



**Secretaria de Estado de Fazenda  
do Rio de Janeiro**

# **Book Estratégico 2025-2028**

v 2025.2

# Realização

## **Juliano Pasqual**

Secretário de Estado de Fazenda

## **Wagner Tadeu Matiota**

Chefe de Gabinete

## **Gustavo Alves Tillmann**

Subsecretário-Geral de Fazenda

## **Gabriel Mac-Dowell Blum**

Subsecretário de Tecnologia da Informação e Comunicação

## **Adilson Zegur**

Subsecretário de Estado de Receita

## **Thompson Lemos da Silva Neto**

Subsecretário de Política Tributária e Relações Institucionais

## **Yasmim da Costa Monteiro**

Subsecretária de Contabilidade Geral do Estado

## **Bruno Schettini Gonçalves**

Subsecretário do Tesouro do Estado do Rio de Janeiro

## **Sérgio Henrique Jonas Fogaça**

Subsecretário de Administração

## **Francisco Pereira Iglesias**

Subsecretário de Controle Interno

## **Vanessa Huckleberry Portella Siqueira**

Subsecretária de Assuntos Jurídicos

## **Álvaro Marques Neto**

Presidente do Conselho de Contribuintes do Estado do Rio de Janeiro

## **Flavio Müller Pupo**

Corregedor Tributário de Controle Externo



### **Elaboração:**

#### **Subsecretaria-Geral**

Assessoria de Gestão Estratégica

Reuben da Cunha Rocha

Fernanda Rianelli Carneiro

Thales Eliopoulos Junior

Carlos Rafael de Souza Fonseca

# Sumário

## 1. Introdução

- Apresentação
- Sobre a SEFAZ

## 2. Contexto

- Grau de Maturidade na Gestão Fiscal
- Cadeia de Valor

## 3. Planejamento Estratégico

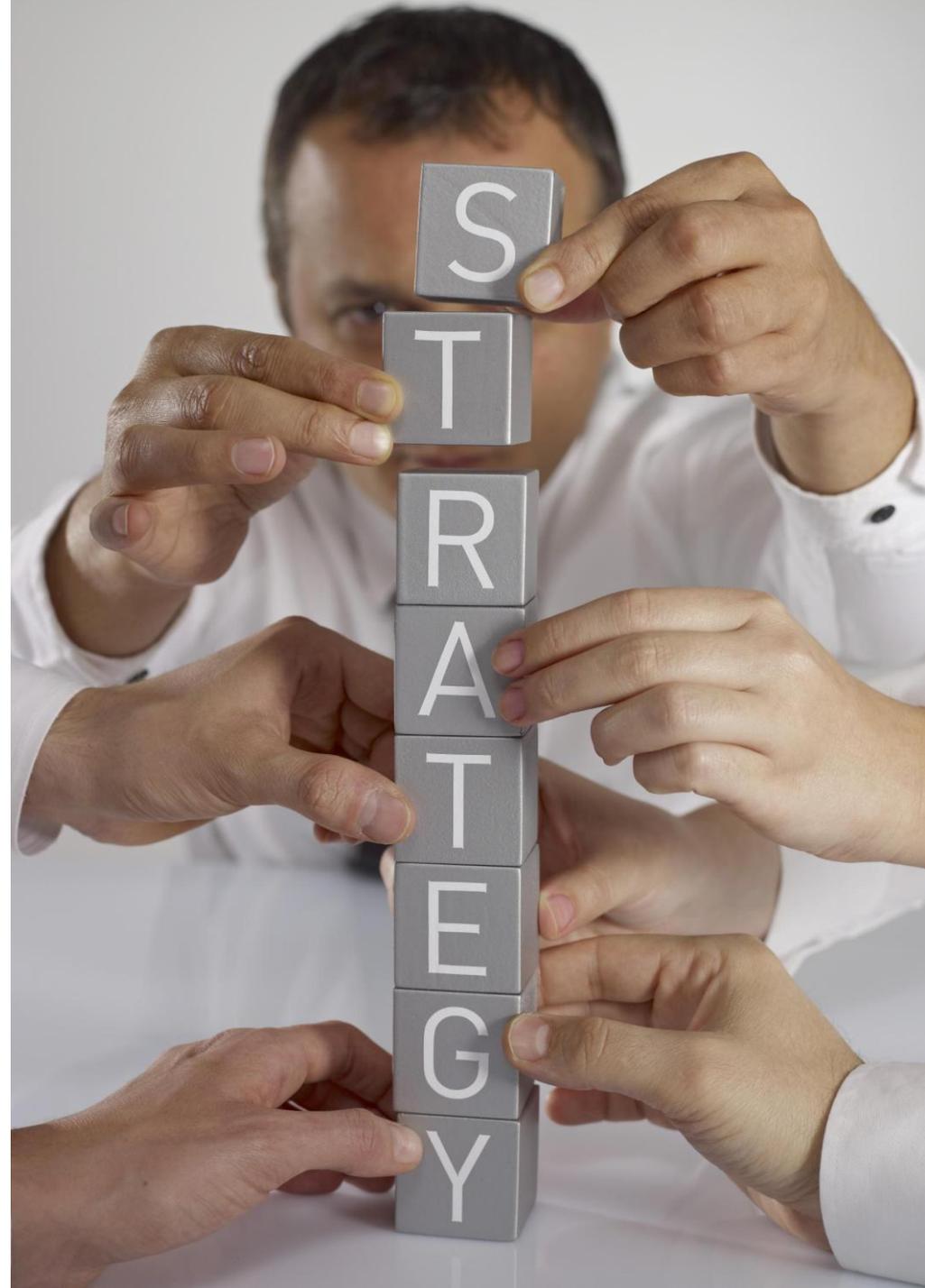
- Metodologia e Premissas
- Missão, Visão e Valores
- Mapa Estratégico
- Objetivos Estratégicos
- Projetos Estratégicos
- Indicadores Estratégicos

## 4. Monitoramento e Gestão da Estratégia



# 1. Introdução

- Apresentação do Planejamento Estratégico SEFAZ 2025-2028
- Sobre a SEFAZ



# Apresentação



Este documento apresenta o Planejamento Estratégico da Secretaria de Estado de Fazenda do Rio de Janeiro (SEFAZ RJ) para o ciclo 2025-2028, e define as prioridades, escolhas e diretrizes estratégicas para o desenvolvimento da Secretaria nos próximos quatro anos.

No cenário contemporâneo, a SEFAZ-RJ enfrenta desafios múltiplos e complexos que demandam uma gestão eficiente e proativa. O planejamento estratégico emerge como uma ferramenta essencial para a Secretaria, orientando projetos e ações, bem como permitindo a adaptação às mudanças e a otimização de recursos e processos.

O equilíbrio das contas públicas é um dos principais objetivos da SEFAZ-RJ. O planejamento estratégico da Secretaria reflete essa preocupação, tendo como princípio o desenvolvimento de políticas fiscais responsáveis e sustentáveis, que assegurem a saúde financeira do estado a longo prazo e permitam investimentos em áreas prioritárias, como saúde, educação e infraestrutura.

O material é resultado de um amplo diálogo com os gestores e servidores do órgão, criando portanto, uma estratégia alinhada em todos os níveis da organização.

# Sobre a SEFAZ

A Secretaria de Estado de Fazenda do Rio de Janeiro - SEFAZ, órgão integrante da estrutura da administração direta estadual, é o órgão central do Estado no tocante à administração fiscal, tributária, financeira, econômica e contábil e tem por finalidades:

- I - gerir o sistema Tributário Estadual para garantir a efetivação do potencial contributivo da economia e assegurar o controle da arrecadação tributária, inclusive no tocante às receitas não-tributárias previstas na Lei nº 5.139/2007;
- II - formular e implementar políticas que garantam a justiça fiscal, promovendo a tributação, a arrecadação e a fiscalização;
- III - instituir, manter e aprimorar os sistemas de normas e procedimentos contábeis para o adequado registro dos atos e fatos da gestão orçamentária, financeira e patrimonial dos órgãos e entidades da Administração Pública Estadual.

A SEFAZ RJ tem desempenhado um papel crucial na administração financeira e tributária do estado, adaptando-se às mudanças econômicas e tecnológicas ao longo dos anos para melhor servir a população e garantir a arrecadação eficiente dos tributos estaduais.

## 2. Contexto

- Grau de Maturidade na Gestão Fiscal
- Cadeia de Valor





# Grau de Maturidade na Gestão Fiscal

Em novembro de 2018 o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) aplicou na SEFAZ RJ a Metodologia de Diagnóstico do Nível de Maturidade da Gestão Fiscal (MD-GEFIS). Quatro anos depois, a Assessoria de Gestão Estratégica da SEFAZ realizou uma segunda rodada do instrumento e trouxe a possibilidade de aprimorar o entendimento sobre os pontos fortes e os que necessitavam de melhoria na gestão fiscal estadual. Além disso, ofereceu subsídio ao planejamento de iniciativas e projetos de modernização, com estímulo à adoção de procedimentos inovadores.

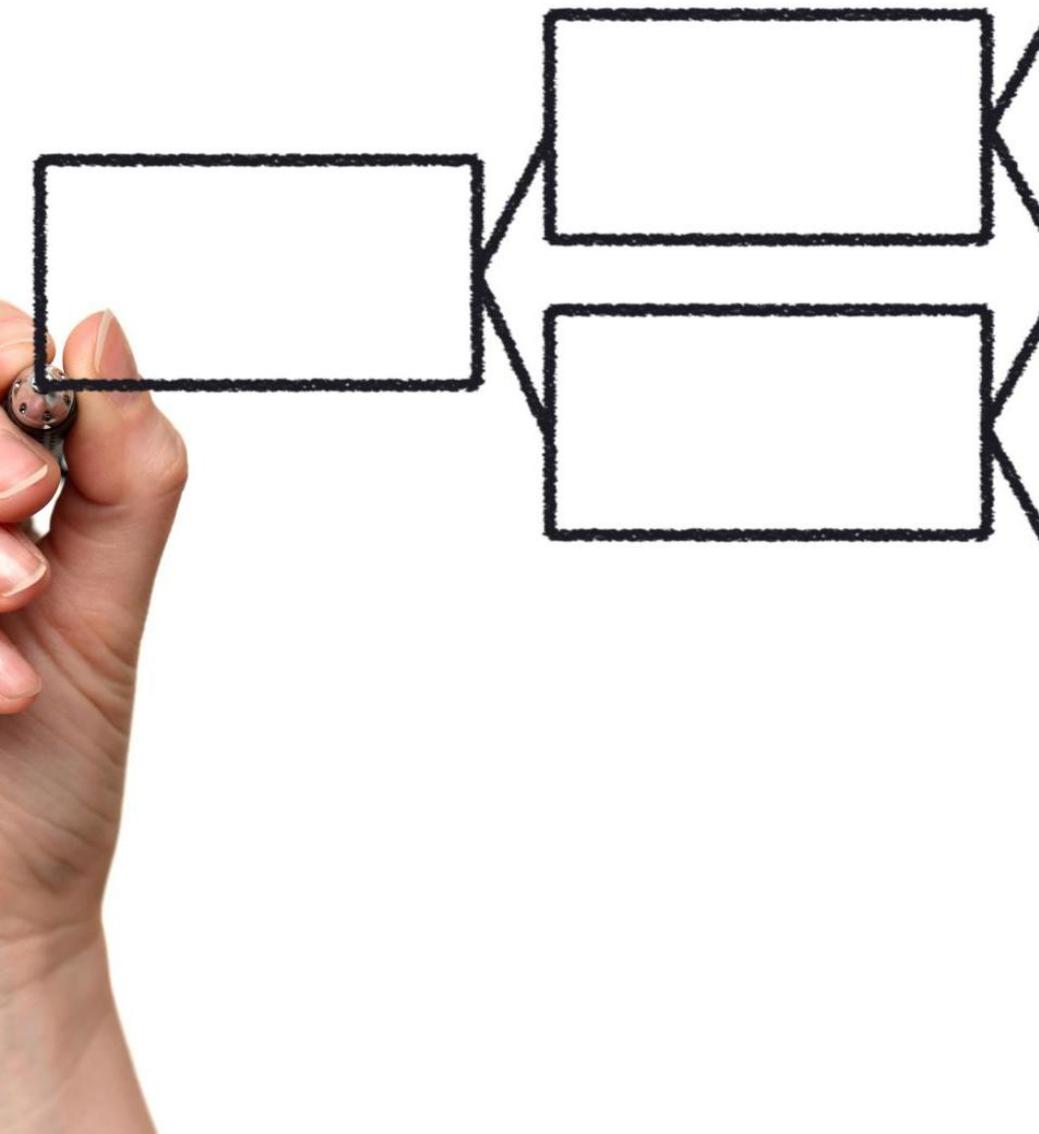
De forma geral, a maioria dos pontos de atenção identificados pelo diagnóstico estão contemplados nos objetivos, iniciativas ou projetos estratégicos delineados no Plano Estratégico 2025-2028 da SEFAZ RJ. Essas ações serão direcionadas para promover o desenvolvimento de longo prazo da Secretaria, fortalecendo a capacidade de gestão fiscal do estado.

# Cadeia de Valor

**1.** A cadeia de valor é uma ferramenta estratégica que descreve as atividades que a SEFAZ realiza para criar valor para os cidadãos.

**2.** Ela inclui todas as etapas do processo de criação de um produto ou serviço, desde a concepção até a entrega ao cidadão.

**3.** Essa ferramenta ajuda a identificar as atividades que agregam mais valor para o cidadão e a encontrar maneiras de otimizá-las.

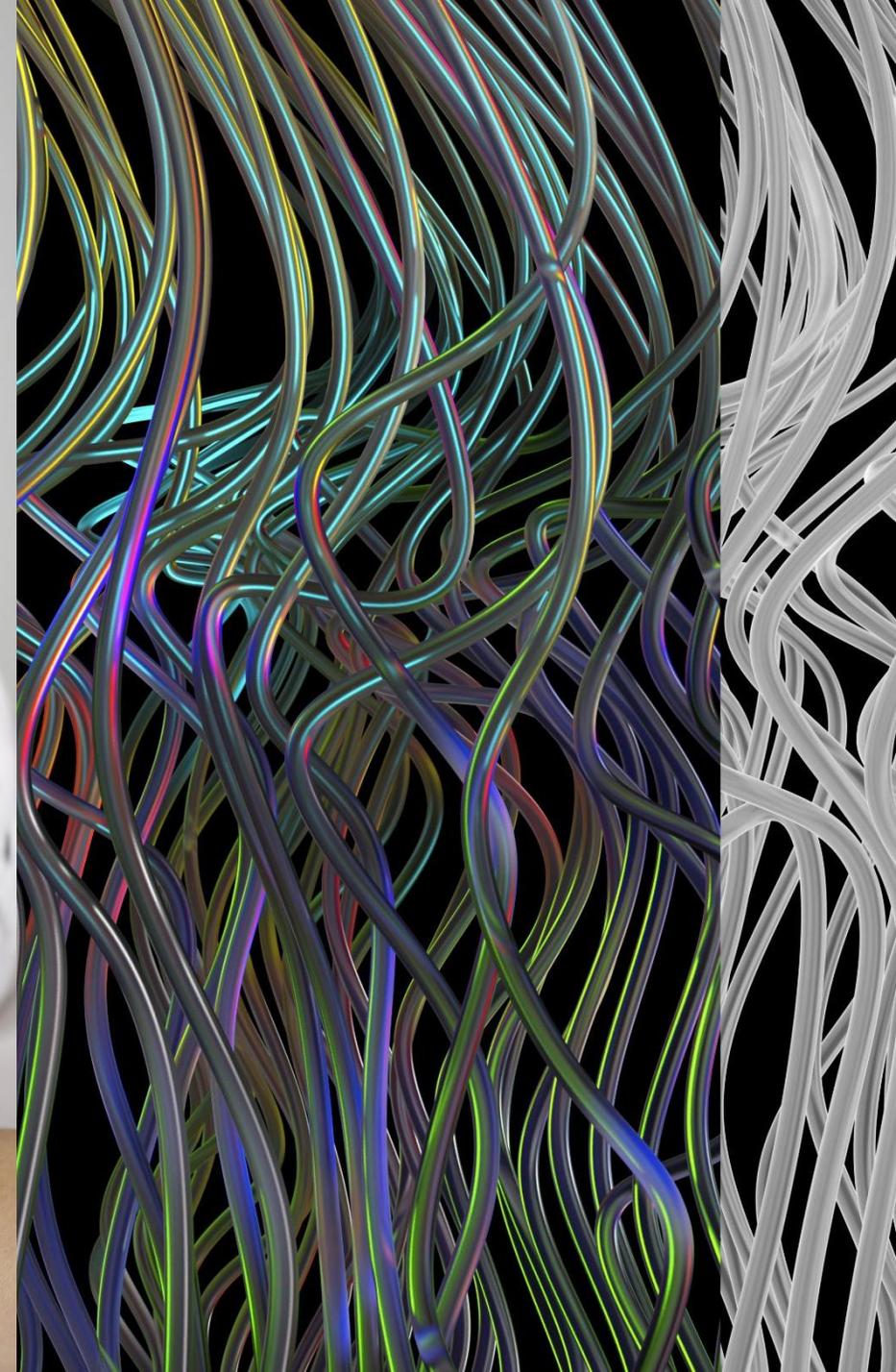


# CADEIA DE VALOR - SEFAZ-RJ



# 3. Planejamento Estratégico

- Metodologia e Premissas
- A Casa Estratégica
- Missão, Visão e Valores
- Mapa Estratégico
- Objetivos Estratégicos
- Projetos Estratégicos
- Indicadores Estratégicos



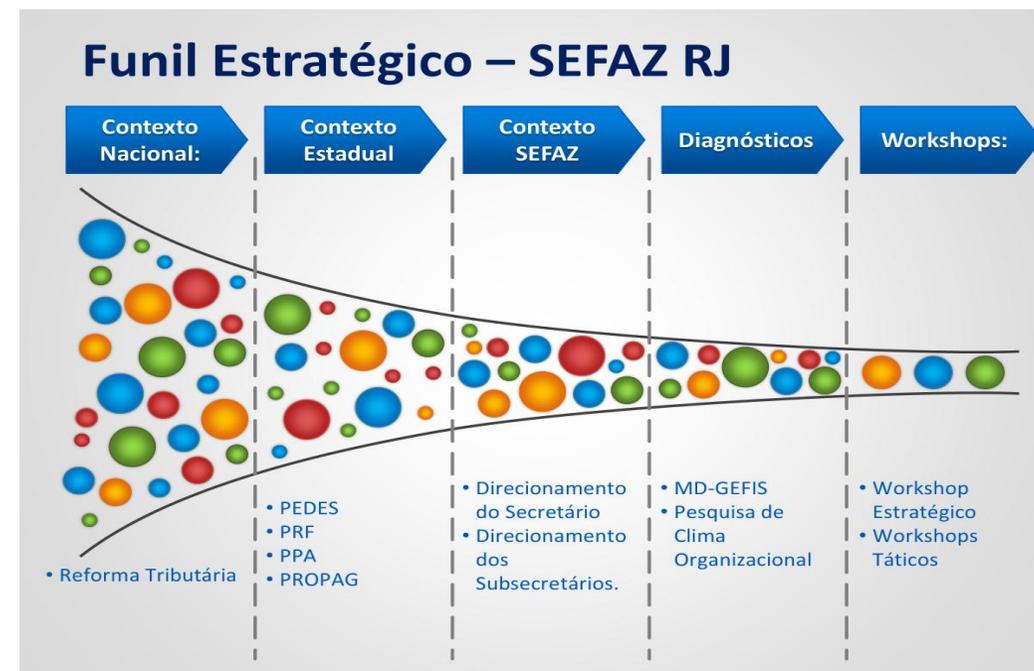
# Metodologia e Premissas

O Planejamento Estratégico da SEFAZ RJ para o horizonte de 2025 a 2028 foi construído de forma colaborativa, escutando os diversos níveis de liderança da Secretaria e baseado nas seguintes premissas:

- 1.** Dado a incerteza do ambiente externo, o planejamento será realizado para um ciclo de 4 anos, com revisão anual da estratégia.
- 2.** Visando dar mais cadência para a estratégia e acelerar os resultados, além dos objetivos estratégicos de médio prazo (4 anos) e dos projetos estratégicos, foram levantadas as iniciativas estratégicas focadas no curto prazo, possuindo abrangência menor que 24 meses.
- 3.** Alinhamento ao PPA e ao Programa de Aplicação (PAP) do Fundo Especial de Administração Fazendária (FAF).
- 4.** A utilização do modelo OKR – Objectives & Key-Results, para a construção dos indicadores institucionais, para demonstração de uma visão geral da performance da organização.

- 5.** A utilização da MD-GEFIS como uma das principais fontes de diagnóstico organizacional, sendo essencial para a formulação da estratégia.

Para a definição das ações de transformação da SEFAZ RJ no período, diversos eixos de análise serviram de base e foram considerados em todo o processo. No infográfico abaixo estão segmentados os principais inputs utilizados para a formulação das iniciativas estratégicas e dos projetos estratégicos.

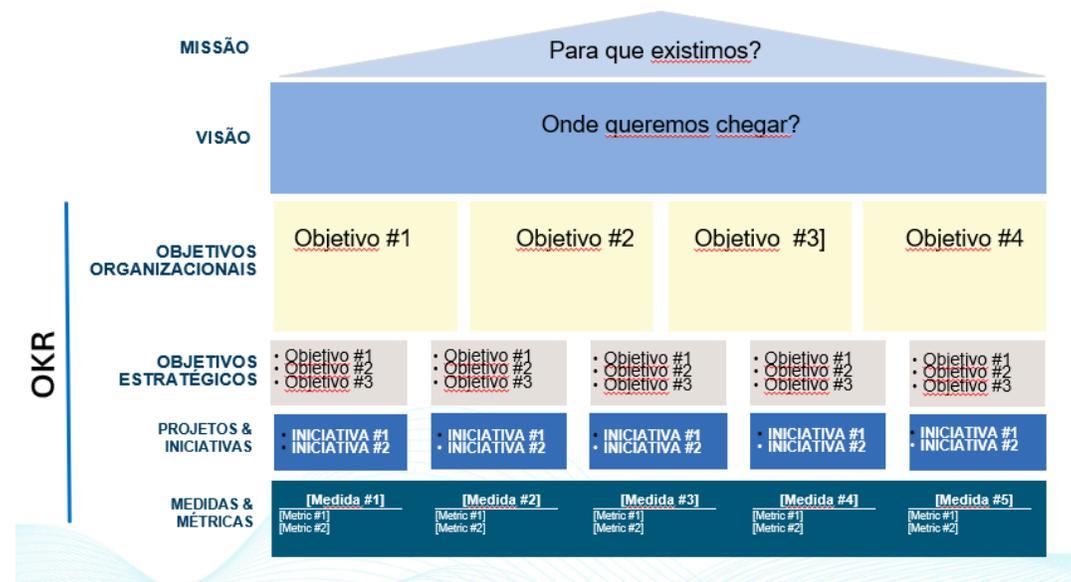


# A Casa Estratégica

Construir uma casa estratégica dentro do planejamento estratégico é um processo integral que envolve definir uma **visão** inspiradora, estabelecer uma **missão** clara, fixar **objetivos** estratégicos tangíveis, **desenvolver estratégias** detalhadas e **monitorar** continuamente o progresso.

Ao seguir estes passos, a SEFAZ se posiciona bem para alcançar seus objetivos e prosperar em um ambiente competitivo. Essa abordagem estruturada assegura que cada elemento do planejamento estratégico esteja alinhado e contribua para o crescimento sustentável da organização.

A casa estratégica não é apenas uma metáfora, mas um framework que integra todos os elementos do planejamento estratégico para criar uma **fundação sólida** para o sucesso duradouro.



# Missão e Visão

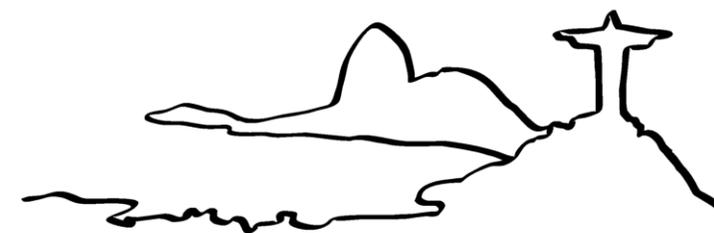
A **missão** organizacional é uma declaração que define a finalidade da organização, ajudando a explicar o que a organização faz e por que é importante. Ela responde à pergunta: "**Por que existimos?**".

Estabelecer uma **visão** clara e inspiradora é fundamental para motivar as pessoas e alinhar os esforços da organização em torno de objetivos comuns de longo prazo. Ela responde à pergunta: "**Onde queremos chegar?**"



# Missão da SEFAZ

**“Promover o cumprimento das obrigações relativas às receitas públicas estaduais e a gestão financeira para viabilizar as ações de governo e o desenvolvimento do Estado do Rio de Janeiro.”**



# Visão da SEFAZ

---

“Ser referência nacional de qualidade na prestação de serviços públicos e protagonista no aprimoramento de temas fazendários.”



# Determinação de valores essenciais

## Valores Essenciais

Os valores essenciais são as crenças fundamentais de uma organização que ajudam a orientar o comportamento e a tomada de decisões. Nossos valores foram determinados com o cuidado de garantir que estejam alinhados com a visão e a missão.

## Alinhamento com a Visão e a Missão

Os valores essenciais estão alinhados com a visão e a missão da SEFAZ para garantir que todos trabalhem juntos em direção ao mesmo objetivo.





# Valores da SEFAZ

- **Excelência**
- **Foco no usuário**
- **Responsabilidade**
- **Transparência**
- **Equidade**
- **Integridade**
- **Inovação**
- **Simplicidade**
- **Propósito**
- **Sustentabilidade.**

# Valores da SEFAZ

## **Excelência:**

Buscar a qualidade no planejamento, na execução e na avaliação de nossas ações;

## **Foco no usuário:**

Dedicar esforços e atenção no melhor atendimento ao demandante, seja ele a sociedade ou o governo;

## **Responsabilidade:**

Orientar-se pelo cumprimento dos compromissos assumidos e pelo equilíbrio das finanças do estado;

## **Transparência:**

Dar conhecimento à sociedade de informações públicas, prioridades, resultados e realizações com precisão;

## **Sustentabilidade:**

Fazer uso eficiente de recursos materiais e energéticos, pesando na menor produção de resíduos e em seu adequado descarte para mitigar os impactos ambientais de nossas atividades.;

## **Integridade:**

Cumprir a missão com observância à legislação, à ética e à moralidade pública;

## **Inovação:**

Incorporar as tecnologias e as práticas mais modernas para aprimorar a qualidade de nossos trabalhos e resultados;

## **Simplicidade:**

Buscar a simplificação de processos para tornar a relação com partes interessadas menos burocrática e mais previsível;

## **Propósito:**

Reconhecer o significado para a sociedade do trabalho realizado, promovendo sentido e valor que orgulha nossos servidores, colaboradores e parceiros;

## **Equidade:**

Praticar a impessoalidade, a imparcialidade e isonomia no tratamento dispensado a contribuintes, órgãos públicos e servidores.;

# Mapa Estratégico

1. O Mapa Estratégico é uma ferramenta importante para visualizar os **objetivos** da organização.
2. Ele ajuda a identificar as prioridades e a direção que a SEFAZ deve seguir.
3. Está organizado em três perspectivas:.

**Objetivos de Resultados:** representam a orientação da estratégia fazendária do Estado.

**Objetivos Finalísticos:** tratam das grandes transformações a serem feitas nos processos finalísticos da SEFAZ.

**Objetivos Habilitadores** – são aspectos transversais e estruturantes para a execução da estratégia.



# Mapa Estratégico

## Missão

Promover o cumprimento das obrigações relativas às receitas públicas estaduais e a gestão financeira para viabilizar as ações de governo e o desenvolvimento do Estado do Rio de Janeiro.

## Visão

Ser referência nacional de qualidade na prestação de serviços públicos e protagonista no aprimoramento de temas fazendários

## Objetivos de Resultados

01. Aproximar a conformidade efetiva da potencial

02. Aprimorar o ambiente tributário em consonância com a política de desenvolvimento do Estado

03. Alcançar a sustentabilidade das contas públicas

## Objetivos Finalísticos

1. Aprimorar as normas relacionadas às receitas sob competência da SEFAZ
2. Avaliar as mudanças normativas que repercutam no ambiente tributário do Estado
3. Integrar a SEFAZ às entidades que possam melhorar o ambiente tributário
4. Impulsionar resultados de arrecadação das receitas tributárias e não-tributárias

5. Aprimorar a qualidade de atendimento ao contribuinte
6. Promover a conformidade tributária
7. Reduzir o estoque de processos em julgamento administrativo
8. Assegurar a aderência das normas contábeis ao padrão CASP

9. Ser referência nacional em CASP
10. Promover a integração entre o SIAFE-Rio e os sistemas estruturantes do Estado
11. Aperfeiçoar e modernizar a gestão do Tesouro Estadual
12. Retornar ao equilíbrio das contas públicas

## Objetivos Habilitadores

01. Promover a governança e a gestão estratégica com foco em resultados

02. Promover o desenvolvimento contínuo e a valorização dos servidores

03. Promover a utilização de tecnologia da informação para geração de valor e eficiência

Excelência

Foco no usuário

Responsabilidade

Transparência

Equidade

Integridade

Inovação

Simplicidade

Propósito

Sustentabilidade

# Objetivos Estratégicos

São metas de longo prazo que a SEFAZ define para alcançar sua visão e missão. São fundamentais para direcionar os esforços e garantir que todas as ações estejam alinhadas com seus propósitos e valores..

Esses objetivos ajudam a SEFAZ a focar em áreas prioritárias, como aumentar a eficiência operacional, melhorar a satisfação do cidadão, promover a sustentabilidade financeira e desenvolver a capacidade de inovação. Eles servem como um guia para a tomada de decisões e a alocação de recursos, garantindo que a SEFAZ esteja sempre caminhando na direção certa.



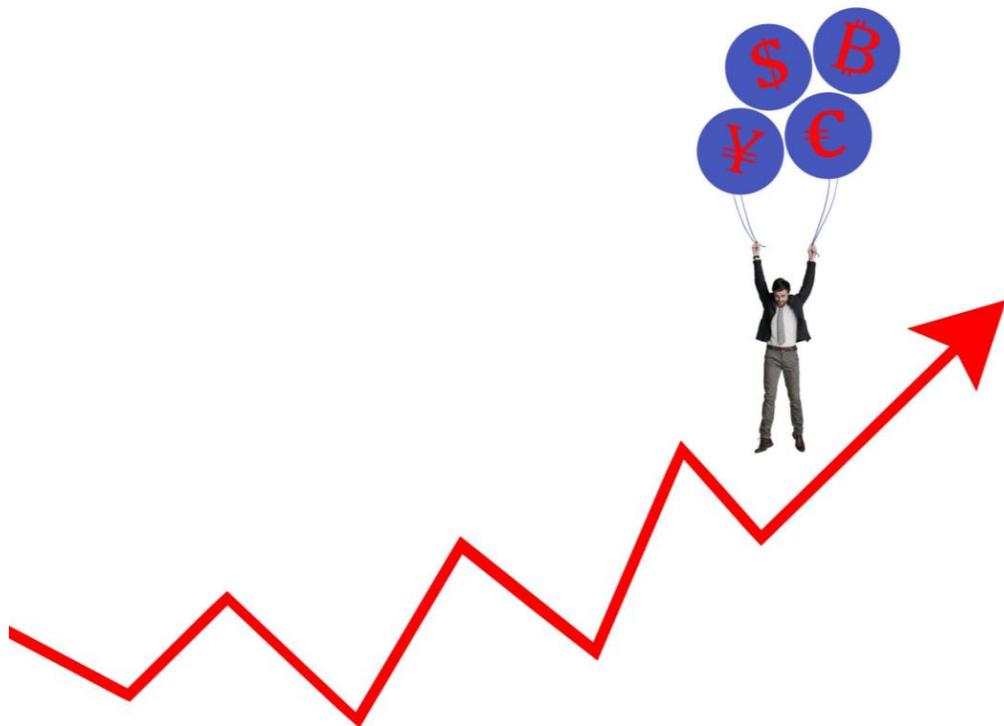
# Objetivos de Resultados (Institucionais)

## 01. Aproximar a conformidade efetiva da potencial

### Descrição:

Visa garantir que os contribuintes cumpram suas obrigações fiscais de forma mais completa e precisa, reduzindo a brecha tributária, ou seja, a diferença entre o que é efetivamente arrecadado e o que poderia ser arrecadado se todos estivessem em conformidade total.

Essas ações ajudam a aumentar a arrecadação sem a necessidade de aumentar impostos, promovendo uma gestão fiscal mais justa e eficiente.



# Objetivos de Resultados (Institucionais)

## 02. Aprimorar o ambiente tributário em consonância com a política de desenvolvimento do Estado do Rio de Janeiro

### Descrição:

Busca alinhar o sistema tributário com as metas de desenvolvimento econômico e social do estado, promovendo um ambiente fiscal que estimule investimentos, inovação e crescimento sustentável.



# Objetivos de Resultados (Institucionais)

## 03. Alcançar a sustentabilidade das contas públicas do Estado do Rio de Janeiro

### Descrição:

Visa garantir que as finanças do estado sejam geridas de maneira responsável e equilibrada, assegurando que as receitas e despesas estejam alinhadas para evitar déficits e promover a estabilidade econômica a longo prazo.

Essas ações são essenciais para que o estado possa manter suas obrigações financeiras e continuar a investir em áreas prioritárias, como saúde, educação e infraestrutura, promovendo o bem-estar da população.



# Objetivos Finalísticos

## 01. Aprimorar as normas relacionadas às receitas sob competência da SEFAZ

### Descrição:

Visa sugerir mudanças normativas que maximizem o cumprimento das obrigações relacionadas às receitas sob competência da SEFAZ-RJ e melhorem o ambiente tributário do estado.

---

### Projetos:

- Operador logístico;
- Transição energética;
- Substituição tributária;
- Programa de fomento à conformidade tributária;
- Regulamentação da incidência do IPVA sobre aeronaves e embarcações

### Iniciativas:

- Acompanhamento da construção das normas inseridas na reforma tributária no Congresso Nacional e avaliação de propostas de melhorias no seu texto;
- Criação de duas subsecretarias adjuntas na SUBPOT: reforma tributária e executiva;
- Participação nos grupos técnicos da reforma tributária;
- Participação nos grupos técnicos do CONFAZ, ENCAT, COGEF e demais grupos de discussão sobre aprimoramentos do ambiente tributário;
- Reestruturação do fluxo de trabalho dos representantes em órgãos técnicos nacionais.
- Gestão de interações entre representantes de grupos técnicos da COTEPE e a Superintendência de Estudos Econômicos, com intuito de desenvolver subsídios à tomada de decisão em fórum deliberativo.

# Objetivos Finalísticos

## 02. Avaliar as mudanças normativas que repercutam no ambiente tributário do Estado

### Descrição:

Visa analisar riscos, benefícios e impactos relacionados às mudanças normativas que possam repercutir no ambiente tributário do estado. A avaliação deve ser realizada na fase de concepção da norma, após o a sua positivação no sistema jurídico, e periodicamente, quando relevante.

### Iniciativas:

- Capacitação dos servidores SUBPOT sobre o método de solução normativa SUBPOT;
- Acompanhamento e aprimoramento de metodologia de avaliação de impacto regulatório, com análise de riscos, impactos e benefícios, em conjunto com a SUBCINT;
- Melhoria na disponibilidade de informações para análise de riscos, benefícios e impactos;
- Construção de procedimento padrão para diálogo contínuo com entidades representativas de segmentos econômicos.

---

### Projetos:

- Implementação do método de solução normativa SUBPOT;
- Construção de repositório eletrônico de informações (“wikipot”);
- Melhoria no BI da SUBPOT.

# Objetivos Finalísticos

## **03. Integrar a SEFAZ às entidades que possam melhorar o ambiente tributário**

### **Descrição:**

Visa manter instrumentos permanentes de integração, tais como acordos de cooperação, interfaces sistêmicas e atos legislativos conjuntos, para possibilitar a troca de informações de interesse fiscal, a melhoria das normas, a defesa do desenvolvimento do estado, e a sinergia operacional necessária ao aprimoramento do ambiente tributário.

.

### **Iniciativas:**

- Planejamento estratégico das relações institucionais da SEFAZ-RJ (definição das integrações estratégicas);
- Participação em fóruns técnicos com os demais entes federativos;
- Criação de padrões para integração com entidades estratégicas

---

### **Projetos:**

# Objetivos Finalísticos

## 04. Impulsionar resultados de arrecadação das receitas tributárias e não-tributárias

### Descrição:

O objetivo é aumentar a eficiência e a eficácia na arrecadação das receitas, tanto tributárias quanto não-tributárias, para garantir a sustentabilidade financeira e o desenvolvimento econômico do estado.

As iniciativas são essenciais para aumentar a receita estadual, permitindo investimentos em áreas prioritárias como saúde, educação e infraestrutura, promovendo o desenvolvimento sustentável e a justiça fiscal.

Para isso, é necessário melhorar a conformidade tributária, modernizar processos e incentivar o cumprimento voluntário dos contribuintes.

### Iniciativas:

- Modernização dos sistemas de arrecadação
- Capacitação e treinamento dos profissionais
- Combate à evasão fiscal
- Educação Fiscal dos contribuintes
- Monitoramento contínuo
- Fortalecimento da cobrança administrativa

---

### Projetos:

- Conta Corrente Fiscal
- Marketplace com foco no IBS
- PDAA e Auditor Eletrônico (Fase 1)

# Objetivos Finalísticos

## **05. Ampliar a capacidade de atendimento, com ênfase na inclusão, simplificação e virtualização dos serviços**

### **Descrição:**

Visa modernizar os serviços, tornando-os mais eficientes para os cidadãos/contribuintes, buscando digitalizar os serviços de balcão e atendimento, no intuito de otimizar a jornada do contribuinte e melhorar os índices de satisfação com a SEFAZ-RJ através dos canais de Ouvidoria.

Dessa forma, busca-se garantir que todos os cidadãos tenham acesso aos serviços oferecidos pela SEFAZ, mediante processos mais simples e menos burocráticos, reduzindo a necessidade de atendimento presencial e aumentando a conveniência para os usuários.

### **Iniciativas:**

- Revisão e simplificação de processos
- Unificação de serviços em um única plataforma
- Digitalização de processos físicos para o SEI
- Estabelecimento de canais virtuais do tipo Chatbot
- Implementação de sistemas de coleta de feedback dos usuários para identificar pontos de melhoria e ajustar os serviços conforme necessário.
- Automação de processos organizacionais por demanda
- Ampliar a capacidade de atendimento, com ênfase na inclusão, simplificação e virtualização dos serviços por demanda.

---

### **Projetos:**

- Relacionamento com o Cidadão/ Contribuinte referenciado nas Jornadas
- e-Contencioso

# Objetivos Finalísticos

## 06. Promover a conformidade tributária.

### Descrição:

Visa garantir que todos os contribuintes cumpram suas obrigações fiscais conforme a legislação vigente, promovendo a conformidade legal e aumentando a transparência nas práticas tributárias. Isso inclui a modernização dos processos, a eliminação de gargalos e a melhoria da gestão dos processos, assegurando maior agilidade e justiça na resolução de questões fiscais.

### Iniciativas:

- Promoção de companhias de educação fiscal
  - Simplificação dos processos tributários
  - Promoção de comunicação clara com o contribuinte
  - Programas de incentivo à conformidade
  - Utilização de tecnologias avançadas para ajudar a identificar inconsistências e fraudes fiscais
  - Aperfeiçoamento da fiscalização, tornando-a mais eficiente e justa
- 

### Projetos:

- Conformidade Tributária
- Prêmio de Educação Fiscal

# Objetivos Finalísticos

## 07. Reduzir o estoque de processos em julgamento administrativo

### Descrição:

Visa acelerar a resolução de disputas tributárias, reduzindo o número de processos pendentes. Para isso, contempla medidas que aumentem a eficiência dos julgamentos, eliminem gargalos e aprimorem a gestão dos processos, assegurando maior rapidez e equidade na solução de questões fiscais. Também busca garantir que todos os contribuintes cumpram suas obrigações fiscais conforme a legislação vigente, promovendo o cumprimento legal e ampliando a transparência nas práticas tributárias por meio dos julgamentos administrativos.

### Iniciativas:

- Atualização do regimento interno e CTE-RJ
- Publicação de Súmulas CCERJ;
- Aprimoramento dos critérios de priorização de processos;
- Publicação de acórdãos em até 30 dias;
- Implementação de novos critérios do relatório de produtividade.
- Digitalização de processos físicos para o SEI
- Incentivos ao cumprimento da legislação tributária
- Promoção de julgamentos de 2ª Instância administrativa com celeridade e efetividade.

---

### Projetos:

- e-Contencioso

# Objetivos Finalísticos

## **08. Assegurar a aderência das normas contábeis editadas pela SUBCONT ao padrão CASP**

### **Descrição:**

Visa assegurar que todas as práticas contábeis do Estado estejam em conformidade com os princípios e diretrizes do setor público, através da capacitação contínua dos profissionais e da atualização das políticas contábeis. O objetivo é promover a transparências, qualidade e integridade dos Relatórios Contábeis de Propósito Geral - RCPG, fortalecendo o controle social e a confiança dos cidadãos e stakeholders.

### **Iniciativas:**

- Aprimoramento da garantia da integridade e as das características qualitativas da informação contábil nos RCPGs;
- Edição e revisão contínua dos normativos contábeis;
- Implementação de programas de capacitação contínua para os servidores.

---

### **Projetos:**

- CASP itinerante
- Matriz de Saldos Contábeis

# Objetivos Finalísticos

## 09. Ser referência nacional em CASP

### Descrição:

Este objetivo visa posicionar o Estado do RJ como um modelo de boas práticas na contabilidade aplicada ao setor público. Envolve a implementação de métodos avançados de contabilidade e conformidade com as normas e regulamentações vigentes.

### Iniciativas:

- Aperfeiçoamento da representação do ERJ nos principais conselhos, comitês, câmaras e fóruns de discussões relacionados à CASP
- Aprimoramento na forma e na atualização contínua dos servidores
- Adoção de tecnologias avançadas que facilitem a automação de processos contábeis, a geração de relatórios precisos e análise de dados

---

### Projetos:

- Ranking da qualidade da informação contábil do Tesouro Nacional
- Estudos técnicos e pesquisas científicas

# Objetivos Finalísticos

## **10. Promover a integração entre o SIAFE-Rio e os sistemas estruturantes do estado do Rio de Janeiro**

### **Descrição:**

A integração entre o SIAFE-Rio (Sistema Integrado de Gestão Orçamentária, Financeira e Contábil do Rio de Janeiro) e os sistemas estruturantes visa criar uma sinergia entre diferentes plataformas tecnológicas e operacionais, garantindo uma administração mais integrada, transparente e eficiente.

### **Iniciativas:**

- Desenvolvimento de um plano de integração detalhado que contemple todas as etapas do processo.
- Inclusão de todos os stakeholders no processo de integração.
- Sensibilização da alta administração para o desenvolvimento de sistemas estruturantes.

---

### **Projetos:**

- SIAFE-Rio – Integração Sistemas
  - Bens móveis
  - Bens imóveis
  - Planejamento
  - Recursos Humanos
  - Custos
  - Dívida Ativa
  - Tributário

# Objetivos Finalísticos

## 11. Aperfeiçoar e modernizar a gestão do Tesouro Estadual

### Descrição:

Busca a otimização dos processos através da adoção das melhores práticas de gestão de projetos, modelagem, melhoria contínua e automatização, bem como a prestação de informações pela Subsecretaria do Tesouro, de forma a aprimorar a capacidade de resposta da organização e permitir uma adaptação mais rápida às mudanças e uma execução mais eficiente das tarefas.

### Iniciativas:

- Automatização da emissão da declaração de regularização de convênio às entidades
  - Desenvolvimento de painéis gerenciais
  - Monitoramento do Teto de Gastos
  - Acompanhamento dos TAC
  - Implementação de relatórios de receita, despesa, restos a pagar, disponibilidade financeira e consolidado gerencial
- 

### Projetos:

- Declaração de Regularização
- Despesa inteligente
- Execução orçamentária
- Processos Ágeis

# Objetivos Finalísticos

## 12. Retornar ao equilíbrio das contas públicas

### Descrição:

Objetiva aperfeiçoar a eficiência alocativa dos recursos estaduais e da gestão financeira e fiscal através de mecanismos de previsibilidade da situação financeira, do monitoramento dos fatores críticos de impacto sobre as receitas e despesas, da gestão da dívida pública, do gerenciamento das contas e do fluxo de caixa, propondo medidas preventivas e corretivas e visando ao equilíbrio fiscal e ao retorno do crescimento do Estado do Rio de Janeiro

### Iniciativas:

- Realização de análises técnicas sobre a situação financeira e fiscal do Estado
  - Acompanhamento e controle das receitas e despesas estaduais relevantes
  - Otimização do acompanhamento da dívida pública interna e externa do Estado
  - Diminuição do custo de cumprimento das obrigações de pagamento do Estado.
- 

### Projetos:

- Recuperação Fiscal
- Gestão da Dívida Pública
- Fluxo de Caixa do ERJ

# Objetivos Habilitadores

## 01. Promover a governança e a gestão estratégica com foco em resultados

### Descrição:

Busca implementar práticas de liderança e controle que assegurem a transparência, a accountability e a eficácia nas operações. Isso envolve o estabelecimento de diretrizes claras, a definição de metas mensuráveis e a avaliação contínua dos resultados, visando otimizar recursos e maximizar o impacto das ações organizacionais.

### Iniciativas:

- Modelagem e implementação da Política de Governança da SEFAZ
  - Implementação de sistemáticas de gestão de projetos e processos
  - Aperfeiçoamento do fluxo de processos das contratações
  - Aprimoramento do tratamento, análise e reporte dos dados produzidos na Ouvidoria
  - Implementação de nova gestão de arquivos
  - Implementação da Auditoria Contábil/Financeira
  - Aperfeiçoamento do fluxo de resposta às demandas dos órgãos externos
-

# Objetivos Habilitadores

## 01. Promover a governança e a gestão estratégica com foco em resultados

### Descrição:

Busca implementar práticas de liderança e controle que assegurem a transparência, a accountability e a eficácia nas operações. Isso envolve o estabelecimento de diretrizes claras, a definição de metas mensuráveis e a avaliação contínua dos resultados, visando otimizar recursos e maximizar o impacto das ações organizacionais.

### Projetos:

- Business Impact Analysis - BIA
  - Plano de adequação à LGPD
  - Plano de Comunicação SEFAZ
  - Planos de Inovação
  - Plano de Transformação Digital
  - Reforma e ampliação de unidades da SEFAZ
  - Gestão de Riscos
  - Plano e Programa de Integridade
  - Plano Análise de Dados Avançada na AT
  - Resposta Ágil
  - Relatório Anual das Atividades SEFAZ RJ
  - Consolidação do Regimento Interno SEFAZ RJ
-

# Objetivos Habilitadores

## 02. Promover o desenvolvimento contínuo e a valorização dos servidores

### Descrição:

Visa criar um ambiente de trabalho motivador, inclusivo e inovador, que potencialize as competências dos servidores e promova o crescimento profissional contínuo.

Isso inclui a implementação de programas de capacitação, a adoção de práticas de gestão de desempenho e a criação de mecanismos de reconhecimento e incentivo, visando a melhoria contínua dos serviços prestados à sociedade.

### Iniciativas:

- Implementação de novas modalidades de ensino na EFAZ
- Capacitação na Nova Lei de Licitações
- Implementação de programa de desenvolvimento de lideranças
- Desenvolvimento de multiplicadores
- Implementação de programa de reconhecimento e recompensas
- Implementação de programa de bem-estar e qualidade de vida
- Implementação da Cultura Organizacional

---

### Projetos:

- Prêmio Estadual de Educação Fiscal
- Dimensionamento da Força de Trabalho
- Gestão por Competência
- Avaliação de Desempenho
- Pesquisa de Clima Organizacional

# Objetivos Habilitadores

## **03. Promover a utilização de tecnologia da informação para geração de valor e eficiência**

### **Descrição:**

Esse objetivo busca modernizar os serviços, automatizar procedimentos, integrar sistemas, facilitar o acesso à informação e garantir a segurança dos dados, promovendo uma gestão mais eficaz e acessível.

---

### **Projetos Estratégicos:**

- Melhoria da qualidade do Atendimento ao Cidadão
- Modernização das Aplicações
- Elevação da maturidade analítica da SEFAZ RJ
- Plano de Contratações e Terceirizações - PCT
- Modernização da Infraestrutura de TIC da SEFAZ RJ
- Implantação de Processo de Software Ágil com DevOps
- Melhoria da Segurança da Informação
- Aprimoramento da Governança e Gestão de TIC
- Implantação da Inteligência Artificial na SEFAZ RJ

# Objetivos Habilitadores

## 03. Promover a utilização de tecnologia da informação para geração de valor e eficiência

### Iniciativas:

- Promover a transparência na gestão de TIC.
- Aprimorar os processos de governança e gestão de TIC.
- Otimizar os processos de aquisições de bens e serviços de TIC, em conformidade com as melhores práticas do setor público.
- Contratar e renovar dentro do exercício, de acordo com o interesse público, todas as demandas de bens e serviços de TIC aprovadas no plano anual.
- Cumprir o Plano de Contratações e Terceirizações (PCT)
- Prover e manter atualizadas soluções de infraestrutura.
- Modernizar a Infraestrutura de TIC da Sefaz-RJ.
- Disponibilizar recursos humanos qualificados.
- Migrar serviços/soluções para o PRODERRJ.
- Unificar o canal de entrada dos serviços digitais da Sefaz na Central de Serviços.
- Implantar plataforma de experiência digital para o cidadão
- Adquirir soluções de sistemas para áreas meio.
- Desenvolver ou adquirir soluções para as áreas finalísticas.
- Desenvolver ou adquirir novas soluções de portais.

# Objetivos Habilitadores

## **03. Promover a utilização de tecnologia da informação para geração de valor e eficiência**

### **Iniciativas:**

- Migrar todos os sistemas pra nova arquitetura de referência.
- Implementar Portfolio de Demandas Estratégicas das áreas de negócios
- Adotar práticas ágeis no processo de software.
- Adotar plataforma de integração contínua / entrega contínua (CI/CD).
- Melhorar processos de controle de software.
- Implementar monitoramento e observabilidade
- Implementar manutenções nos sistemas
- Elaborar nova arquitetura geral de dados
- Disponibilizar recursos humanos qualificados
- Modernizar processos de interoperabilidade externa
- Aperfeiçoar a Governança de Dados
- Modernizar o Banco de Dados Corporativo da SEFAZ
- Prover soluções de Data Science e Machine Learning
- Prover soluções de Data Discovery / Self-service BI
- Expandir e modernizar o Ambiente Analítico da Sefaz
- Promover a cultura organizacional em segurança da informação.
- Estabelecer as políticas, diretrizes, normas, padrões e procedimentos de segurança da informação.
- Prover e manter atualizadas as soluções de proteção de dados e informações.

# Projetos Estratégicos



São essenciais para promover o desenvolvimento de longo prazo da Secretaria, fortalecendo a capacidade de gestão fiscal do estado.



Diferem dos projetos convencionais porque têm um foco claro no impacto direto sobre a estratégia e o futuro da SEFAZ.



Eles são definidos com base em uma análise detalhada do ambiente interno e externo, e são direcionados para otimizar recursos, processos e promover o desenvolvimento sustentável.



# Projetos Estratégicos - Finalísticos

Operador Logístico	Transição Energética	Substituição Tributária	Conformidade Tributária
<p><b>Descrição:</b> Solução voltada ao aprimoramento de normativos infralegais e de sistemas de fiscalização para que a regulação tributária estadual considere modelo de negócio antes não previsto – dos operadores logísticos., com intuito de contribuir para a atração de contribuintes desse segmento ao Estado do Rio de Janeiro.</p>	<p><b>Descrição:</b> Desenvolvimento de estudos voltados ao levantamento e ao diagnóstico de cenários econômicos que levem em consideração a adaptação de negócios geradores de arrecadação relacionados ao setor de energia à mudança de matriz energética para fontes sustentáveis, bem como a adaptação da legislação tributária às alterações promovidas pela reforma tributária.</p>	<p><b>Descrição:</b> Desenvolvimento de metodologia de estudo econômico que permita realizar o diagnóstico de eficiência da sistemática de substituição tributária por produto, com intuito de contribuir para a construção de política tributária que promova a reforma desse instituto no âmbito do ordenamento jurídico estadual de forma orientada por evidências.</p>	<p><b>Descrição:</b> Solução normativa sistêmica destinada a consolidar iniciativas dispersas já desenvolvidas no âmbito da SEFAZ/RJ, bem como novas iniciativas, fundamentadas em dados quantitativos e em boas práticas da administração tributária nacional e internacional, incorporando, de forma integrada e sistêmica, todas as classificações previstas na conhecida “pirâmide de risco de conformidade tributária”.</p>
<p><b>Resultados esperados:</b> Aumento de arrecadação de maneira indireta.</p>	<p><b>Resultados esperados:</b> Geração de conhecimento útil à previsão e à construção de políticas tributárias que amparem o planejamento estratégico estadual para o período de transição dessas duas grandes mudanças.</p>	<p><b>Resultados esperados:</b> Aprimoramento da escolha das mercadorias sujeitas ao regime e a estabelecimento das formas de estimativa das bases de cálculo, como MVA e PMPF.</p>	<p><b>Resultados esperados:</b> Incentivo ao comportamento conforme por parte de contribuintes, com o consequente aumento de arrecadação.</p>
<p><b>Processo MD-GEFIS:</b> AT1 e AT6</p>	<p><b>Processo MD-GEFIS:</b> AT1</p>	<p><b>Processo MD-GEFIS:</b> AT1</p>	<p><b>Processo MD-GEFIS:</b> AT1 e AT2</p>
<p><b>Área responsável:</b> SUBPOT</p>	<p><b>Área responsável:</b> SUBPOT</p>	<p><b>Área responsável:</b> SUBPOT</p>	<p><b>Área responsável:</b> SUBPOT</p>

# Projetos Estratégicos - Finalísticos

Secretaria de  
Fazenda



GOVERNO DO ESTADO  
RIO DE JANEIRO

<b>IPVA sobre Aeronaves e Embarcações</b>	<b>Método de Solução Normativa SUBPOT</b>	<b>Repositório Eletrônico de Informações</b>	<b>Melhoria do BI SUBPOT</b>
<p><b>Descrição:</b> Apresentação de solução normativa que regulamente a nova hipótese de incidência de IPVA autorizada pela promulgação da Emenda Constitucional nº 132/2023.</p>	<p><b>Descrição:</b> Metodologia estruturada de pesquisa aplicada à política pública, que busca, baseada no levantamento de evidências, seja por meio de dados quantitativos, seja por meio de referências normativas e de boas práticas, orientar as regras normativas concebidas Consolidará uma mudança de cultura e de procedimentos na SEFAZ/RJ relativas à construção de normas tributárias objeto das políticas tributárias estaduais.</p>	<p><b>Descrição:</b> Repositório eletrônico de informações estratégicas úteis às pesquisas da SUBPOT e à consulta geral pela SEFAZ/RJ, com intuito de contribuir para a gestão de conhecimento da instituição.</p>	<p><b>Descrição:</b> Promover a melhoria contínua nos BIs de arrecadação estadual alimentados pela SUBPOT e conceber a apresentação de novos dados disponíveis à consulta pública.</p>
<p><b>Resultados esperados:</b> Conformidade legal, ampliação da base tributária do IPVA e aumento da arrecadação desse imposto.</p>	<p><b>Resultados esperados:</b> Fornecer à Alta Administração, com base em subsídios empíricos, avaliação de risco sobre a adoção de determinada política tributária estadual.</p>	<p><b>Resultados esperados:</b> Disponibilização de insumos que impulsionem a inovação em projetos destinados ao aumento de arrecadação estadual.</p>	<p><b>Resultados esperados:</b> Transparência e acesso à informação Monitoramento e avaliação de políticas públicas.</p>
<p><b>Processo MD-GEFIS:</b> AT1</p>	<p><b>Processo MD-GEFIS:</b> AT1</p>	<p><b>Processo MD-GEFIS:</b> AT1</p>	<p><b>Processo MD-GEFIS:</b> AT1</p>
<p><b>Área responsável:</b> SUBPOT</p>	<p><b>Área responsável:</b> SUBPOT</p>	<p><b>Área responsável:</b> SUBPOT</p>	<p><b>Área responsável:</b> SUBPOT</p>

# Projetos Estratégicos - Finalísticos

Secretaria de  
Fazenda



GOVERNO DO ESTADO  
RIO DE JANEIRO

<b>Conta Corrente Fiscal</b>	<b>Marketplace</b>	<b>Cidadão/Contribuinte referenciado nas jornadas</b>	<b>E-Contencioso</b>
<p><b>Descrição:</b> Sistema que permite o acompanhamento detalhado de débitos tributários de contribuintes, pessoas físicas e jurídicas. Facilita a consulta e o controle de impostos pagos ou pendentes com visualização dos saldos, pagamentos, compensações e possíveis pendências fiscais.</p>	<p><b>Descrição:</b> Sistema que viabilizará a cobrança de ICMS das plataformas que realizam a intermediação de operações de contribuintes do imposto, na ocorrência de operações cadastrais irregulares ou com contribuinte regular sem a emissão de documentação fiscal.</p>	<p><b>Descrição:</b> Unificação dos Canais de Atendimento da Receita e Implantação de Central de Serviços da Receita, na forma da norma Estadual em vigor.</p>	<p><b>Descrição:</b> Solução tecnológica voltada para a eliminação de processo físico; remodelagem do fluxo processual; controle de autoria e inviolabilidade, com garantia a guarda e validade legal do processo; disponibilizando ao interessado acesso aos dados do processo, a qualquer tempo, de forma ágil, segura e com sigilo garantido; redução do tempo de solução dos litígios entre Fisco e contribuinte.</p>
<p><b>Resultados esperados:</b> Apuração e gestão eficiente do crédito tributário e aumento da arrecadação.</p>	<p><b>Resultados esperados:</b> Aumento da arrecadação.</p>	<p><b>Resultados esperados:</b> Redução da necessidade de atendimento presencial e aumento da satisfação dos usuários.</p>	<p><b>Resultados esperados:</b> Maior eficiência e segurança no processo administrativo tributário, aprimoramento das práticas de gestão e governança, e celeridade processual.</p>
<p><b>Processo MD-GEFIS:</b> AT2 – AT3 – AT4 – AT5 – AT6</p>	<p><b>Processo MD-GEFIS:</b> AT2 – AT3 – AT4 – AT6</p>	<p><b>Processo MD-GEFIS:</b> AT5</p>	<p><b>Processo MD-GEFIS:</b> AT4 – AT5 – AT6</p>
<p><b>Área responsável:</b> SSER</p>	<p><b>Área responsável:</b> SSER</p>	<p><b>Área responsável:</b> SSER</p>	<p><b>Área responsável:</b> SSER e CC</p>

# Projetos Estratégicos - Finalísticos

Secretaria de  
Fazenda



GOVERNO DO ESTADO  
RIO DE JANEIRO

<b>PDAA e Auditor Eletrônico (Fase 01 – AFE 03)</b>	<b>Ranking da qualidade da informação contábil da STN</b>	<b>SIAFE-Rio Integração de Sistemas</b>	<b>Estudos Técnicos e Pesquisas Científicas</b>
<b>Descrição:</b> Implementação e ações contínuas evolutivas de melhorias e planejamento através de trabalho em fases em que diversas ações de gestão, ou de TI, evolutivas, projetos de TI, mapeamento de processos, e atos normativos, que de forma intrínseca aos processos organizacionais existentes.	<b>Descrição:</b> O projeto se relaciona com a publicação do ranking dos estados da federação que é uma publicação da STN, cujo objetivo é avaliar a qualidade da informação e a consistência dos relatórios e demonstrativos contábeis e fiscais que o Tesouro Nacional recebe, por meio do Siconfi - Sistema de Informações Contábeis e Fiscais do Setor Público Brasileiro, de todos os entes federativos.	<b>Descrição:</b> O projeto visa, por meio da sinergia com as diversas secretarias de estado, atingir o padrão de qualidade do Sistema Único e Integrado de Execução Orçamentária, Administração Financeira e Controle, por meio da automação e integração das diversas bases dados ao SIAFE-Rio.	<b>Descrição:</b> O projeto visa realização de estudos técnicos e pesquisas científicas que têm o condão de assegurar com que os normativos contábeis publicados pela SUBCONT estejam aderente com as normas nacionais.
<b>Resultados esperados:</b> Aprimoramento qualitativo das ações fiscais tributárias e de inteligência.	<b>Resultados esperados:</b> Alcançar o Indicador da Qualidade Contábil e Fiscal no Siconfi (ICF) nível A.	<b>Resultados esperados:</b> Integração ou comunicação, sem intervenção humana com outros sistemas estruturantes cujos dados possam afetar as informações orçamentárias, contábeis e fiscais.	<b>Resultados esperados:</b> Normas de CASP publicadas e aderentes ao padrão nacional.
<b>Processo MD-GEFIS:</b> AT3	<b>Processo MD-GEFIS:</b> AF4	<b>Processo MD-GEFIS:</b> AF4	<b>Processo MD-GEFIS:</b> AF4
<b>Área responsável:</b> SSER	<b>Área responsável:</b> SUBCONT	<b>Área responsável:</b> SUBCONT	<b>Área responsável:</b> SUBCONT

# Projetos Estratégicos - Finalísticos

Secretaria de  
Fazenda



GOVERNO DO ESTADO  
RIO DE JANEIRO

<b>Matriz Saldos Contábeis</b>	<b>CASP Itinerante</b>	<b>Processos Ágeis</b>	<b>Fluxo de Caixa do ERJ</b>
<b>Descrição:</b> Automação na elaboração, na análise e homologação da matriz de saldos contábeis que é uma estrutura padronizada para o recebimento de informações contábeis e fiscais dos entes da Federação para fins de consolidação das contas nacionais, da geração de estatísticas fiscais em conformidade com acordos internacionais firmados pelo Brasil, além da elaboração das declarações do setor público (Demonstrações Contábeis e Demonstrativos Fiscais).	<b>Descrição:</b> O projeto visa alcançar os usuários do SIAFE-Rio nos diversos órgãos/entidades e dotá-los de expertise, através de encontros programados que serão utilizados para orientar sobre os principais procedimentos, elucidar dúvidas e estreitar as relações institucionais.	<b>Descrição:</b> Visa modernizar e otimizar as práticas de gestão e execução financeira do governo estadual através da adoção de metodologias ágeis. Este esforço busca não apenas aumentar a eficiência operacional, mas também promover uma cultura organizacional mais flexível, colaborativa e orientada a resultados, garantindo maior transparência e agilidade na administração dos recursos públicos.	<b>Descrição:</b> Tem como objetivo aprimorar a gestão financeira do Estado, proporcionando uma visão clara, precisa e em tempo real dos recursos disponíveis e das obrigações a serem pagas. Inclui a implementação de processos e ferramentas mais eficientes para monitoramento e previsão das entradas e saídas.
<b>Resultados esperados:</b> Matriz de Saldos Contábeis construída com qualidade e homologação e entrega tempestivas.	<b>Resultados esperados:</b> Usuários do SIAFE-Rio capacitados e fortalecimento das relações institucionais.	<b>Resultados esperados:</b> Redução de burocracia e tempo de resposta nas operações financeiras, acelerando processos de liberação e gestão de recursos.	<b>Resultados esperados:</b> Maior transparência, segurança fiscal e capacidade de planejamento, permitindo a tomada de decisões mais informadas e melhor alocação de recursos.
<b>Processo MD-GEFIS:</b> AF4	<b>Processo MD-GEFIS:</b> AF4	<b>Processo MD-GEFIS:</b> AF1 – AF2	<b>Processo MD-GEFIS:</b> AF1 – AF2
<b>Área responsável:</b> SUBCONT	<b>Área responsável:</b> SUBCONT	<b>Área responsável:</b> SUBTES	<b>Área responsável:</b> SUBTES

# Projetos Estratégicos - Finalísticos

Secretaria de  
Fazenda



GOVERNO DO ESTADO  
**RIO DE JANEIRO**

<b>Declaração de Regularização de Convênio -DRC</b>	<b>Despesa Inteligente</b>	<b>Execução Orçamentária</b>	<b>Recuperação Fiscal</b>
<b>Descrição:</b> O projeto tem o objetivo de automatizar a emissão da declaração de regularização de convênio às entidades, de forma a agilizar o fluxo de trabalho da SUBTES.	<b>Descrição:</b> Desenvolvimento de painéis automatizados com informações sobre a execução orçamentária, o acompanhamento dos TAC (Saúde, Educação, FAPERJ), o monitoramento do Teto de Gastos e outras relevantes para o Tesouro Estadual.	<b>Descrição:</b> Painéis sobre a execução orçamentária para o acompanhamento em tempo real das finanças do estado, incluindo informações sobre a receita, despesa, restos a pagar, disponibilidade financeira e consolidado gerencial.	<b>Descrição:</b> Engloba a realização de análises técnicas sobre a situação financeira e fiscal do estado através de mecanismos de previsão de receitas, despesas e construção de cenários. Também, inclui o acompanhamento e controle das receitas e despesas estaduais relevantes.
<b>Resultados esperados:</b> Disponibilização da situação de adimplência (ou não) do convênio, com a devida orientação para o saneamento das pendências.	<b>Resultados esperados:</b> Possibilitar aos servidores e gestores do Tesouro Estadual a tomada de decisões estratégicas de forma ágil e confiável.	<b>Resultados esperados:</b> Tomadas de decisões otimizadas pelo aprimoramento do controle e acompanhamento das despesas, receitas e disponibilidade financeira.	<b>Resultados esperados:</b> Rápidas e confiáveis tomadas de decisões estratégicas referentes ao planejamento e gestão da recuperação fiscal do estado.
<b>Processo MD-GEFIS:</b> AF1	<b>Processo MD-GEFIS:</b> AF1	<b>Processo MD-GEFIS:</b> GF6	<b>Processo MD-GEFIS:</b> AF1 e AF2
<b>Área responsável:</b> SUBTES	<b>Área responsável:</b> SUBTES	<b>Área responsável:</b> SUBTES	<b>Área responsável:</b> SUBTES

# Projetos Estratégicos - Finalísticos

Secretaria de  
Fazenda



GOVERNO DO ESTADO  
**RIO DE JANEIRO**

<b>Gestão da Dívida Pública</b>	<b>Nome do Projeto</b>	<b>Nome do Projeto</b>	<b>Nome do Projeto</b>
<b>Descrição:</b> Conjunto de ações que visam a garantir a otimização do acompanhamento da dívida pública interna e externa do estado e assegurar que as necessidades de financiamento do Estado e suas obrigações de pagamento sejam atendidas com o menor custo possível e de maneira sustentável.	<b>Descrição:</b>	<b>Descrição:</b>	<b>Descrição:</b>
<b>Resultados esperados:</b> Rápidas e confiáveis tomadas de decisões estratégicas referentes à gestão da dívida pública do estado.	<b>Resultados esperados:</b>	<b>Resultados esperados:</b>	<b>Resultados esperados:</b>
<b>Processo MD-GEFIS:</b> AF5	<b>Processo MD-GEFIS</b>	<b>Processo MD-GEFIS:</b>	<b>Processo MD-GEFIS:</b>
<b>Área responsável:</b> SUBTES	<b>Área responsável:</b>	<b>Área responsável:</b>	<b>Área responsável:</b>

# Projetos Estratégicos - Habilitadores

Secretaria de  
Fazenda



<b>Business Impact Analysis BIA</b>	<b>Plano de Adequação à LGPD</b>	<b>Plano de Comunicação SEFAZ</b>	<b>Plano de Inovação</b>
<b>Descrição:</b> Mapeamento das funções e processos críticos para a SEFAZ e os impactos financeiros e operacionais de suas interrupções, bem como o estabelecimento de prioridades para a recuperação desses processos e funções.	<b>Descrição:</b> Ao seguir as fases de diagnóstico, análise de riscos, revisão de políticas, implementação de medidas, capacitação e monitoramento, a SEFAZ pode garantir que está em conformidade com a LGPD, protegendo os dados de seus servidores e clientes, garantindo sua própria segurança e reputação.	<b>Descrição:</b> Elaboração de um documento estratégico que defina as diretrizes, objetivos e ações para a comunicação interna e externa da SEFAZ. O objetivo principal é garantir que todas as partes interessadas, incluindo colaboradores, parceiros e o público em geral, recebam informações claras, coerentes e pertinentes sobre as atividades, valores e objetivos da instituição.	<b>Descrição:</b> Pretende estimular um ambiente de trabalho que promova a inovação e o pensamento fora da caixa, desenvolver novos produtos e serviços que atendam às necessidades emergentes da SEFAZ e investir na formação contínua dos servidores para que estejam preparados para os desafios futuros.
<b>Resultados esperados:</b> Melhoria na resiliência organizacional, redução de perdas e tomadas de decisões informadas.	<b>Resultados esperados:</b> Evitar penalidades legais e fortalecer a confiança e a lealdade das pessoas naturais que se relacionam com a organização.	<b>Resultados esperados:</b> Maior transparência nas ações da SEFAZ, aumento no engajamento dos servidores e melhoria na percepção pública da instituição.	<b>Resultados esperados:</b> Aumento da produtividade através da adoção de novas tecnologias e práticas eficientes, e de uma cultura de inovação que permeie todos os níveis da organização.
<b>Processo MD-GEFIS:</b> Todas a dimensões	<b>Processo MD-GEFIS:</b> GF1 – GF2 – GF3 – GF4	<b>Processo MD-GEFIS:</b> GF1	<b>Processo MD-GEFIS:</b> GF1
<b>Área responsável:</b> SUBGERAL	<b>Área responsável:</b> SUBGERAL	<b>Área responsável:</b> ASCOM	<b>Área responsável:</b> SUBGERAL

# Projetos Estratégicos - Habilitadores

Secretaria de  
Fazenda



GOVERNO DO ESTADO  
RIO DE JANEIRO

Plano de Transformação Digital	Reforma e Ampliação de Unidades da SEFAZ	Gestão de Riscos	Plano e Programa de Integridade
<p><b>Descrição:</b> Visa modernizar e digitalizar processos e serviços em diversas áreas, promovendo a inovação tecnológica e a eficiência operacional. Este plano inclui a implementação de novas ferramentas digitais, a automação de procedimentos, e a capacitação dos servidores para o uso dessas novas tecnologias.</p>	<p><b>Descrição:</b> Visa modernizar e expandir as instalações das unidades da SEFAZ. Inclui a renovação de infraestruturas, a ampliação de espaços de atendimento e a implementação de novas tecnologias para otimizar os serviços prestados.</p>	<p><b>Descrição:</b> Trata-se de identificar, avaliar e mitigar os riscos que possam impactar negativamente os processos, operações e os objetivos estratégicos da SEFAZ. Através de uma abordagem estruturada e contínua, o projeto visa melhorar a tomada de decisões, promover a sustentabilidade organizacional e garantir a conformidade com regulamentos e normas.</p>	<p><b>Descrição:</b> O programa tem como objetivo prevenir práticas ilícitas, como corrupção, fraude e outros atos antiéticos, além de assegurar que todos os servidores, fornecedores e parceiros cumpram com as normas legais e regulamentares aplicáveis. O projeto busca não apenas atender às exigências legais, mas também fortalecer a reputação da organização e criar um ambiente de negócios mais seguro e confiável.</p>
<p><b>Resultados esperados:</b> Redução de custos operacionais a longo prazo, maior satisfação dos cidadãos e utilizadores de serviços digitais e melhoria na agilidade e adaptabilidade da organização.</p>	<p><b>Resultados esperados:</b> Melhores condições de trabalho para os funcionários e um atendimento mais eficiente e confortável para os contribuintes/cidadãos.</p>	<p><b>Resultados esperados:</b> Apoio aos gestores com informações baseadas em riscos, permitindo decisões mais informadas e alinhadas com os objetivos estratégicos.</p>	<p><b>Resultados esperados:</b> A SEFAZ RJ como um exemplo de integridade e ética na sociedade, com processos sólidos e eficazes para prevenir comportamentos indesejados e promover uma cultura organizacional íntegra.</p>
<p><b>Processo MD-GEFIS:</b> GF1</p>	<p><b>Processo MD-GEFIS:</b> GF-5</p>	<p><b>Processo MD-GEFIS:</b> GF2</p>	<p><b>Processo MD-GEFIS:</b> GF2</p>
<p><b>Área responsável:</b> SUBGERAL</p>	<p><b>Área responsável:</b> SUBADM</p>	<p><b>Área responsável:</b> SUBCINT</p>	<p><b>Área responsável:</b> SUBCINT</p>

# Projetos Estratégicos - Habilitadores

Secretaria de  
Fazenda



GOVERNO DO ESTADO  
**RIO DE JANEIRO**

<b>Plano Análise de Dados Avançada</b>	<b>Prêmio Estadual de Educação Fiscal</b>	<b>Dimensionamento da Força de Trabalho</b>	<b>Implantação da Inteligência Artificial na SEFAZ RJ</b>
<b>Descrição:</b> Planejamento dos objetivos e projetos para sanar as lacunas identificadas na aplicação da “Pesquisa do uso de análise avançada de dados das ATs 1.0” do Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID.	<b>Descrição:</b> Iniciativa que visa reconhecer e incentivar práticas educativas voltadas para a conscientização sobre a importância dos tributos e da cidadania fiscal. Busca promover a compreensão dos direitos e deveres dos cidadãos, a correta aplicação dos recursos públicos e o fortalecimento da gestão pública transparente.	<b>Descrição:</b> Análise e determinação da quantidade ideal de servidores necessários para atender às demandas operacionais da SEFAZ. Através de uma metodologia sistemática, o projeto avalia a carga de trabalho atual e futura, identificando lacunas e oportunidades para otimizar a eficiência e eficácia da força de trabalho.	<b>Descrição:</b> Implementar soluções de IA em processos críticos da Sefaz-RJ e disseminar o uso de ferramenta de assistência inteligente de de aprimoramento de criatividade e produtividade.
<b>Resultados esperados:</b> Aumento do nível de maturidade em análise avançada de dados na Administração Tributária da SEFAZ.	<b>Resultados esperados:</b> Conscientização cidadã, aumento da conformidade tributária, fortalecimento no relacionamento da SEFAZ com a comunidade e melhoria na percepção da gestão pública.	<b>Resultados esperados:</b> Garantir que a SEFAZ esteja equipada com o número adequado de funcionários para alcançar seus objetivos estratégicos.	<b>Resultados esperados:</b> Automação de tarefas repetitivas, otimização na análise de grandes volumes de dados, e aprimoramento do atendimento ao contribuinte.
<b>Processo MD-GEFIS:</b> GF1 – GF4 – AT2 – AT3 – AT4 – AT5 e AT6	<b>Processo MD-GEFIS:</b> GF6	<b>Processo MD-GEFIS:</b> GF3	<b>Processo MD-GEFIS:</b> GF4
<b>Área responsável:</b> SUBGERAL	<b>Área responsável:</b> SUBGERAL	<b>Área responsável:</b> SUBGERAL	<b>Área responsável:</b> SUBTIC

# Projetos Estratégicos - Habilitadores

Secretaria de  
Fazenda



GOVERNO DO ESTADO  
RIO DE JANEIRO

<b>Melhoria da qualidade do atendimento ao cidadão</b>	<b>Modernização das Aplicações</b>	<b>Análise dos Dados e Inteligência do Negócio</b>	<b>Plano de Contratações e Terceirizações - PCT</b>
<p><b>Descrição:</b> Desenvolver, aprimorar e unificar os canais de atendimento digital para facilitar a interação dos cidadãos com a SEFAZ-RJ, proporcionando uma experiência de uso otimizada e acessível.</p>	<p><b>Descrição:</b> Reestruturar e modernizar os sistemas legados, de forma racional, iterativa e progressiva, de forma que assumam nova arquitetura tecnológica e atendam a padrões modernos de tecnologia da informação.</p>	<p><b>Descrição:</b> Utilização de ferramentas avançadas para a coleta eficiente de informações de diversas fontes, seguida da integração em um repositório centralizado e do processamento desses dados, para fomentar práticas de administração baseada em dados.</p>	<p><b>Descrição:</b> Contratação de serviços de TIC com empresas especializadas de mercado ou na alocação de mão de obra terceirizada, bem como ingresso de servidor de carreira por meio de concurso público, com a finalidade de estabelecer a proporção adequada entre as categorias funcionais – efetivos, extraquadros e terceirizados.</p>
<p><b>Resultados esperados:</b> Maior transparência e eficiência nos serviços, aumentando a satisfação do usuário, e identificação de melhorias com dados confiáveis para avaliação de desempenho.</p>	<p><b>Resultados esperados:</b> Aumento do valor dos sistemas para as áreas de negócio, da qualidade da experiência do usuário, da produtividade do servidor e da interoperabilidade dos sistemas.</p>	<p><b>Resultados esperados:</b> Transformar informações em dados valiosos para orientar políticas públicas, otimizar a gestão fiscal e financeira e auxiliar na tomada de decisões estratégicas.</p>	<p><b>Resultados esperados:</b> Conformidade com preceito constitucional e maior agilidade na adaptação da força de trabalho às mudanças nas demandas de TIC.</p>
<p><b>Processo MD-GEFIS:</b> Transversal a todas as dimensões</p>	<p><b>Processo MD-GEFIS:</b> GF4</p>	<p><b>Processo MD-GEFIS:</b> GF4</p>	<p><b>Processo MD-GEFIS:</b> GF3 – GF4</p>
<p><b>Área responsável:</b> SUBTIC</p>	<p><b>Área responsável:</b> SUBTIC</p>	<p><b>Área responsável:</b> SUBTIC</p>	<p><b>Área responsável:</b> SUBTIC</p>

# Projetos Estratégicos - Habilitadores

Secretaria de  
Fazenda



GOVERNO DO ESTADO  
**RIO DE JANEIRO**

<b>Modernização da Infraestrutura de TIC da SEFAZ</b>	<b>Implantação de Processo de Software Ágil com DEVOPS</b>	<b>Melhoria da Segurança da Informação</b>	<b>Aprimoramento da Governança e Gestão de TIC</b>
<b>Descrição:</b> Expandir e melhorar os recursos tecnológicos hospedados em servidores remotos. Isso inclui maior capacidade de armazenamento, novos servidores para processamento e novas ferramentas para gestão eficiente e segura.	<b>Descrição:</b> Intensificar boas práticas na aplicação da metodologia DevOps no desenvolvimento e operação de software da Sefaz-RJ, otimizando o ciclo de entrega de novos recursos e atualizações, por meio do aumento da eficiência e da colaboração das equipes.	<b>Descrição:</b> Estabelecer e implementar políticas para garantir o controle de acesso seguro e o uso responsável dos recursos de TIC, com foco na proteção de dados, sistemas e infraestrutura.	<b>Descrição:</b> Elevar o órgão à posição de destaque como líder no ranking nacional, com base no indicador iGov, elaborado pelo Tribunal de Contas, que mede a maturidade na governança e gestão de TIC no Estado do Rio de Janeiro.
<b>Resultados esperados:</b> Modernização e otimização das operações de TI, garantindo a segurança dos dados, a economia de custos, a continuidade dos negócios e a resposta rápida a incidentes.	<b>Resultados esperados:</b> Redução no tempo de entrega contínua de valor dos projetos para a área de negócio.	<b>Resultados esperados:</b> Maior segurança das informações, conformidade integral com normas e regulamentos, e redução de riscos associados ao uso inadequado de TIC.	<b>Resultados esperados:</b> Melhoria na governança e gestão de TIC, para garantir qualidade, continuidade dos serviços de TIC, entrega de resultados e a economicidade das ações realizadas.
<b>Processo MD-GEFIS:</b> GF4	<b>Processo MD-GEFIS:</b> GF4	<b>Processo MD-GEFIS:</b> GF4	<b>Processo MD-GEFIS:</b> GF4
<b>Área responsável:</b> SUBTIC	<b>Área responsável:</b> SUBTIC	<b>Área responsável:</b> SUBTIC	<b>Área responsável:</b> SUBTIC

# Projetos Estratégicos - Habilitadores

Secretaria de  
Fazenda



GOVERNO DO ESTADO  
RIO DE JANEIRO

Resposta Ágil	Relatório Anual de Atividades	Consolidação do Regimento Interno	Avaliação de Desempenho
<p><b>Descrição:</b> Automatiza alertas de prazos, reduzindo erros e intervenção manual, assegurando conformidade com exigências externas. Mapeia etapas do processo de resposta e padroniza respostas, garantindo uniformidade e qualidade na comunicação institucional.</p>	<p><b>Descrição:</b> A iniciativa visa garantir que a Alta Administração acompanhe de perto o desempenho de cada setor. Isso é essencial para alocar recursos de maneira eficiente e priorizar iniciativas que trarão maior impacto para a Pasta.</p>	<p><b>Descrição:</b> Os regimentos internos da Secretaria estão fragmentados, dificultando a consulta. A consolidação garante normas claras e uniformes, evitando ambiguidades e assegurando que todos compreendam suas responsabilidades e regras.</p>	<p><b>Descrição:</b> Iniciativa para medir e aprimorar o desempenho dos servidores, alinhando suas atividades aos objetivos estratégicos da organização, promovendo eficiência e desenvolvimento contínuo.</p>
<p><b>Resultados esperados:</b> Redução de pedidos de dilação e riscos; otimização do tempo e cumprimento de prazos legais; padronização e consistência; identificação de ineficiências; melhoria contínua; redução de erros.</p>	<p><b>Resultados esperados:</b> Alinhamento das atividades com os objetivos estratégicos da SEFAZ/RJ; identificação de oportunidades e desafios; e avaliação do impacto das ações de cada setor.</p>	<p><b>Resultados esperados:</b> Promoção da transparência e governança; facilitação do treinamento de novos servidores; melhora da comunicação com os administrados; e fortalecimento da cultura organizacional.</p>	<p><b>Resultados esperados:</b> Melhoria do desempenho dos servidores; alinhamento das atividades aos objetivos estratégicos; promoção da eficiência e do desenvolvimento contínuo.</p>
<p><b>Processo MD-GEFIS:</b> GF1</p>	<p><b>Processo MD-GEFIS:</b> GF1</p>	<p><b>Processo MD-GEFIS:</b> GF1</p>	<p><b>Processo MD-GEFIS:</b> GF3</p>
<p><b>Área responsável:</b> CHEGAB</p>	<p><b>Área responsável:</b> CHEGAB</p>	<p><b>Área responsável:</b> CHEGAB</p>	<p><b>Área responsável:</b> SUBGERAL</p>

# Projetos Estratégicos - Habilitadores

Secretaria de  
Fazenda



GOVERNO DO ESTADO  
**RIO DE JANEIRO**

<b>Pesquisa de Clima Organizacional</b>			
<b>Descrição:</b> Iniciativa para avaliar a satisfação e o engajamento dos servidores, identificando áreas de melhoria e promovendo um ambiente de trabalho positivo e produtivo.	<b>Descrição:</b>	<b>Descrição:</b>	<b>Descrição:</b>
<b>Resultados esperados:</b> Aumento da satisfação e do engajamento dos servidores; identificação de áreas de melhoria no ambiente de trabalho; promoção de um ambiente positivo e produtivo.	<b>Resultados esperados:</b>	<b>Resultados esperados:</b>	<b>Resultados esperados:</b>
<b>Processo MD-GEFIS:</b> GF3	<b>Processo MD-GEFIS:</b>	<b>Processo MD-GEFIS:</b>	<b>Processo MD-GEFIS:</b>
<b>Área responsável:</b> SUBGERAL	<b>Área responsável:</b>	<b>Área responsável:</b>	<b>Área responsável:</b>

# Indicadores e Metas

Os indicadores e metas são fundamentais no planejamento estratégico porque permitem medir o progresso e o desempenho da SEFAZ em relação aos seus objetivos. Eles ajudam a garantir que a Secretaria esteja caminhando na direção certa, fornecendo dados concretos para a tomada de decisões e ajustes necessários. Além disso, indicadores e metas específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e limitados no tempo (**SMART**) facilitam o acompanhamento contínuo e a avaliação do sucesso das iniciativas estratégicas.



# Resultados-Chave dos Objetivos Finalísticos

## 01 Aprimorar as normas relacionadas às receitas sob competência da SEFAZ

KR 1.1 Percentual das políticas tributárias propostas pela SUBPOT que atingem o desempenho previsto. Metas: 2025: 70%, 2026: 80% e 2027: 90%.

## 02 Avaliar as mudanças normativas que repercutam no ambiente tributário do Estado

KR 2.1 Percentual das mudanças normativas que passam por todo o processo de solução normativa (avaliação de riscos, benefícios e impactos), durante a concepção e a cada 3 anos. Metas: 2025: 70%, 2026: 85% e 2027: 95%.

## 03 Integrar a SEFAZ às entidades que possam melhorar o ambiente tributário

KR 3.1 Percentual de entidades classificadas como de interesse estratégico para a SEFAZ-RJ que possuem integração por instrumento jurídico e interfaces sistêmicas (quando pertinente). Metas: 2025: 50%, 2026: 60% e 2027: 70%.

## 04 Impulsionar resultados de arrecadação das receitas tributárias e não-tributárias

KR 4.1 Aumentar a arrecadação tributária REAL em 5% acima do ano anterior.

KR 4.2 Aumentar a arrecadação não tributária NOMINAL em 5% acima da meta SUPOF do ano anterior.

## 05 Ampliar a capacidade de atendimento, com ênfase na inclusão, simplificação e virtualização dos serviços

KR 5.1 Reduzir anualmente o Estoque Total de Processos Administrativos-Tributários em 3% com referência ao ano base de 2024.

# Resultados-Chave dos Objetivos Finalísticos

KR 5.2	Reduzir anualmente em 3% o total de manifestações relatadas pela Ouvidoria.
KR 5.3	Responder 100% dos protocolos abertos no ADRJ/E-MAIL em até 48h.
<b>06</b>	<b>Promover a conformidade tributária</b>
KR 6.1	Aumentar anualmente em 5% o índice de pagamentos realizados no prazo.
KR 6.2	Aumentar anualmente em 5% o índice de declarações entregues no prazo.
KR 6.3	Publicar 100% dos Acórdãos em 30 dias.
<b>07</b>	<b>Reduzir o estoque de processos em julgamento administrativo</b>
KR 7.1	Reduzir 40% do estoque de processos em julgamento até 2028.
<b>09</b>	<b>Ser referência nacional em CASP</b>
KR 9.1	Alcançar o Indicador da Qualidade Contábil e Fiscal no Siconfi (ICF) nível A em 2025.
<b>11</b>	<b>Aperfeiçoar e modernizar a gestão do Tesouro Estadual</b>
KR 11.1	DRC 100% implementado em 2025.
KR 11.2	Implementação de 50% dos painéis propostos em 2025.
KR 11.3	Disponibilização de 100% dos painéis no Portal do Tesouro em 2025.
KR 11.4	Processos ágeis 100% implementados no Tesouro em 2025.

# Resultados-Chave dos Objetivos Finalísticos

<b>12</b>	<b>Retornar ao equilíbrio das contas públicas</b>
KR 12.1	3 relatórios para elaboração e acompanhamento de cenários fiscais implementados em 2025.
KR 12.2	Manter abaixo de 10% a relação estoque de restos a pagar de despesas correntes / receita corrente líquida em 2025.
KR 12.3	Módulo de gestão da dívida 100% implementado no SIAFE até 2028.
KR 12.4	Módulo do fluxo de caixa 100% implementado no SIAFE até 2028.

# Resultados-Chave dos Objetivos Habilitadores

<b>01</b>	<b>Promover a governança e a gestão estratégica com foco em resultados</b>
KR 1.1	Alcançar 70% das metas deste Planejamento Estratégico até 2028.
KR 1.2	Aumentar de 13 para 22 os itens atendidos nas determinações/recomendações do TCE (LGPD) até junho 2025.
KR 1.3	Aumentar 20% no desempenho, saindo de 30,95% para 50,1%, conforme critério IPD, até julho 2025.
KR 1.4	Ter 80% das subsecretarias com pelo menos UM processo com riscos mapeados e UMA ação implementada até dezembro de 2025.
KR 1.5	Alcançar em 2025 o nível de maturidade “Emergente” segundo a metodologia do BID de uso de Analítica Avançada na Administração Tributária.
KR 1.6	Responder a 70% dos ofícios no prazo originalmente cominado pelo órgão externo em 2025
KR 1.7	Reduzir em 20% dos pedidos de dilação até 2026.
KR 1.8	Mapear 100% dos processos associados à resposta de ofícios externos até 2027.
KR 1.9	Reduzir em até 90% os processos devolvidos aos setores internos para complementação de resposta até o ano de 2028.
KR 1.10	Relatório Anual de Atividades elaborado e publicado a cada dezembro, a partir de 2025
KR 1.11	Regimento Interno da SEFAZ RJ atualizado e publicado até junho de 2025

# Resultados-Chave dos Objetivos Habilitadores

<b>03</b>	<b>Promover a utilização de tecnologia da informação para geração de valor e eficiência</b>
KR 3.1	Unificar o canal de entrada dos serviços digitais da Sefaz na Central de Serviços, até 2027.
KR 3.2	Oferecer meio de avaliação de satisfação padronizado para 100% dos serviços públicos digitais, até 2027.
KR 3.3	Padronizar os mecanismos de autenticação e acesso aos serviços digitais da Sefaz, até 2027.
KR 3.4	Implantar plataforma de experiência digital para o cidadão (DXP/CXP) até 2027
KR 3.5	Alcançar o quadrante de referência analítica na “Avaliação de maturidade de análise de dados avançada na administração tributária dos Estados e Distrito Federal”, até 2027.
KR 3.6	Concluir o PCT Infra, até dezembro de 2025.
KR 3.7	Compatibilizar todos os ativos de TIC com o modelo de computação em nuvem, até 2030.
KR 3.8	Migrar o datacenter atual para um ambiente Tier-3 certificado, até 2027.
KR 3.9	Estabelecer um segundo datacenter na modalidade ativo-passivo para recuperação de desastres (DR) até 2026.
KR 3.10	Elevar avaliação de maturidade dos times para 100%, até 2025.

# Resultados-Chave dos Objetivos Habilitadores

## **03 Promover a utilização de tecnologia da informação para geração de valor e eficiência**

KR 3.11	Implantar gestão de riscos dentro na área de segurança de informação, até 2025.
KR 3.12	Tratar todos os riscos classificados como médios, ou superiores, até 2027.
KR 3.13	Elevar indicador iGOV, do TCE-RJ, para 60%, até 2027.
KR 3.14	Criar e estruturar o Centro de Excelência em Inteligência Artificial (Coe IA), até 2027.
KR 3.15	Implementar soluções e IA em pelo menos três processos críticos da SEFAZ RJ, até 2028.

# 4. Monitoramento e Gestão da Estratégia



# Sistema de Governança

O modelo de gestão e acompanhamento da estratégia será organizado em três grandes etapas: coleta das informações, deliberações e celebração dos resultados.

Cada etapa engloba diferentes atores da SEFAZ RJ de forma estratégica e harmônica buscando otimizar o alcance de resultados.

A Alta Administração é responsável por definir a estratégia e as diretrizes da SEFAZ, ajustando o planejamento estratégico sempre que for necessário. Também delibera sobre a execução da estratégia.

O Comitê Estratégico de Governança, a ser criado, monitora e avalia o desempenho da organização em relação às suas metas estratégicas.

A Assessoria de Gestão Estratégica é a responsável por coletar as informações com as áreas, monitorar os resultados e auxiliar a Alta Administração na tomada de decisões.



# Ritos e Estrutura de Governança

## 1. Coleta das Informações

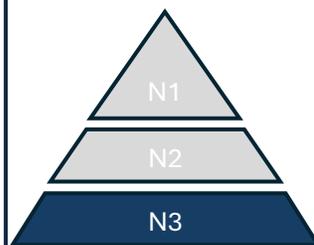
1. Coletar as informações sobre o desempenho das iniciativas, dos projetos e dos indicadores estratégicos junto aos times responsáveis



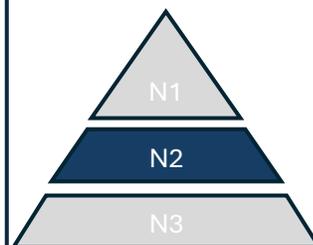
Mensalmente

## 2. Deliberações

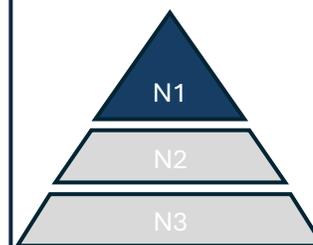
2. Realizar reuniões de monitoramento da estratégia (N3)



3. Realizar reuniões de monitoramento da estratégia (N2)



4. Realizar reuniões de monitoramento da estratégia (N1)



Trimestralmente

## 3. Celebração dos Resultados

5. Elaborar relatório de evolução da estratégia



6. Realizar evento de celebração dos resultados da Estratégia



Semestralmente

7. Realizar evento de encerramento do exercício



Anualmente

Assessoria de Gestão Estratégica



# Inspiração para a Jornada

- A importância de ter um objetivo claro.
- Definir metas ajuda a alcançar o sucesso.
- Planejar é essencial para não se perder no caminho.

Secretaria de  
**Fazenda**



GOVERNO DO ESTADO  
**RIO DE JANEIRO**

SEM TEMPO A PERDER

---

janeiro/2025