliação da gestão fiscal do estado de Minas Gerais realizada, em 2019, por meio da Metodologia para Avaliação da Maturidade e Desempenho da Gestão Fiscal (MD-GEFIS).

Desde então, o planejamento estratégico da SEF/MG vem sendo construído, visando a superar os gaps apontados no Relatório de Avaliação de Desempenho da MD-GEFIS, por meio da implantação das principais oportunidades de melhoria e correção dos pontos de atenção.

Mesmo vivenciando um período com grandes adversidades, houve avanços na gestão com a elaboração do Plano Anual SEF 2020 – 1º e 2º ciclos e Plano Anual SEF 2021 – 1º e 2º ciclos.

Para a elaboração deste Plano Anual SEF 2022, além dos pontos de atenção identificados pela MD-GEFIS, foram utilizados como diagnóstico os pontos de atenção e oportunidades de melhoria levantados pelas próprias unidades administrativas do órgão e a avaliação do desempenho do Plano Anual SEF 2021.

A partir desse diagnóstico, foram pactuados os objetivos, os resultados-chave e as iniciativas em nível departamental e setorial, que orientarão a atuação da SEF/MG em 2022, de modo a perseguir o alcance dos objetivos organizacionais estabelecidos: Contribuir para a sustentabilidade fiscal; intensificar a simplificação do ambiente de negócios e dos serviços prestados e aprimorar a governança e a gestão fazendária.

Confiantes no contínuo fortalecimento dos processos relacionados à governança e à gestão estratégica, na superação de desafios e no alcance de resultados relevantes, são esperados avanços em relação ao nível de maturidade da gestão fiscal.

O planejamento estratégico da SEF/MG é fruto do trabalho colaborativo de diversas unidades administrativas da Secretaria e demais envolvidos no processo, sob a coordenação técnica da Assessoria Estratégica, o que contribuiu para tornar este plano mais uma importante ferramenta no aprimoramento da gestão estratégica, com o objetivo de alcançar a visão da SEF/MG: “Ser a melhor administração tributária e financeira do Brasil: inovadora e orientada ao cidadão.”



**Luiz Cláudio Fernandes Lourenço Gomes**

Secretário-Adjunto

# Principais Resultados 2021

SECRETARIA DE ESTADO  
DE FAZENDA DE MINAS GERAIS

# PLANO ANUAL



- 1º CICLO -

FAZENDA



**MINAS  
GERAIS**

GOVERNO  
DIFERENTE.  
ESTADO  
EFICIENTE.

# PRINCIPAIS RESULTADOS 2021

## Subsecretaria da Receita Estadual (SRE)

- **Arrecadação 2021:** os resultados da receita tributária alcançada pela SEF atingiram ao longo de 2021 a arrecadação de R\$ 77,71 bilhões (ICMS, IPVA, ITCD e Taxas SEF, com juros, multa, dívida ativa e multa isolada, em valores correntes), demonstrando um superávit de 27,4% em relação ao realizado em 2020 (R\$ 61,00 bilhões) e ultrapassando em R\$ 1,2 bi, a meta SRE de R\$ 76,50 bilhões, prevista para 2021 (variação de 1,6% em relação à meta). Em relação à LOA, houve um incremento de 29,19% em relação à meta de R\$ 60,15 bilhões.
- **Controle fiscal:** atuação no combate à evasão fiscal, à concorrência desleal e ao crime de sonegação, realizando 49 operações fiscais, sendo 11 realizadas no âmbito da força-tarefa do CIRA – Comitê Interinstitucional de Recuperação de Ativos. Ainda sobre o controle fiscal, destaca-se a implantação do Projeto Estratégico de Governo “Divisa Tributária Segura – DTS”, que tem como propósito promover o monitoramento e ações na área tributária, cujo objeto contempla a captura de dados de registro de circulação de veículos de carga que trafegam nas rodovias do estado, seu tratamento e utilização para controle fiscal. A captura e o tratamento dos dados no âmbito do Projeto DTS já permitiram o desenvolvimento de uma malha fiscal aplicada ao trânsito de mercadorias, bem como a deflagração de operação fiscal correlata.
- **Recuperação do Crédito Tributário:** implantação do REFIS Mineiro, instituído pela lei nº 23.801/2021, que proporcionou benefícios para os contribuintes que possuíam débitos tributários de ICMS, IPVA, ITCD e Taxas em aberto, concedendo reduções de multas e juros para aqueles que aderissem ao programa. Ao longo de sua vigência, de maio a novembro de 2021, foram registradas 209.689 adesões, possibilitando a regularização de R\$ 4,77 bilhões de créditos tributários, com ingresso em caixa de R\$ 1,59 bilhão até o final do exercício de 2021.
- **Política tributária de incremento, atração e retenção de investimentos no Estado:** as iniciativas orientadas para o aprimoramento dessa política resultaram na aprovação de novos empreendimentos, com investimentos da ordem de R\$ 85,3 bilhões e a geração de 45.112 empregos diretos e indiretos.
- **Simplificação de obrigações tributárias acessórias:** a Receita Estadual, através do SIARE, permite a concessão automatizada de Tratamentos Tributários Setoriais – TTS na modalidade Regime Especial e-PTA automatizado. Em 2021, seis novos segmentos foram disponibilizados no sistema, possibilitando a concessão automatizada para os contribuintes. São eles: “e-commerce não vinculado”, “indústria e comércio de produtos eletrônicos e afins”, “indústria de fios e cabos”, “indústria de produtos de aço”, “indústria de aguardente de cana de açúcar” e “indústria de móveis de madeira”. Em 2020, já haviam sido disponibilizados para concessão automatizada três outros segmentos: “indústria de calçados”, “indústria de confecções” e “corredor de importação”.
- **Aprimoramento da Relação Fisco-Contribuinte:** destacam-se duas ações de aprimoramento da relação fisco-contribuinte. 1) a implementação do canal virtual "Fale com a AF IPVA/TRLAV" permitiu a unificação, para todo o estado, do atendimento on-line sobre IPVA e Taxa de Licenciamento. Os contribuintes podem acessar os serviços e resolver questões relacionadas ao Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores (IPVA) e à Taxa de Renovação do Licenciamento Anual do Veículo (TRLAV) utilizando a internet. O canal virtual 'Fale com a AF IPVA/TRLAV' completou 1 ano em dezembro de 2021, com números expressivos de atendimento e alto nível de satisfação dos contribuintes e cidadãos mineiros. Implementado com o objetivo de agilizar e dar mais qualidade à solução das demandas, em 2021, o canal respondeu 46.756 mensagens, cumprindo a função para a qual foi criado; 2) protagonismo da Educação Fiscal por meio de ações tais como, realização de curso de disseminadores de educação fiscal para professores da educação do ensino médio; protagonismo no Grupo de Trabalho Educação Fiscal (GT66); atuação no Projeto “Compartilhando Saberes – Conexão SAIF”, participações em webinários realizados pelos estados brasileiros; participação do “4º Concurso Nacional de Curtas-Metragens: Luz, Câmera e Educação Fiscal”; participação de bancas examinadoras do Núcleo de Apoio Contábil e Fiscal da Faculdade Senac Minas Contagem, referente aos trabalhos acadêmicos de finalização da disciplina Laboratório Fiscal e Tributário do Curso de Ciências Contábeis.



# PRINCIPAIS RESULTADOS 2021

## Subsecretaria do Tesouro Estadual (STE)

- **Alienação de prestação de serviços financeiros:** folha de pagamento e pagamento a fornecedores do Estado, tendo como resultado o valor de R\$2,42 bilhões, o que representa um ágio de 17,93% do valor do edital de licitação.
- **Alienação de 16 imóveis de propriedade do Estado:** no valor total de R\$ 48,2 milhões, que corresponde ao maior valor de venda de imóveis em um ano.
- **Tesouro na Mão:** lançado em junho/2021, o aplicativo disponibiliza para toda a sociedade, sobretudo para os municípios e gestores públicos, informações gerenciais de responsabilidade da Subsecretaria do Tesouro Estadual (STE), de forma transparente, rápida, integrada e facilitada.
- **Portal de Repasses Tributários aos Municípios:** nova ferramenta disponibilizada em março/2021, desenvolvida por servidores do Tesouro, com o propósito de garantir mais transparência em relação às transferências constitucionais do ICMS e do IPVA (impostos estaduais) e do IPI (imposto federal) destinadas aos 853 municípios mineiros.
- **Regularização de passivos junto aos servidores estaduais:** salário dos servidores de todas as carreiras do poder executivo do Estado pagos integralmente no 5º dia útil, desde 08/2021, e pagamento integral do 13º salário referente ao exercício de 2021, no dia 15/12/2021.
- **Negociação de acordos e regularização de passivos do Estado:** Acordo AMM saúde prevê o pagamento de R\$ 6,7 bilhões de dívidas de saúde; Acordo com o TJMG para recomposição de aproximadamente R\$ 7,6 bilhões dos depósitos judiciais sacados; Acordo AMM (ICMS/IPVA) com um total repassado entre jan/2020 até out/2021, no valor de R\$ 5,0 bilhões.
- **Elaboração de cenários para adesão ao Regime de Recuperação Fiscal (RRF):** realização de diferentes estudos de impacto e viabilidade, no que se refere à dívida pública, gerando insumos importantes para o processo decisório e para a análise de possíveis cenários futuros.
- **Dividendos Extraordinários e Juros sobre Capital Próprio:** a avaliação do desempenho econômico e financeiro das estatais resultou no incremento de dividendos na ordem de R\$ 137 milhões.
- **Sistema de Controle de Repasses Tributários aos Municípios:** sistema desenvolvido internamente e disponibilizado em dezembro/2021, tem como objetivo automatizar o processo de consolidação, análise e cálculo de repasses aos municípios bem como geração das portarias publicadas pelo Estado, reduzindo assim os riscos inerentes ao processo.
- **Otimização do processo de cálculo do PASEP:** construção de nova consulta no Armazém SIAFI que gera de forma automatizada e imediata o cálculo da contribuição para o Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público (PASEP), tendo como resultado a redução de interação manual com os dados e agilidade no processo.
- **Expansão do “Fale com o Tesouro”:** canal oficial de atendimento virtual, alcançando mais de 8 mil atendimentos desde sua implantação, em maio/2021, com uma tempestividade de 98,8%.
- **STEFAN:** a Frente de Automatização de Negócio da STE atua na modernização dos processos de gestão da Subsecretaria, automatizando rotinas e impulsionando a transformação digital.
- **Ações de Gestão de Riscos e Melhorias em Processos:** realização de 06 ações de gerenciamento de riscos em processos da STE: conciliação bancária; identificação e classificação de riscos de Recebimento de Dividendos e na Execução de Aportes de Capital; levantamento de percepção de riscos do projeto GRP; suporte técnico ao Comitê de Coordenação e Governança de Estatais -CCGE e elegibilidade de conselheiros.
- **Manutenção e evolução de instrumentos e relatórios gerenciais:** suporte à tomada de decisões, com destaque para o boletim da dívida (mensal, quadrimestral e anual), portfólio financeiro, anuário das estatais, dentre outros.
- **Sistema Integrado de testes e Painel de Monitoramento do GRP Minas:** solução criada pela STE, o pacote de ferramentas gerenciais foi desenvolvido utilizando a Plataforma Power da Microsoft e teve como objetivo unificar, automatizar e otimizar o fluxo de informações gerenciais do projeto GRP, disponibilizando informações de qualidade para o processo decisório da alta gerência.

# PRINCIPAIS RESULTADOS 2021

## Gabinete (GAB/SEF)

- **Simulador de aposentadoria desenvolvido pelo servidor da SEF:** o sistema possibilita simular o tempo que falta para o servidor se aposentar nas novas regras regulamentadas pela Emenda Constitucional nº 104/2020 e pela Lei Complementar nº 156/2020. As unidades de RH do Estado poderão consultar a possibilidade de aposentadoria do servidor de forma padronizada e uniforme. Portanto, o servidor terá a mesma informação independente do órgão que for solicitar a sua aposentadoria. O simulador também poderá identificar quais servidores terão direito ao abono permanência, os que se aposentarão voluntariamente ou compulsoriamente, possibilitando assim um planejamento tanto financeiro como funcional, proporcionando a manutenção na qualidade do serviço.

## Assessoria de Recuperação Fiscal (ARF)

- **Regime de Recuperação Fiscal:** o ano de 2021 foi marcado pela realização de reuniões com a Secretaria do Tesouro Nacional e com os Poderes do Estado. A edição de novos normativos que passaram a compor o arcabouço jurídico do Regime ocasionou a necessidade de adequação do texto do PL 1.202/19, tendo sido encaminhado à ALMG o Substitutivo nº 2, em 1º de outubro de 2021, com pedido de urgência pelo Executivo.

## Comissão de Ética

- **Código de Conduta Ética da Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais:** instituído para aprimorar a governança e a gestão fazendária, com a publicação da Resolução nº 5.524, de 23 de dezembro de 2021. Esta iniciativa, amparada na legislação estadual disciplinada pelo Conselho de Ética Pública do Estado de Minas Gerais - CONSET, em consonância com a legislação federal sobre a matéria e outros códigos de entes federados, reforça os princípios de governança e gestão exigidos pela sociedade mineira e atende às recomendações do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID)

## Comitê de Privacidade

- **Ações de conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados – LGPD:** Publicações no Informativo SEF.
- **Diagnóstico de Cultura Organizacional sobre a LGPD na SEF:** em novembro de 2021 o Comitê de Privacidade da SEF realizou pesquisa de Diagnóstico de Cultura Organizacional sobre LGPD, visando buscar uma referência acerca do conhecimento dos servidores e colaboradores da SEF/MG a respeito dos conceitos e objetivos da LGPD. A pesquisa contou com participação de mais de mil servidores e colaboradores, amostra bem representativa e que valida ainda mais os resultados da pesquisa. Em 2022 o Comitê fará publicações de divulgação e comentários sobre os resultados da pesquisa.

# PRINCIPAIS RESULTADOS 2021

## Superintendência de Tecnologia da Informação (STI)

- **Aquisições para Infraestrutura do ambiente de TI:** foram adquiridos novos equipamentos de rede e soluções de segurança para proteção da rede fazendária contra ataques, bem como licenças de software e equipamentos servidores de grande capacidade computacional, para melhorar a disponibilidade das aplicações/serviços/sistemas da SEF. Além disso houve a expansão do parque computacional mediante aquisições de notebooks e computadores.
- **Atualização do ambiente analítico:** foi triplicada a capacidade de armazenamento e incrementados os recursos para processamento do ambiente analítico. Além disso, foi disponibilizada a possibilidade de armazenamento de conjuntos grandes e variados de dados.
- **Aquisições, contratos e orçamento:** foram concluídos com sucesso, em parceria com a SPGF e AJUR, mais de 60 (sessenta) processos de compra. Concomitante a esse resultado, foram executados mais de 100 (cem) contratos. A partir das negociações provenientes dos processos licitatórios e da própria rotina de execução contratual, a STI, juntamente com as parcerias referenciadas, teve êxito na redução em despesas no montante de R\$12,276 milhões aos cofres públicos do Estado de Minas Gerais.
- **Aquisições relacionadas com Segurança da Informação:** foram adquiridas soluções que tornarão as aplicações mais seguras e protegidas. Podemos citar: 1) web application firewall; 2) solução de gestão de vulnerabilidade; 3) Cofre de senhas; 4) Soluções de File Analysis Software; 5) Solução de Gerenciamento de Dispositivos Móveis.
- **Teletrabalho:** disponibilização de soluções de TI que permitem a realização do teletrabalho. Dentre as principais ações, destacamos a evolução no uso das ferramentas colaborativas, tais como o MS Teams. Antes do início do teletrabalho a SEF tinha uma média de 350 usuários ativos utilizando as ferramentas colaborativas, ao passo que hoje são aproximadamente 3.000 usuários ativos.
- **Disponibilidade dos sistemas NF-e e NFC-e em mais de 97% das horas-úteis:** a STI estabeleceu a meta de garantir a disponibilidade média dos serviços de NF-e e NFC-e em 97% das horas-úteis, excetuando as paralisações programadas para manutenções preventivas
- **Entregas relacionadas com projetos de governo:** desenvolvimento de soluções relacionadas a projetos de Governo, como Divisa Tributária Segura, Tratamento Tributário Simplificado (Regime Especial Automatizado), Nota Fiscal Mineira, integração SICOP-GRP, Desobrigar DAPI e DAMEF e Autorregularização. No total foram finalizados 10 projetos de Governo em 2021.
- **Entregas relacionadas com Projetos Estratégicos:** desenvolvimento de soluções relacionadas a projetos estratégicos das áreas de negócios da SEF (Subsecretaria da Receita, Subsecretaria do Tesouro, e demais unidades de negócio). Foram concluídos 12 projetos desta categoria em 2021.
- **Entregas relacionadas com Projetos Padrão:** desenvolvimento de soluções relacionadas a projetos padrão das áreas de negócios da SEF. No total, foram concluídos 7 projetos desta categoria em 2021.
- **solicitações atendidas:** as equipes de soluções tecnológicas da STI atenderam 707 demandas/solicitações de melhoria e sustentação dos sistemas e serviços corporativos da SEF.

# PRINCIPAIS RESULTADOS 2021

## Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças (SPGF)

- **Realização de pregão presencial:** contratação de prestação de serviços financeiros, incluindo a folha de pagamento dos servidores da Administração Direta, Autarquias, Fundações e Órgãos Autônomos do Poder Executivo Estadual e dos outros Poderes que resultou no aporte aos cofres públicos de 2 bilhões e 420 milhões de reais.
- **Redução da inadimplência dos servidores da SEF junto ao Sistema de Registro de Bens e Serviços dos Agentes Públicos (SISPATRI):** ações de conscientização da necessidade da entrega da Declaração de Bens e Valores (DBV) e de gestão da cobrança dos inadimplentes promoveram uma expressiva redução de 13,21% para 0,67% do número de servidores inadimplentes na entrega da Declaração do ano base 2020.
- **Automatização do processo de elaboração do Relatório de Conformidade Contábil (RCC) da Unidade Orçamentária (UO) 1191 – SEF:** proporcionou aos servidores das unidades executoras procederem a análise, certificação e justificativas dos saldos contábeis diretamente no aplicativo RCC App e, aos servidores da DCS/DPOF acompanharem e verificarem as informações em tempo real, otimizando a análise e elaboração do relatório consolidado. O aplicativo substituiu o processo anterior que consistia no recebimento, preenchimento e envio de planilhas do EXCEL, através do SEI.
- **Revista Servidor em Foco:** projeto criado com o propósito de ser mais um canal de comunicação, entretenimento e interatividade com o servidor fazendário. O periódico utiliza uma linguagem leve e procura oferecer conteúdo de interesse para o público-alvo, informando sobre assuntos que extrapolam a vida funcional dos servidores, com conteúdo enviado pelas unidades fazendárias e publicações que visam resgatar e preservar a história da SEF, sempre incentivando e valorizando o servidor. Em 2021, foram publicadas 13 edições com uma média de 440 acessos por edição.
- **Sistema de Identificação de Óbitos de Servidores (SISOBI):** desenvolvido com o objetivo de otimizar o processo de identificação e registro de óbitos de servidores na SEF, viabilizando a suspensão de pagamento em tempo hábil. Entre maio e novembro/2021, o uso do SISOBI propiciou a suspensão de pagamento para 29 servidores em virtude de óbitos detectados não informados à SEF pelos sucessores nem pela SEPLAG, com um valor total economizado aos cofres públicos de R\$400.996,86.

## Conselho de Contribuintes de Minas Gerais (CCMG)

- **Pautamento e julgamento de 1.710 PTAs com valor aproximado de 4 bilhões de reais:** o CCMG pautou e julgou 1.710 PTAs no ano de 2021 e concluiu o exercício com apenas 350 processos em estoque.
- **Realização de 224 sessões virtuais por meio do aplicativo Microsoft Teams com transmissão em tempo real pelo canal do YouTube:** proporcionou a efetiva participação de advogados e procuradores de estado em 443 julgamentos e o acesso e máxima transparência ao público em geral.
- **Redução do prazo médio de tramitação processual:** o prazo médio em 2021 foi de 215 dias, bem menor que o prazo de 276 dias em 2020, sendo muito inferior aos prazos verificados em outros estados da Federação.
- **Ampliação dos serviços prestados à sociedade:** reformulação e modernização da página do CCMG no site da SEF e disponibilização de novos serviços e funcionalidades para o público em geral.
- **Coordenação do GT01 do COMSEFAZ (Comitê Nacional de Secretários da Fazenda, Finanças, Receitas ou Tributação dos Estados e Distrito Federal):** o presidente do CCMG, Geraldo da Silva Datas, foi designado coordenador do Grupo de Trabalho do Contencioso Administrativo Tributário (GT01). Conclusão do Relatório sobre o perfil dos órgãos julgadores administrativos dos estados da Federação.
- **Ampliação das matérias tributárias que estão sujeitas à análise e parecer de mérito:** proposta de alteração da resolução vigente para inclusão de novas matérias tributárias cujos processos são submetidos ao saneamento e análise de mérito pelos Assessores do CCMG, visando a racionalização e simplificação da análise de mérito pelos Conselheiros e a ampliação da qualidade dos julgados administrativos.
- **Participação de Conselheiros Fazendários e Classistas no “Observatório da Jurisprudência do Conselho de Contribuintes de Minas Gerais”:** a participação de Conselheiros como conferencistas no projeto realizado pela Faculdade de Direito da UFMG, em homenagem aos 75 anos do CCMG, destacou a referência do órgão para todos os tribunais administrativo-tributários do país.

# PRINCIPAIS RESULTADOS 2021

## Assessoria Estratégica (AEST)

- **Instituição do Sistema de Governança da SEF:** integrando o escopo do SEF 2030+, estabelecido pelo Decreto nº 47.756 de 2019, o modelo de governança foi definido, sendo publicadas as resoluções que regulamentam a Política de Governança Organizacional e instituem o Comitê Estratégico de Governança (CEG), o Comitê de Tecnologia e Segurança da Informação (CTSI), o Comitê de Gestão Fazendária (CGF), o Comitê de Integridade, Riscos e Controles Internos. Foram feitas alterações das resoluções da Política de Gestão de Riscos (PGR) e do Plano de Integridade (PI-SEF) para fins de adequação ao modelo adotado.
- **Consolidação da Gestão Estratégica na SEF:** o monitoramento mensal pelas unidades envolvidas no Plano Anual SEF e a avaliação trimestral dos resultados pelo Comitê Estratégico de Governança permitiram o alinhamento das equipes em torno da estratégia e a correção tempestiva de rumos sempre que necessário.
- **Avanços na Comunicação :** atualização da página Governança e Gestão no site da SEF com o objetivo de garantir transparência e acessibilidade às informações referentes aos temas governança, planejamento estratégico, monitoramento e avaliação e MD-GEFIS.
- **Painel de Informações Estratégicas:** os painéis que compõem o Painel de Informações Estratégicas foram construídos para embasar a tomada de decisão da alta gestão da SEF. Em 2021, foram efetuadas manutenções corretivas e evolutivas nos painéis existentes e também desenvolvidos, em parceria com a SUTRI e o CCMG, painéis gerenciais contendo informações fornecidas pelas respectivas unidades.

## Assessoria Jurídica (AJUR)

- **Ampliação das atribuições da Assessoria Jurídica:** Em maio de 2021 ocorreu a assunção da atribuição relativa à análise jurídica das minutas de decretos tributários. Anteriormente, esta demanda era realizada pela AGE (PTF). Em decorrência da nova atribuição a AJUR emitiu 95 notas jurídicas desta natureza do total de 702 emitidas no ano.

## Assessoria de Comunicação Social (ACS)

- **Matérias publicadas:** de janeiro a dezembro de 2021, a ACS redigiu e publicou 94 matérias próprias sobre ações variadas da SEF. As reportagens foram publicadas no site do órgão, na Agência Minas, no portal oficial de notícias do governo, e ainda, expedidas para os grandes veículos de imprensa do estado.
- **Relacionamento com a imprensa:** mantendo o compromisso e a missão de informar a sociedade mineira, a ACS respondeu prontamente a 350 demandas encaminhadas por jornalistas da grande imprensa, garantindo todos os esclarecimentos necessários em relação às ações da SEF.
- **Lei de Acesso à Informação:** responsável por receber e distribuir as demandas encaminhadas via e-SIC (Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão), a ACS respondeu a 183 solicitações referentes à Lei de Acesso à Informação, mantendo o compromisso com a transparência.
- **Apoio técnico:** a ACS prestou ainda apoio na criação, monitoramento e atualização das páginas na internet da Coprev, Controladoria Setorial, Assessoria Estratégica e Corregedoria.
- **Operações de combate à sonegação fiscal:** nas operações de combate à sonegação fiscal, a ACS deu apoio à Superintendência de Fiscalização, elaborando os planos de comunicação e sendo a ponte entre a SEF e os veículos de imprensa. Como resultado, algumas operações ganharam destaque na mídia Nacional (Jornal Nacional, Fantástico, Jornal da Record). Um reconhecimento ao trabalho ostensivo da Receita Estadual na recuperação de ativos.
- **Rede social Instagram:** a ACS criou uma conta da SEF no Instagram, sendo feitas 211 postagens. Entre elas, a primeira transmissão ao vivo para tirar dúvidas dos contribuintes sobre o Refis Mineiro, programa de regularização de débitos tributários. As mais de 200 publicações despertaram o interesse do público em geral, e a rede social da SEF fechou o ano com 3.759 seguidores.
- **Mini estúdio de TV:** foi montado um mini estúdio de TV localizado no 6º andar do prédio Gerais (Sala de Convivência). O espaço será utilizado para produção de conteúdo para o canal da Fazenda no YouTube, que entrará no ar em breve.



# PRINCIPAIS RESULTADOS 2021

## Corregedoria

- **Desenvolvimento de ação estruturante, como projeto piloto, visando à implantação da correição ordinária na SEF:** projeto piloto de correição ordinária, em conjunto com servidores indicados pela Receita, institucionalizando a parceria com a Subsecretaria da Receita Estadual, cuja execução foi realizada em superintendências regionais;
- **Promoção de ações de prevenção aos ilícitos administrativos** por intermédio da elaboração e execução de diversas ações constantes no plano “Prevenção é Ação”. No campo da prevenção de ilícitos, a CORSEF estabeleceu uma sistemática de ações educativas constantes no Plano Prevenção é Ação as quais visam à orientação prévia e contínua dos servidores de modo a manter um ambiente de integridade na SEF com segurança jurídica, qualidade e legalidade.
- **Formação de alta performance dos servidores da corregedoria com especialistas da CGU:** manutenção da formação especialista dos servidores da CORSEF, resultante de eventos na área correicional, promovidos em razão de parceria efetuada com a Corregedoria-Geral da União.
- **Realização de parceria com a Controladoria-Geral da União (CGU) para participação no projeto piloto nacional de implantação de processo disciplinar digital e-Pad:** participação em projeto piloto da União para implantação do e-Pad, processo de automação dos processos administrativos disciplinares.

## Controladoria Setorial

- **Consultoria em implementação da gestão de riscos em seis processos de negócio da SEF/MG:** identificar, analisar, avaliar e tratar os riscos do processo de negócio, conforme Política de Gestão de Riscos da SEF/MG.
- **Autoavaliação da maturidade da atividade de auditoria interna com base no Modelo IA-CM:** o trabalho teve como objetivo avaliar o grau de maturidade da atividade de auditoria interna desenvolvida pela Controladoria Setorial da SEF, com base no Modelo de Capacidade de Auditoria Interna, para o Setor Público, como etapa inicial de implementação do “projeto IA-CM”.
- **Auditoria ISO 27001 - ambiente certificado de emissão de NF-e (STI):** avaliar o Sistema de Gestão da Segurança da Informação (SGSI), no ambiente Certificado de Autorização para emissão de Notas Fiscais Eletrônicas (NF-e).
- **Prestações de contas das UO 4621, 4651, 4661, 4671, 1915, 1916, 1191, 1911:** realizar a análise das contas das unidades orçamentárias sob a responsabilidade da SEF, para atender demanda do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais.
- **Mecanismos de controle social existentes na SEF:** mapear os mecanismos de controle social potenciais ou existentes no órgão ou entidade e desenvolver ações para fomentar aprimoramento dos mecanismos de controle social nas políticas públicas desenvolvidas pela SEF.
- **Ação conjunta Transparência Ativa e Passiva:** avaliação no sítio eletrônico da SEF, com base em dados extraídos de demandas da transparência passiva, por meio do “e-SIC” e “Fale Conosco”, com o objetivo de verificar se as informações divulgadas nos sítios eletrônicos dos órgãos e entidades endereçam os temas de demandas recorrentes recebidas e se os sítios institucionais atendem aos requisitos de divulgação objetiva, transparente, clara e em linguagem de fácil compreensão.
- **Fomentar a cultura de proteção de dados pessoais e acompanhar os projetos de adequação à Lei Federal nº 13.709/2018 (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais - LGPD):** aquisição de conhecimento sobre a Lei, apoio na sensibilização da gestão, acompanhamento das ações do grupo de trabalho do órgão/entidade e registro das ações do plano de adequação que foram realizadas no órgão/entidade.
- **Análise dos processos de Sindicâncias Administrativa Investigativa:** analisar a conformidade dos processos de Sindicância Administrativa Investigativa enviados pelas superintendências regionais para apurar danos ao erário.

SECRETARIA DE ESTADO  
DE FAZENDA DE MINAS GERAIS

**Governança e  
Gestão Estratégica**

# PLANO ANUAL

**SEF  
20  
22**

- 1º CICLO -

FAZENDA



**MINAS  
GERAIS**

GOVERNO  
DIFERENTE.  
ESTADO  
EFICIENTE.

# SEF

## ESTRUTURA ORGÂNICA

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

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 Superintendências Regionais da Fazenda (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).

# SISTEMA DE GOVERNANÇA NA SEF

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 construído na Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais (SEF) 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 à tomada de decisões institucionais, na busca pelo 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, diretrizes e dispor sobre o Sistema de Governança da SEF.

O Sistema de Governança da SEF corresponde à estrutura, aos processos de trabalho, aos instrumentos, ao fluxo de informações e atores envolvidos no direcionamento, no monitoramento e na avaliação da estratégia da SEF.



[Clique ou escaneie para saber mais.](#)



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

A SEF, orientada pelas diretrizes do PMDI e pelas recomendações do diagnóstico de maturidade e desempenho da gestão fiscal do BID (MD-GEFIS) instituiu, pelo Decreto nº 47.756, de 19 de novembro de 2019, o SEF 2030+.

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 da SEF para desenvolver a gestão estratégica no âmbito da SEF, 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; e
- 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 da SEF para o período 2020-2030 e, na oportunidade, foram propostos temas estratégicos prioritários, representados pelos Eixos Estratégicos Temáticos.

Os Eixos Estratégicos Temáticos orientaram o processo de reflexão para a construção dos desafios referentes ao exercício de 2020, e posteriormente, para o período 2021-2023.

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

- uso de metodologia ágil, OKRs (Objectives and Key Results), adaptada ao contexto da SEF.
- ciclos semestrais de revisão do planejamento ou a qualquer momento, no caso de surgirem mudanças significativas que fundamentem a revisão.
- monitoramento mensal e avaliação trimestral de resultados pelo Comitê Estratégico de Governança (CEG) realizada por meio de Encontros Estratégicos.
- monitoramento realizado por meio do Painel da Gestão Estratégica, ferramenta que consolida e apresenta os resultados dos KRs e iniciativas estratégicas.
- alinhamento com programas e planos oficiais do governo.

A gestão estratégica da SEF está sendo progressivamente consolidada com a implementação dos processos de planejamento, monitoramento, avaliação e comunicação dos Planos Anuais SEF.

[Clique ou escaneie para saber mais.](#)





SECRETARIA DE ESTADO  
DE FAZENDA DE MINAS GERAIS

# PLANO ANUAL

Planejamento  
Estratégico



- 1º CICLO -

FAZENDA



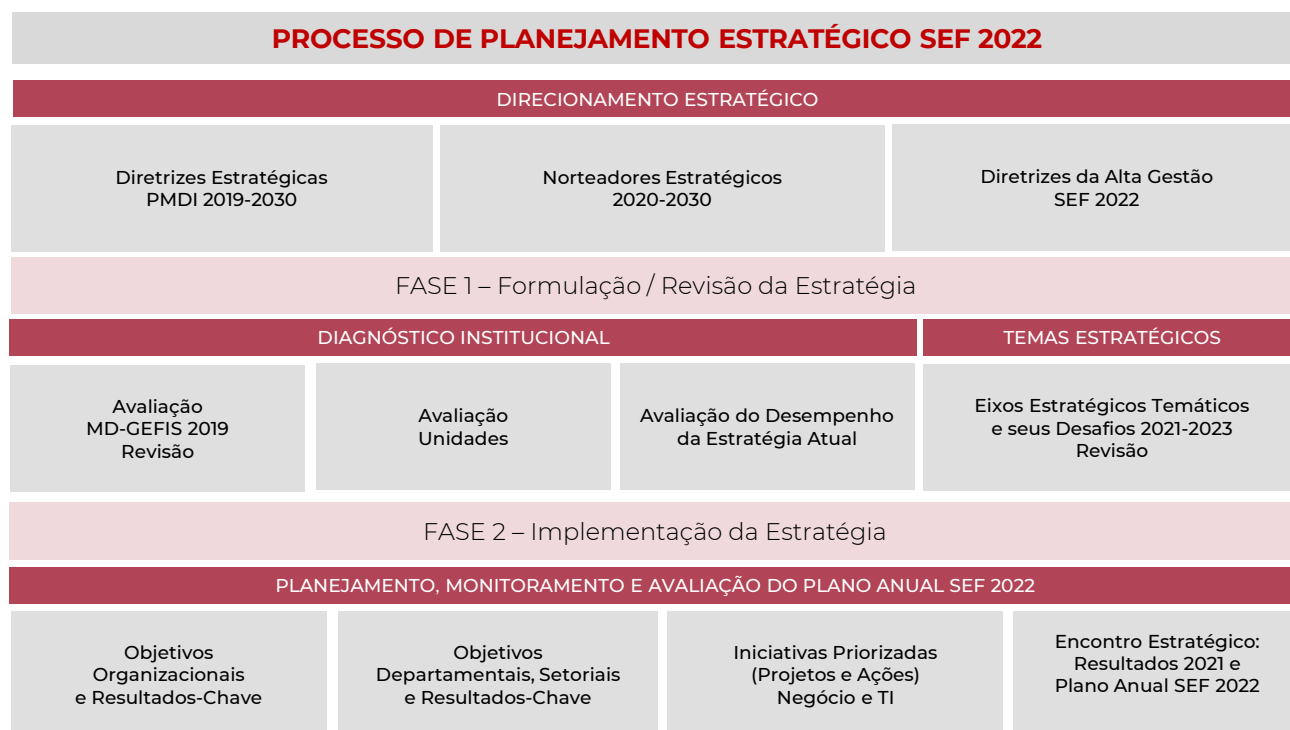
**MINAS  
GERAIS**

GOVERNO  
DIFERENTE.  
ESTADO  
EFICIENTE.

# PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Planejamento Estratégico é um processo contínuo e dinâmico que antecipa o futuro a partir de decisões presentes. É um processo de construção do futuro de uma organização a partir do uso de suas competências fundamentais.

O processo de elaboração do planejamento estratégico para a construção do Plano Anual SEF 2022, iniciado em outubro de 2021, cumpriu as etapas conceituadas como Formulação/Revisão da Estratégia (Fase 1) e Implementação da Estratégica (Fase 2), observando o Direcionamento Estratégico.



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

A Formulação/Revisão da Estratégia (Fase 1) foi orientada pelo Direcionamento Estratégico e abrangeu o diagnóstico e a revisão da estratégia definida para 2021-2023, representada pelos Eixos estratégicos temáticos e seus desafios.

O diagnóstico institucional foi realizado conforme:

- reavaliação dos Pontos de Atenção identificados pela avaliação MD-GEFIS/2019;
- levantamento de pontos de atenção e oportunidades de melhoria pelas próprias unidades;
- avaliação do desempenho obtido na execução da estratégia atual - Plano Anual SEF 2021.

Após a realização do diagnóstico institucional e a revisão dos Temas Estratégicos, a SEF avançou no processo de planejamento com a fase de implementação de sua estratégia que consiste na estruturação do Plano Anual SEF 2022 com a construção/revisão dos objetivos organizacionais, departamentais, setoriais e respectivos resultados-chave, bem como com a definição das iniciativas estratégicas para 2022, necessárias para que a SEF cumpra sua missão e alcance sua visão de futuro.

O processo do planejamento estratégico é desenvolvido para o horizonte de um ano, com ciclos semestrais de revisão da estratégia ou quando necessário, no caso de surgirem mudanças significativas que fundamentem a revisão.

# 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 da SEF.

## 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.. Apresenta 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 SEF

### 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.

## DIRETRIZES ALTA GESTÃO

- Aperfeiçoar continuamente os mecanismos de *compliance*, visando ao fortalecimento da conformidade e integridade institucional.
- Aprimorar o relacionamento com os clientes, aumentando a satisfação dos usuários dos serviços prestados pela SEF/MG.
- Aprimorar a Gestão de Projetos, adotando as melhores práticas de monitoramento e avaliação.
- Adotar e fortalecer práticas de “ESG - *Environmental, Social and Governance*”.

# DIAGNÓSTICO MD-GEFIS

“A MD-GEFIS tem como objetivo subsidiar o planejamento de iniciativas e projetos de modernização e estimular a adoção de procedimentos inovadores que aperfeiçoem a gestão fiscal no estado e a cultura de avaliação de resultados.”  
(RELATÓRIO MD-GEFIS, 2019, p. 26).

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 de Avaliação da Maturidade e Desempenho da Gestão Fiscal (MD-GEFIS). Essa avaliação é de grande importância, uma vez que possibilita a obtenção do diagnóstico dos processos de trabalho de todas as áreas envolvidas nas atividades da Gestão Fiscal. O resultado da avaliação da MD-GEFIS passou a subsidiar o planejamento e a gestão das suas estratégias, com vistas a potencializar novos avanços na maturidade da gestão fiscal.

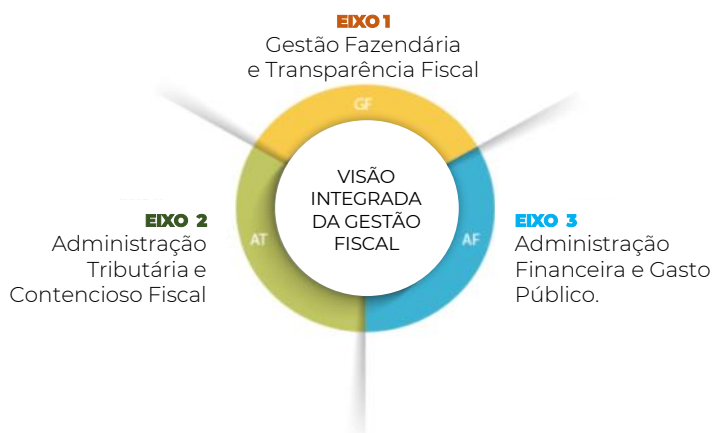
A MD-GEFIS permite a avaliação da gestão fiscal em sua integralidade, abrangendo os aspectos relacionados à arrecadação e ao gasto público, considerando ainda as especificidades dos governos subnacionais brasileiros. Em 2019, na avaliação da gestão fiscal do estado de Minas Gerais, participaram a equipe 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 foi 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 inclui uma série de processos. Os processos, por sua vez, incluem diferentes números de requisitos, baseados nas melhores práticas nacionais e internacionais. No total foram: 3 eixos divididos em 18 dimensões, por sua vez incluindo 143 processos que somam 1.037 requisitos baseados nas melhores práticas nacionais e internacionais

No **Eixo I**, MG obteve notas acima da média e das melhores práticas dos 18 estados avaliados em três dimensões: (i) Gestão de Aquisições e Materiais – nota 5 quando a média foi 2,72; (ii) Gestão de TI – obteve 4 e a média foi igual a 2,50; e (iii) Gestão de Pessoas avaliado com 3, sendo a média nacional 1,89.

Em todas as dimensões do **Eixo II**, os resultados obtidos em Minas Gerais são superiores à média dos demais 18 Estados onde foi aplicada a MD-GEFIS. No **Eixo III**, o resultado global obtido pelo estado de Minas Gerais ficou acima do resultado médio dos 18 estados onde já foi aplicada a MD-GEFIS.

Como conclusão da avaliação, a MD-GEFIS revelou alto grau de maturidade da gestão fiscal no Estado de Minas Gerais, mas identificou pontos de atenção e oportunidades de melhoria, permitindo ao gestor orientar seu planejamento estratégico, com vistas a potencializar os resultados pretendidos.



# 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 em três etapas:

## **Etapa 1 - Pontos de atenção e destaques positivos identificados pela avaliação da MD-GEFIS / 2019**

Na avaliação de 2019, a MD-GEFIS revelou alto grau de maturidade da gestão fiscal no Estado de Minas Gerais, mas identificou pontos de atenção e oportunidades de melhoria nos diversos processos de trabalho.

No Plano Anual SEF 2022, para o diagnóstico institucional, adotou-se a análise qualitativa para reavaliar a situação atual dos pontos de atenção nas dimensões dos três eixos da avaliação MD-GEFIS. Foram identificados avanços na correção dos pontos de atenção, mas salientou-se aqueles que ainda devem ser tratados, priorizando implantação em 2022-2023.

## **Etapa 2 - Pontos de atenção e oportunidades de melhoria levantados pelas próprias unidades**

Para complementar o diagnóstico institucional, as unidades da SEF também efetuaram o levantamento próprio dos pontos de atenção e oportunidades de melhoria identificados sob sua responsabilidade, considerando a situação atual.

## **Etapa 3 - Avaliação do desempenho da estratégia atual**

A avaliação do desempenho da estratégia atual foi realizada considerando os resultados parciais obtidos por cada unidade da SEF, até o 3º trimestre, por meio da mensuração da performance dos OKRs – Objetivos, Resultados-Chave e das Iniciativas do Plano Anual SEF 2021.

A análise do desempenho do Plano Anual SEF 2021 foi feita por meio do [Painel da GE - Gerencial - Power BI](#).

Essa análise possibilitou à unidade verificar:

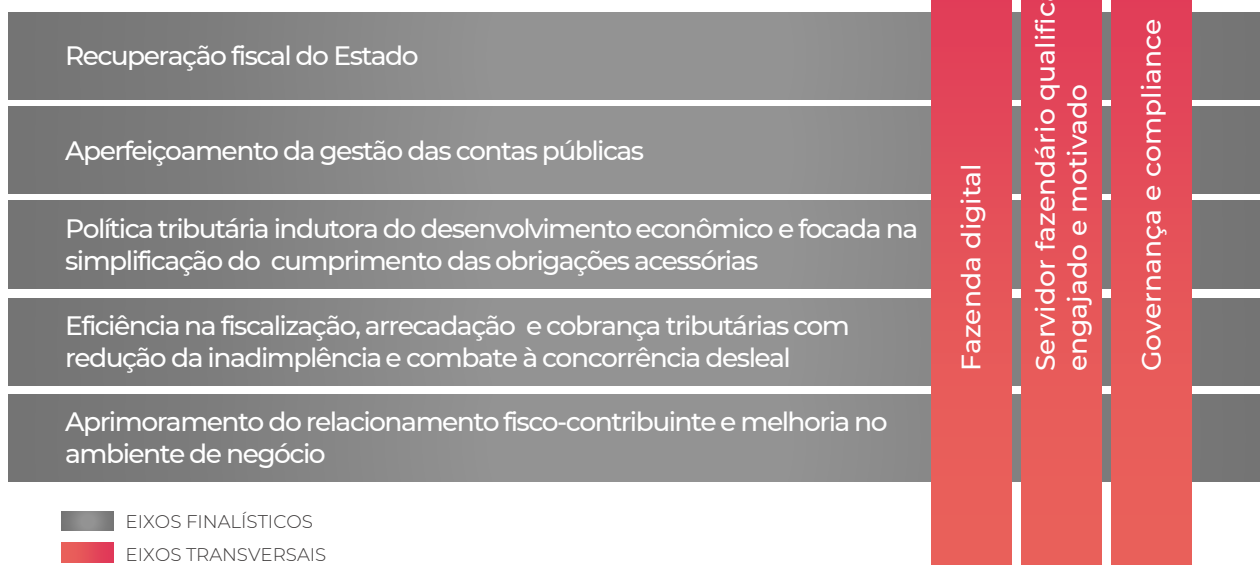
- se os objetivos departamentais deveriam ser mantidos, excluídos ou ajustados para o planejamento 2022;
- se os resultados-chave deveriam ser mantidos, excluídos ou ajustados, ou as metas revistas para 2022;
- se as iniciativas atingiram seu pleno cumprimento em 2021 ou se continuarão a ser monitoradas para a finalização de sua entrega em 2022.



# TEMAS ESTRATÉGICOS 2021-2023

São temas prioritários que representam as estratégias da SEF para o médio prazo e trazem consigo desafios que impactam o cumprimento da missão da instituição.

## EIXOS ESTRATÉGICOS TEMÁTICOS REVISÃO 2022



■ EIXOS FINALÍSTICOS  
■ EIXOS TRANSVERSAIS

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 2022-2023, observando-se:

- o Direcionamento Estratégico
- o Diagnóstico Institucional

Os Eixos Estratégicos Temáticos foram propostos e aprovados pela alta gestão da SEF, sendo definidos para orientar a concentração dos esforços da organização no que é prioritário e a construção dos desafios estratégicos, no período de 2021-2023.

Os Desafios representam as necessidades e as oportunidades apontadas pelas unidades da SEF para cada um dos Eixos Estratégicos Temáticos, sendo o ponto de partida para definição dos objetivos departamentais e setoriais.

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

[Clique ou escaneie para saber mais:](#)



# TEMAS ESTRATÉGICOS 2021-2023

## EIXOS FINALÍSTICOS E SEUS DESAFIOS REVISÃO 2022

### Recuperação fiscal do estado

- Preparação para o pedido de adesão ao Regime de Recuperação Fiscal
- Elaboração do Plano de Recuperação Fiscal

### Aperfeiçoamento da gestão das contas públicas

- GRP-Minas
- Promoção da sustentabilidade da dívida pública estadual, aperfeiçoamento da governança das estatais e identificação de oportunidades relacionadas aos ativos e haveres do Estado
- Ampliação da eficiência e da transparência da contabilidade do Estado de Minas Gerais
- Otimização da performance da administração financeira do Estado
- Aprimoramento e modernização da gestão do Tesouro Estadual

### Política tributária indutora do desenvolvimento econômico e focada na simplificação do cumprimento das obrigações acessórias

- Política tributária de incremento, atração e retenção de investimentos no Estado

### Eficiência na fiscalização, arrecadação e cobrança tributárias com redução da inadimplência e combate à concorrência desleal

- Estímulo à conformidade tributária pela Autorregularização
- Simplificação e modernização da arrecadação e das modalidades de pagamento
- Efetividade das ações de controle fiscal
- Aumento da recuperação do crédito tributário, inclusive inscritos em dívida ativa
- Modernização do crédito tributário
- Elevação da percepção de risco e da recuperação da receita

### Aprimoramento do relacionamento fisco-contribuinte e melhoria no ambiente de negócio

- Aprimoramento e ampliação dos serviços prestados ao contribuinte e ao cidadão
- Modernização do sistema de parcelamento
- Ampliação do protagonismo do Programa de Educação Fiscal Estadual
- Simplificação das obrigações tributárias acessórias

# TEMAS ESTRATÉGICOS 2021-2023

## EIXOS TRANSVERSAIS E SEUS DESAFIOS REVISÃO 2022

### Fazenda digital

- Garantia de alto nível de disponibilidade dos serviços em ambiente digital
- Evolução tecnológica de TI – atualização e ampliação do ambiente transacional
- Evolução tecnológica de TI – aprimoramento da Segurança da Informação e revisão da arquitetura do sistema SIARE

### Servidor fazendário qualificado, engajado e motivado

- Implementação de modelo de governança em gestão de pessoas e gestão por competências
- Implementação do Programa de Desenvolvimento do Servidor
- Implantação da Escola Fazendária
- Implementação do teletrabalho – home office na SEF
- Integração institucional dos servidores da SEF
- Implantação do controle de conformidade dos processos internos e a gestão de risco
- Revitalização das unidades com déficit de pessoal

### Governança e Compliance

- Controle de conformidade dos processos internos e gestão de riscos e disseminação de sua cultura na SRE
- Manutenção da certificação ISO 27.001 para o ambiente de autorização de NF-e
- Aperfeiçoamento da governança e da gestão estratégica na SEF
- Gestão de projetos estratégicos na SEF
- Gestão de riscos na SEF
- Inovação da Corregedoria
- Avaliação da qualidade de produtos e serviços prestados aos cidadãos e demais órgãos do Estado
- Aprimoramento da sistemática da Comissão de Ética da SEF
- Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD)
- Aperfeiçoamento contínuo da auditoria interna, segundo o padrão IA-CM
- Promoção da Integridade e da transparência na SEF

# ESTRUTURA LÓGICA DO PLANEJAMENTO DA SEF



SECRETARIA DE ESTADO  
DE FAZENDA DE MINAS GERAIS

# PLANO ANUAL



Mapa de  
Objetivos

- 1º CICLO -

FAZENDA



**MINAS  
GERAIS**

GOVERNO  
DIFERENTE.  
ESTADO  
EFICIENTE.

# MAPA DE OBJETIVOS

## PLANO ANUAL SEF 2022

**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

Ampliar a visibilidade e o alcance da ação fiscal

Aprimorar a cobrança administrativa do crédito tributário formalizado

Gerir o Tesouro de forma inteligente, inovadora e proativa

Aprimorar a identificação de indícios de irregularidades tributárias

Controlar o cumprimento dos recolhimentos e a adimplência de declarações de informações

### Intensificar a Simplificação do Ambiente de Negócios e dos Serviços Prestados

Promover serviços simplificados e de qualidade

Aprimorar a formalização do crédito tributário, a revisão e a qualidade do lançamento

Atender com tempestividade às solicitações dos contribuintes

Tornar o Tesouro transparente e digital

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

Monitorar a satisfação dos clientes, avaliando a qualidade dos serviços prestados

Padronizar os benefícios fiscais setoriais e simplificar as obrigações tributárias acessórias

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+

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

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

Promover a qualidade do gasto

Fortalecer a gestão estratégica na SEF e a sua comunicação

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

Objetivo Organizacional

Objetivo Departamental

Objetivo Setorial



SECRETARIA DE ESTADO  
DE FAZENDA DE MINAS GERAIS

# PLANO ANUAL



- 1º CICLO -

Monitoramento  
e Avaliação

FAZENDA



MINAS  
GERAIS

GOVERNO  
DIFERENTE.  
ESTADO  
EFICIENTE.

# MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

## PLANO ANUAL SEF

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

O Plano Anual SEF é monitorado por meio do Sistema de Monitoramento da Gestão Estratégica (SISGES), uma ferramenta on-line, desenvolvida pela SEF, que além das etapas de cadastro e aprovação de OKRs e iniciativas do Plano Anual SEF, permite o acompanhamento da execução da estratégia através da atualização mensal do desempenho dos resultados-chave e do progresso das iniciativas, sob responsabilidade dos interlocutores da Gestão Estratégica, designados pelas respectivas unidades responsáveis.



Durante o monitoramento, devem ser identificados possíveis pontos de atenção ou entregas, tanto para resultados-chave quanto para iniciativas, conforme a situação.

O passo a passo pormenorizado para o uso do SISGES pelas unidades da SEF encontra-se no [Manual do SISGES](#) e o desempenho do Plano Anual SEF, apurado mensalmente pelas unidades, pode ser visualizado no Painel da Gestão Estratégica ([Painel da GEv2.1 - Power BI](#)).

A cada três meses, as unidades da SEF analisam e avaliam internamente o desempenho dos resultados-chave e o progresso das iniciativas sob sua responsabilidade, submetendo as informações à avaliação do Comitê Estratégico de Governança (CEG), nos Encontros Estratégicos de Avaliação de Resultados, quando são analisados o desempenho da estratégia o tratamento dos pontos de atenção existentes.

O processo de monitoramento e avaliação do Plano Anual SEF é parcialmente concluído no mês de dezembro, sendo finalizado no Encontro Estratégico Anual, em fevereiro do ano seguinte, quando é possível a apuração definitiva dos resultados.

[Clique ou escaneie](#)  
para saber mais:



SECRETARIA DE ESTADO  
DE FAZENDA DE MINAS GERAIS

# PLANO ANUAL



- 1º CICLO -

Orçamento  
SEF

# ORÇAMENTO SEF 2022

(R\$) valores em reais

ÁREA	AÇÃO	CUSTEIO	INVESTIMENTO	PESSOAL	TOTAL
SRE	1036 - Melhoria das Instalações Fazendárias	1.000,00			1.000,00
	4278 - Gestão da Tributação, Arrecadação, Fiscalização, Crédito e Cobrança	6.328.500,00		188.785.678,00	195.114.178,00
	4281 - Simplificação Tributária	1.000,00			1.000,00
	4282 - Controle Fiscal	25.934.300,00	860.000,00	973.240.089,00	1.000.034.389,00
	4284 - Nota Fiscal Mineira	1.000,00			1.000,00
CCMG	4312 - Gestão Eficiente e Transparência do Contencioso Administrativo Tributário	859.455,00		17.141.765,00	18.001.220,00
STE	2001 - Suporte às Ações do Tesouro Estadual	20.000,00		1.914.147,00	1.934.147,00
	2024 - Gerenciamento e Suporte às Atividades Ligadas a Contadoria Geral do Estado de Minas Gerais	8.875,00		2.388.749,00	2.397.624,00
	2027 - Gerenciamento e Suporte às Atividades Ligadas a Governança de Ativos e da Dívida Pública do Estado de Minas Gerais	11.527,00		4.159.187,00	4.170.714,00
	4199 - Controle e Operações Financeiras dos Recursos Estaduais	57.668.000,00		9.912.418,00	67.580.418,00
	4247 - Gestão Estratégica e Planejamento Financeiro	7.271,00		1.503.267,00	1.510.538,00
	4251 - Contadoria Transparente	3.598,00		2.057.848,00	2.061.446,00
	4252 - Contadoria Legal	837.585,00		1.141.147,00	1.978.732,00
	4255 - Governança do Sistema Integrado Utilizado para a Execução Orçamentária, Financeira, Patrimonial e Contábil	20.409.347,00	22.670.304,00	712.202,00	43.791.853,00
	4258 - Gestão de Ativos e Haveres	5.717.231,00		3.218.853,00	8.936.084,00
	4260 - Endividamento Sustentável	6.702,00		2.514.122,00	2.520.824,00
4261 - Governança das Empresas Estatais	6.902,00		1.386.821,00	1.393.723,00	
STI	1053 - Divisa Tributária Segura	2.366.029,00			2.366.029,00
	2048 - Transformação Digital	530.000,00	26.261.558,95		26.791.558,95
	2051 - Proposição, Ampliação e Sustentação de Soluções e Atendimento aos Usuários de TIC	43.203.639,00	7.646.613,00	12.645.961,00	63.496.213,00
	2052 - Sustentação do Data Center	216.132.118,00	60.528.552,95	1.311.073.012,00	1.587.733.682,95
SPGF +GAB	2500 - Assessoramento e Gerenciamento de Políticas Públicas	9.527.231,00	13.092,00	79.920.115,00	89.460.438,00
<b>TOTAL</b>		<b>238.402.422,00</b>	<b>23.996.690,00</b>	<b>1.311.073.012,00</b>	<b>1.573.472.124,00</b>

Fonte: LEI nº 24.013, de 30/11/2021 - LOA

SECRETARIA DE ESTADO  
DE FAZENDA DE MINAS GERAIS

# PLANO ANUAL



- 1º CICLO -

FAZENDA



**MINAS  
GERAIS**

GOVERNO  
DIFERENTE.  
ESTADO  
EFICIENTE.

**Agenda  
Estratégica**

# AGENDA 2022

	1º TRIMESTRE			2º TRIMESTRE			3º TRIMESTRE			4º TRIMESTRE		
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
<p><b>Encontro Estratégico Anual Destaques 2021 e Plano Anual SEF 2022</b> Comunicação da estratégia Secretaria de Estado de Fazenda <b>FEVEREIRO</b></p>												
<p><b>Levantamento de Necessidades de Desenvolvimento – LND</b> Unidades da SEF SPGF <b>FEVEREIRO</b></p>												
<p><b>Monitoramento</b> Resultados-Chave (KRs) e Iniciativas Unidades da SEF – Interlocutores da Gestão Estratégica <b>ATÉ O 15º DIA DO MÊS</b></p>												
<p><b>Encontro Estratégico</b> Avaliação de Resultados Comitê Estratégico de Governança (CEG) e Unidades da SEF <b>1º MÊS SUBSEQUENTE AO TRIMESTRE</b></p>												
<p><b>MD-GEFIS</b> Avaliação da Maturidade e Desempenho da Gestão Fiscal BID e Unidades da SEF <b>ABRIL E MAIO</b></p>												
<p><b>Orçamento Base Zero (OBZ)</b> Planejamento orçamentário SEF Unidades da SEF – SPGF <b>JUNHO A AGOSTO</b></p>												
<p><b>Revisão Plano Anual SEF 2022</b> Ajustes dos OKRs e Iniciativas Unidades da SEF <b>JULHO</b></p>												
<p><b>Diagnóstico Institucional</b> Levantamento da situação atual da SEF Unidades da SEF <b>AGOSTO e SETEMBRO</b></p>												
<p><b>Revisão Temas Estratégicos 2021-2023</b> Eixos Estratégicos Temáticos e Desafios Unidades da SEF <b>AGOSTO E SETEMBRO</b></p>												
<p><b>Elaboração Plano Anual SEF 2023</b> OKRs Unidades da SEF <b>OUTUBRO</b></p>												
<p><b>Portfólio de Projetos de TI</b> Unidades da SEF e STI Comitê de Tecnologia e Segurança da Informação (CTSI) <b>OUTUBRO A DEZEMBRO</b></p>												
<p><b>Conclusão Plano Anual SEF 2023</b> Unidades da SEF e Comitê de Gestão Fazendária (CGF) <b>DEZEMBRO</b></p>												



SECRETARIA DE ESTADO  
DE FAZENDA DE MINAS GERAIS

# PLANO ANUAL



- 1º CICLO -

FAZENDA



**MINAS  
GERAIS**

GOVERNO  
DIFERENTE.  
ESTADO  
EFICIENTE.

**Siglário e  
Referências**

# 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). Conteúdo do curso na modalidade à 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 2021 - Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais.

Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) 2019-2030 - Governo do Estado de Minas Gerais.

Lei nº 24.013, de 30/11/2021, 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.



FAZENDA



**MINAS  
GERAIS**

GOVERNO  
DIFERENTE.  
ESTADO  
EFICIENTE.