



Planejamento
Estratégico
SET-RN



**RIO GRANDE
DO NORTE**

GOVERNO DO ESTADO

SECRETARIA DE ESTADO
DA TRIBUTAÇÃO – SET

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA SET/RN CICLO 2022 2027

“Abraçar o passado se tornará cada vez mais ineficaz, precisamos aprender agora a lidar com a mudança.”

John P. Kotter.

COMPOSIÇÃO DA GESTÃO

GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE

Governadora do Estado

Fátima Bezerra

SECRETARIA DE ESTADO DA TRIBUTAÇÃO

Secretário de Estado

Carlos Eduardo Xavier

Secretário Adjunto de Estado

Álvaro Luiz Bezerra

Chefe de Gabinete do Secretário de Estado

Cristiana Lima de Carvalho

Coordenador Geral da Unidade de Coordenação de Projetos - UCP

Marconi Brasil Soares de Souza

Coordenador da CAT

Neil Armstrong de Almeida

Coordenador CACE

Raffaele Giglio Júnior

Coordenador COFIS

Rodrigo Otávio da Cunha

Coordenador CODIN

Jane Carmen Carneiro e Araújo

Coordenador COFIC

Mara Lúcia da Silva Bezerra

Coordenador COEF

Cristianne Diniz Barreto de Paiva Telles

Coordenador COJUP

Agmary Ferreira de Macedo Bezerra

Corregedor Geral da COGEF

João Maria Davim da Silveira

Conselho de Recursos Fiscais - CRF

Derance Amaral Rolim

REALIZAÇÃO

GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE

Centro Administrativo do Estado, Lagoa Nova, CEP 59064-901, Natal/RN

SECRETARIA DE ESTADO DA TRIBUTAÇÃO

Centro Administrativo do Estado, Lagoa Nova, CEP 59064-901, Natal/RN

COMISSÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Marconi Brasil Soares de Souza (coordenador)

Jane Carmen Carneiro e Araújo (membro)

Abraão Padilha de Brito (membro)

Sayonara Pereira de Oliveira (membro)

Maria Bethânia Moraes de Mello (membro)

ORIENTAÇÃO TÉCNICA E METODOLÓGICA

César Gláucio Torquato Reginaldo

Ricardo Barbosa Villaça

SUMÁRIO

1. PALAVRA DO SECRETÁRIO	08
2. APRESENTAÇÃO	10
3. METODOLOGIA APLICADA	12
4. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	16
5. REFERENCIAL ESTRATÉGICO.....	18
6. MAPA ESTRATÉGICO.....	28
7. PERSPECTIVAS E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	30
8. INDICADORES ESTRATÉGICOS	38
9. GLOSSÁRIO	52
10. AGRADECIMENTOS.....	54

Uma ferramenta para um Fisco moderno e eficiente

Vislumbrar o futuro exige a compreensão do que se materializa no presente, olhar crítico acerca dos erros do passado e uma percepção do que desejamos romper da nossa zona de conforto e que gere envolvimento e melhoria. Essa máxima pode ser aplicada também na rotina de uma instituição pública, que é o um organismo que evolui para o aperfeiçoamento, ainda mais quando está intrinsecamente ligado ao serviço público. A Secretaria de Estado da Tributação do Rio Grande do Norte (SET-RN) tem essa premissa como filosofia e, por isso, dedicou-se com todo o corpo técnico e executivo para elaborar este Planejamento Estratégico para o período de 2022 a 2027.

Este documento é resultado de exaustivas discussões e análises, que envolveu todos os setores e servidores, para chegarmos a um Mapa Estratégico, capaz de direcionar os passos e decisões a serem tomadas para melhor atuação da SET-RN em consonância com os preceitos que a sociedade almeja do serviço público.

O norte que a SET-RN adotou neste Planejamento Estratégico para sua gestão está baseado em eixos primordiais, que envolvem a eficiência dos processos, modernização da sua estrutura, transparência das ações, qualidade no atendimento ao contribuinte, reforço da fiscalização no combate à sonegação fiscal com engajamento e valorização dos auditores fiscais e demais servidores.

As metas contidas neste documento, e mais, o cumprimento dos objetivos estabelecidos, deverão viabilizar o alcance da posição em que a secretaria almeja estar nos próximos anos. Representa a concretização da missão e valores que Governo do Estado planeja para toda a Administração Pública do Rio Grande do Norte. Isso requer o comprometimento e envolvimento de todos que fazem a SET-RN!

Boa leitura!

Carlos Eduardo Xavier
Secretário de Estado da Tributação

PALA VRA DO SECRE TARIO

APRE- SENTA ÇÃO

Os desafios da modernidade nas administrações públicas impõem aos gestores o constante planejamento das ações prioritárias de forma a melhor alocar os esforços da organização para o alcance dos resultados esperados.

O planejamento estratégico tem se mostrado um instrumento essencial para as organizações de um modo geral. Nas administrações tributárias estaduais, há vários os exemplos de sucesso recente de implementação da gestão estratégica para nortear suas ações. Na SET – Secretaria de Estado da Tributação – do Rio Grande do Norte, o ciclo de planejamento estratégico encerrado em 2021 ensejou a alta administração a preparação de um novo plano estratégico, com a oportunidade de refletir sobre a experiência recente e a necessidade de fazer as adequações para fortalecer a cultura da gestão estratégica na organização.

O Plano Estratégico da SET/RN para o ciclo 2022-2027, ora apresentado, descreve o processo de elaboração do planejamento conduzido pela equipe técnica do TCE (através de um acordo de cooperação técnica com a SET) e pelo Comitê Técnico Interno do Planejamento Estratégico da SET. Este plano foi construído a partir do diagnóstico organizacional - análise do ambiente interno e externo da SET – e

da realização de diversos workshops com a participação da alta administração, dos gestores e dos servidores, que contribuíram para a elaboração e revisão dos referenciais estratégicos. O resultado deste trabalho é representado através de um mapa estratégico reformulado - inclusive com um design inovador - contendo suas perspectivas e objetivos estratégicos para o período 2022-2027.

O processo de planejamento estratégico é dinâmico. O monitoramento constante permitirá a mensuração dos resultados a partir dos indicadores estratégicos formulados. O acompanhamento das ações prioritárias dar-se-á com o Plano Anual de Diretrizes e o Plano de Ação, instrumentos que visam manter o alinhamento entre as estratégias e as ações setoriais. Assim, espera-se ao longo do período que a administração tributária realize o aperfeiçoamento e a revisão das orientações estratégicas, natural em um cenário de permanentes mudanças.

Com este plano estratégico, a SET/RN reforça seu compromisso com a sociedade potiguar em busca da excelência na gestão tributária.

Marconi Brasil Soares de Souza
Coordenador Comitê Técnico Interno do Planejamento Estratégico da SET/RN

METODOLOGIA APLICADA

Embora existam diversas metodologias para construção da estratégia organizacional, a Secretaria de Estado da Tributação do Rio Grande do Norte – SET/RN – optou pela adoção do Balanced Scorecard (BSC) - mesma metodologia já aplicada na elaboração e execução do ciclo anterior do planejamento estratégico – e complementada pela metodologia Gestão por Diretrizes (GpD), de forma a proporcionar o alinhamento de todos os níveis de gestão e o alcance dos resultados esperados a partir do novo plano estratégico para o ciclo 2022-2027.

O BSC é uma ferramenta de gestão que auxilia as organizações a traduzirem sua estratégia em objetivos operacionais, direcionando comportamentos e desempenho. Baseando-se em indicadores de desempenho, a metodologia permite à instituição monitorar a execução de sua estratégia, acompanhar seu desempenho, estabelecer e verificar as metas atingidas, viabilizar o aprendizado organizacional, conhecer resultados passados e projetar tendências.

Dessa forma, o BSC, com as devidas adequações ao contexto da Administração Pública, orienta a tomada de decisões, possibilitando o direcionamento adequado dos recursos que viabilizarão ações de impacto positivo para o interesse público. Já a GpD permite o desdobramento de metas e iniciativas em ações a serem executadas em ciclos mais curtos e assim permitir maior engajamento dos gestores e dos setores com o plano estratégico, possibilitando a adequação e a flexibilização das ações para a busca de resultados concretos de forma coordenada.

Todas as atividades realizadas ao longo do trabalho foram participativas, aspecto que incrementou a participação de gestores e servidores tanto na fase de elaboração do planejamento estratégico quanto na sua fase de implementação.



A Agenda Estratégica foi desenvolvida através das seguintes etapas realizadas durante o processo de construção do nosso Planejamento Estratégico:

- I - Diagnóstico organizacional, através de Análise SWOT (análise dos cenários);
- II - Definição do referencial estratégico (Missão, Visão e Valores)
- III - Construção do mapa estratégico (objetivos de longo prazo);
- IV – Formulação dos indicadores estratégicos;
- V – Construção do Plano Estratégico 2022-2027 (desdobramento dos objetivos em iniciativas estratégicas);

O gráfico abaixo apresenta as etapas de formulação do Plano 2022-2027:



DIAG- NÓSTI- CO ESTRA- TÉGICO

O diagnóstico estratégico tem o objetivo de fazer uma análise da organização para reuni-la das informações que nortearão o seu direcionamento estratégico, a partir da qual o gestor consegue entender o cenário em que a instituição se encontra e definir seus objetivos e estratégias. É com base no diagnóstico estratégico que a instituição irá se antecipar às mudanças e preparar-se para agir em seus ambientes internos e externos.

Na realização do diagnóstico estratégico da SET/RN foi aplicada uma pesquisa sobre as percepções dos servidores da Secretaria da Tributação, os levantamentos refletem as opiniões baseadas nas impressões que as pessoas têm sob a Secretaria em vários aspectos, sendo, desse modo, um indicativo que permitirá orientar as ações futuras, resguardando a necessidade de um maior aprofundamento em determinados aspectos revelados.

Para esse estudo foi empregada a ferramenta Análise SWOT, através da qual se avaliou as forças e fraquezas da Secretaria, observadas nas suas aptidões internas, bem como as ameaças e oportunidades ligadas direta ou indiretamente ao seu ambiente externo.

Para tanto, a pesquisa enfocou as seguintes dimensões: (I) Sociedade e Estado; (II) Processos de Trabalho; (III) Aprendizado e Crescimento; e (IV) Orçamento, Estrutura e Funcionamento.

Esta pesquisa foi aplicada através de um questionário estruturado eletrônico (lime survey) com vistas a identificar os pontos fortes e fracos segundo as perspectivas de cada servidor. O questionário visou coletar informações para subsidiar o workshop na elaboração do Referencial Estratégico e do Mapa Estratégico da SET-RN, elementos fundamentais na formulação do Plano Estratégico do órgão para o período 2022-2027.

REFE- REN- CIAL ESTRA- TÉGICO

Nesta etapa, foi trabalhada a construção do referencial estratégico e do mapa estratégico. Baseado na análise SWOT, os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidade, foram identificadas as questões estratégicas da Secretaria de Estado da Tributação, ou seja, pontos relevantes da SET-RN a serem trabalhados visando mitigar as falhas identificadas.

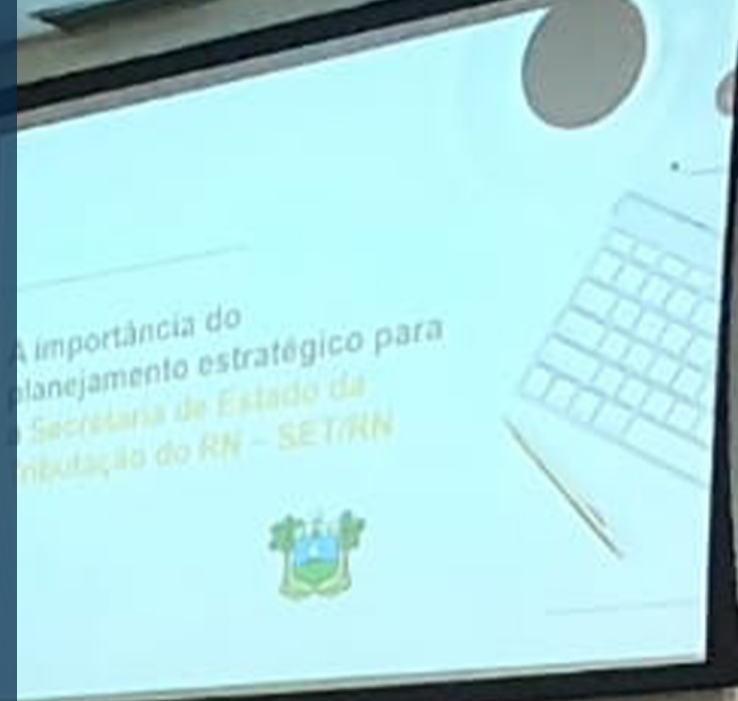
O Referencial Estratégico representa o estágio inicial do planejamento organizacional. Compreende um conjunto de passos onde são identificados a missão, a visão de futuro e os valores da organização, ele tem como objetivo conferir identidade institucional e estabelecer a melhor direção a ser seguida pela organização.

Esta etapa foi elaborada em três fases e teve a colaboração e participação de 45 servidores – entre gestores e servidores convidados – compreendendo os seguintes momentos:

1) REUNIÃO ESTRATÉGICA;

2) SENSIBILIZAÇÃO: palestra de sensibilização para deflagrar o processo de planejamento para os servidores da SET;

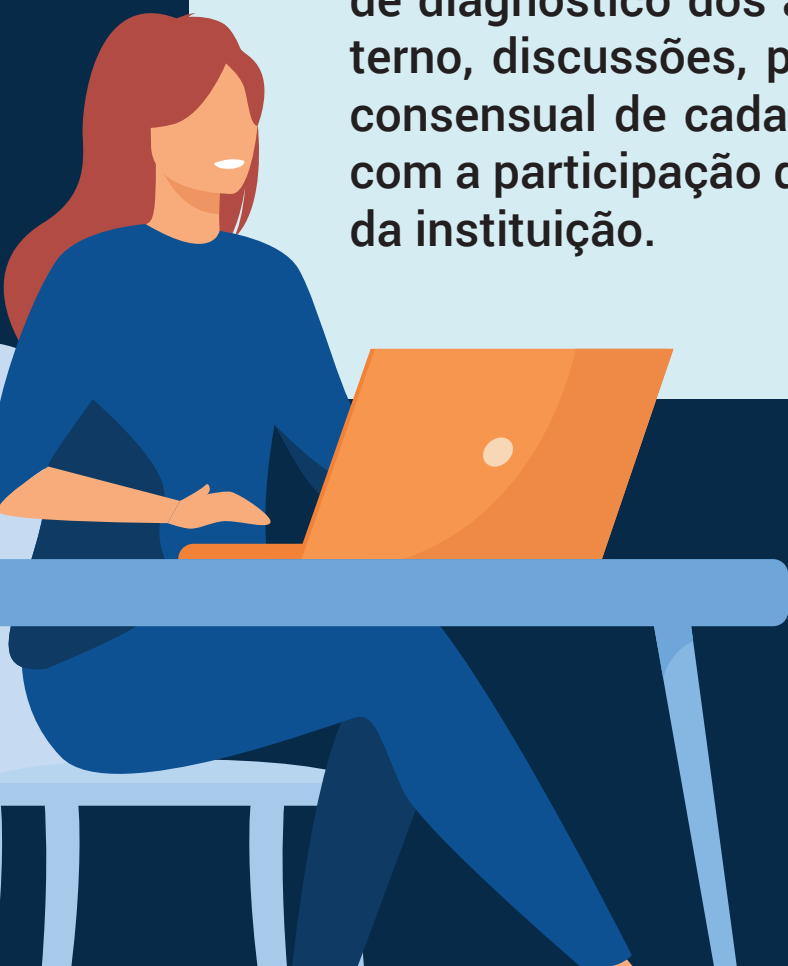
3) WORKSHOP: oficinas de trabalho.



MVV

(Missão, Visão e Valores)

A missão, a visão e os valores da Secretaria de Tributação foram definidos por meio de diagnóstico dos ambientes interno e externo, discussões, proposições e validação consensual de cada um desses resultados, com a participação de gestores e servidores da instituição.

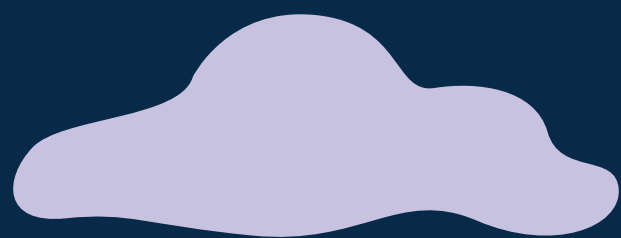


M I S S Ã O

A missão é a razão da existência de uma organização, ou seja, o que esta faz, por que faz e em benefício de quem faz. É uma diretriz da qual se derivam vários objetivos estratégicos voltados ao alcance da excelência administrativa, em busca da satisfação das necessidades e expectativas da sociedade.

A nossa missão como Secretaria de Estado da Tributação é:

Prover o estado de receitas e executar a sua política tributária com justiça fiscal, visando o desenvolvimento sustentável do Rio Grande do Norte.



V

I

S

Ã

O



A visão é o estado futuro desejado por uma organização, alinhado com as suas aspirações. É o sonho da instituição, o qual define o que se pretende construir e realizar em um determinado espaço de tempo e que inspira, motiva e desafia, criando clima de envolvimento e comprometimento de todos com o futuro do órgão.

A Visão de Futuro da SET/RN está definida como:

Ser uma instituição de excelência na gestão tributária, essencial ao desenvolvimento do estado e à formação da cidadania fiscal.

Os valores são vetores éticos de comportamento, indicando a direção geral em que os objetivos estratégicos devem ser alcançados. Devem reger os comportamentos, atitudes e decisões de todas e quaisquer pessoas que, no exercício das suas responsabilidades, estejam executando o cumprimento da missão e dos objetivos institucionais na direção da visão.

A Secretaria de Tributação atuará sempre em harmonia com os seguintes valores:

Comprometimento

Ter compromisso com o resultado planejado. Cada servidor é responsável pela qualidade e prazo de entrega do seu trabalho como protagonista do cumprimento da missão institucional.

Legalidade

Prezar pelo princípio da legalidade na administração tributária estadual.

Eficiência

Buscar a execução de todas as nossas ações com a máxima qualidade, despendendo o mínimo esforço, o mínimo tempo e o mínimo custo para gerar impactos que assegurem o aperfeiçoamento da administração tributária estadual.

Respeito ao Cidadão

Permitir o exercício pleno dos preceitos da cidadania quanto aos serviços prestados pela administração tributária estadual.

Ética

Agir com integridade e responsabilidade, respeitando as leis, os princípios morais e as regras do bem proceder referendadas e aceitas pela coletividade no compromisso com o interesse público.

Transparência

Promover o amplo acesso às informações, processos e decisões de forma clara, objetiva e tempestiva, nos limites permitidos pela lei.

Inovação

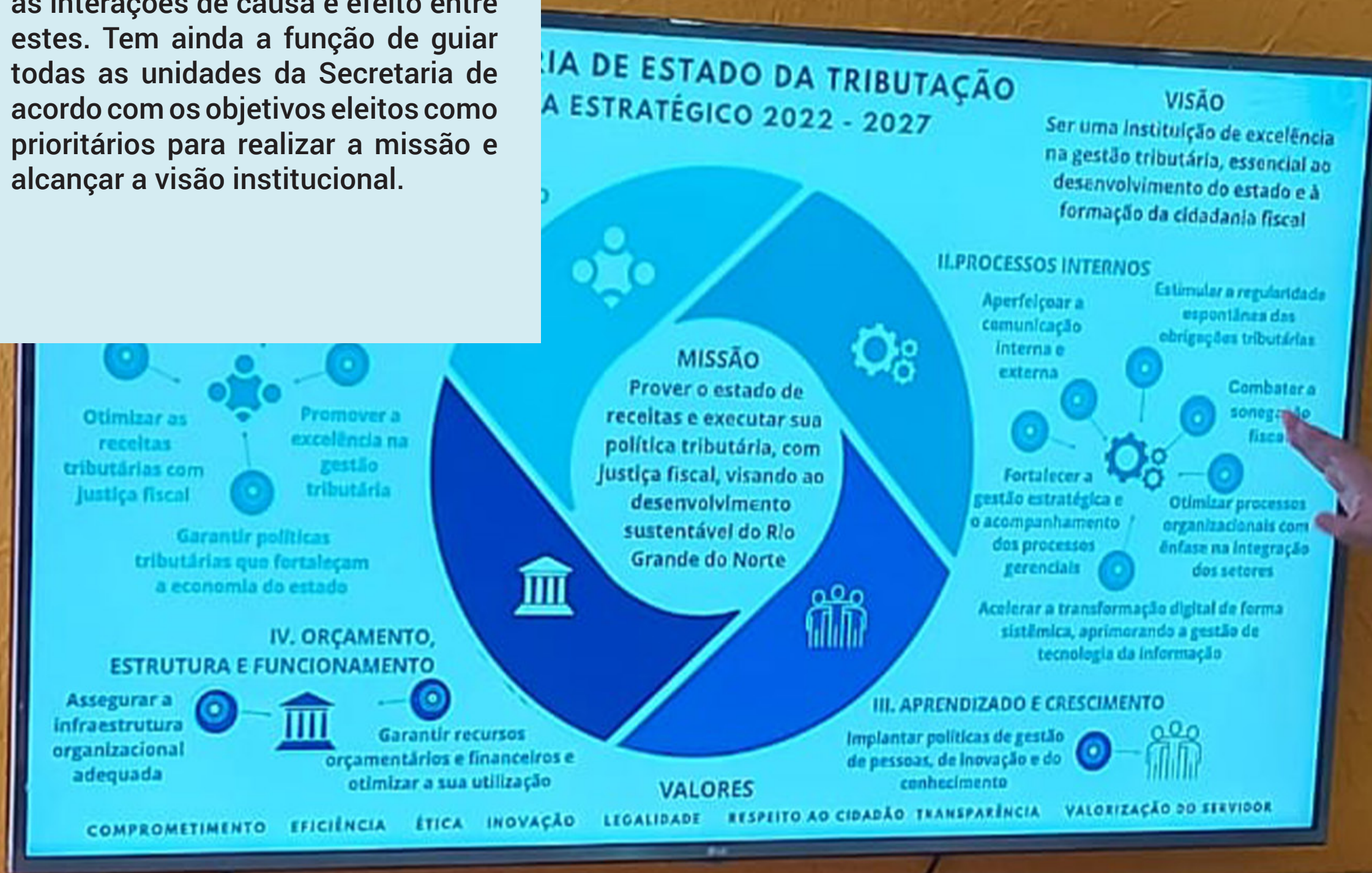
Estimular um ambiente propício à mudança, mobilizando-nos para o desenvolvimento de soluções novas, criativas e sustentáveis, como forma de encontrarmos respostas aos nossos desafios.

Valorização do Servidor

Acreditar na capacidade das pessoas de produzirem resultados oportunos e efetivos, promovendo um ambiente saudável e propício ao desenvolvimento permanente do seu potencial e das suas competências em prol da instituição e de si mesmas.

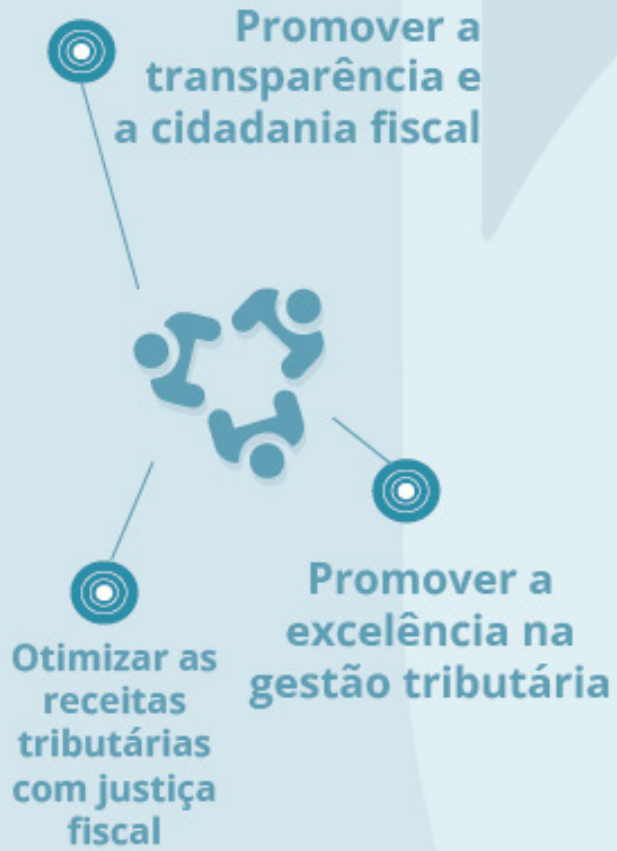
V A L O R E S

O Mapa Estratégico da Secretaria de Tributação do Rio Grande do Norte é a representação gráfica da estratégia da organização que tem por finalidade comunicar, divulgar e apresentar de forma clara, objetiva e simplificada sua missão, visão e valores, bem como seus objetivos estratégicos e as interações de causa e efeito entre estes. Tem ainda a função de guiar todas as unidades da Secretaria de acordo com os objetivos eleitos como prioritários para realizar a missão e alcançar a visão institucional.



VISÃO
Ser uma instituição de excelência na gestão tributária, essencial ao desenvolvimento do estado e à formação da cidadania fiscal

I. SOCIEDADE E ESTADO



II. PROCESSOS INTERNOS



IV. ORÇAMENTO, ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO



III. APRENDIZADO E CRESCIMENTO



PERSPECTIVAS & OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

O Mapa Estratégico da Secretaria de Estado da Tributação do RN está estruturado em quatro perspectivas: 'I - Sociedade e Estado', 'II - Processos Internos', 'III - Aprendizado e Crescimento' e 'IV - Orçamento, Estrutura e Funcionamento'.

Essas perspectivas demonstram a realidade lógica da estratégia a ser executada pela SET. Cada perspectiva agrega um conjunto de objetivos (em um total de 13 objetivos identificados) a serem seguidos para o alcance da visão de futuro e cumprimento da missão institucional.

Os objetivos estratégicos são desafios que, se alcançados, são suficientes para a implementação da estratégia, cumprimento da missão e alcance da visão de futuro da organização. Buscando a realização das metas estabelecidas dentro de cada objetivo estratégico, a SET/RN estará alinhada concentrando esforços com a finalidade de bem cumprir o seu papel como órgão tributário.

Perspectiva I - Sociedade e Estado

A perspectiva de Sociedade e Estado indica os objetivos finalísticos que a SET/RN deve alcançar para cumprir sua missão institucional, assim identificados:

OB01 – Otimizar as receitas tributárias com justiça fiscal

OB02 – Promover a transparência e a cidadania fiscal

OB03 – Promover a excelência na gestão tributária

Perspectiva II - Processos Internos

A perspectiva de Processos Internos foca na eficiência dos processos de trabalho, otimização dos recursos, aumento da produtividade na prestação dos serviços públicos e a busca da excelência na gestão, com vistas ao alcance dos objetivos finalísticos da instituição.





Foram elencados os seguintes objetivos estratégicos:

OB04 – Garantir a execução de políticas tributárias que fortaleçam a economia do estado

OB05 – Estimular a regularidade espontânea das obrigações tributárias

OB06 – Aperfeiçoar a comunicação interna e externa

OB07 – Otimizar processos organizacionais com ênfase na integração dos setores

OB08 – Aprimorar o combate à sonegação fiscal

OB09 – Acelerar a transformação digital de forma sistêmica, aprimorando a gestão de tecnologia da informação

OB10 – Fortalecer a gestão estratégica e o acompanhamento dos processos gerenciais

Perspectiva III - Aprendizado e Crescimento

A perspectiva de Aprendizado e Crescimento trata da habilidade de inovar e melhorar a capacidade da instituição de agregar valor interno e externo, em um processo contínuo de aprendizagem e aperfeiçoamento das pessoas.

OB11 - Implantar Políticas de Gestão de Pessoas, de Inovação e do Conhecimento



Perspectiva IV - Orçamento, Estrutura e Funcionamento

A finalidade desta perspectiva de Orçamento, Estrutura e Funcionamento é investir essencialmente na melhoria da estrutura física e tecnológica e ênfase no aperfeiçoamento das ferramentas orçamentárias e financeiras da instituição.

OB12 - Assegurar a Infraestrutura Organizacional Adequada

OB13 - Garantir Recursos Orçamentários e Financeiros e Otimizar a sua Utilização



INDICADORES ESTRATÉGICOS

Os Indicadores estratégicos são instrumentos de medição que fornecem informações sobre o resultado da execução da estratégia, comunicando o alcance das metas e sinalizando a necessidade de ações corretivas. O uso de indicadores está relacionado à necessidade de tomar decisões sobre fatos, garantindo-se um processo de gestão sobre as variáveis internas e externas da organização.

A Secretaria de Tributação definiu 13 objetivos estratégicos, que serão trabalhados durante o período de vigência deste plano e para cada objetivo foram estabelecidos um ou mais indicadores estratégicos.

A base dos indicadores estratégicos da SET foram construídos através de um workshop realizado com a participação de técnicos dos mais variados setores e atribuições da Secretaria. Estes indicadores ainda serão alvo de melhorias ao longo do processo de elaboração do planejamento, podendo haver adaptações em sua formulação para melhor traduzir o alcance dos objetivos estratégicos, ou mesmo serem descartados ou substituídos integralmente, em busca de indicadores que realmente possam demonstrar os resultados esperados.

Os indicadores estratégicos definidos para a SET/RN estão descritos a seguir, agrupados por cada objetivo estratégico, em um total de 30 indicadores.

1. SOCIEDADE & ESTADO

OB01 – Otimizar as receitas tributárias com justiça fiscal

Indicador Estratégico	OB01.1 – TAXA DE RECEITA DO ICMS (VAT REVENUE RATIO – VRR)
O que mede	Calcula, compara e acompanha o “gap” tributário do ICMS (principal indicador da OCDE)
Como medir	Receita do ICMS / ((Valor adicionado - Receita ICMS) x Alíquota padrão do ICMS Estadual)

OB02 – Promover a transparência e a cidadania fiscal

Indicador Estratégico	OB02.1 – ÍNDICE DE TRANSPARÊNCIA E CIDADANIA FISCAL (ITCF)
O que mede	Expressa a eficiência na transparência e disponibilização de informações aos cidadãos
Como medir	Pesquisa aplicada pela COGEF – Comissão de Gestão Fazendária

Indicador Estratégico	OB02.2 – PARCERIAS ESTRATÉGICAS DO PROGRAMA DE EDUCAÇÃO FISCAL
O que mede	Expressar a abrangência da Educação Fiscal
Como medir	Municípios parceiros/ Municípios do estado

OB03 – Promover a excelência na gestão tributária

Indicador Estratégico	OB03.1 – GRAU DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO
O que mede	Ponderação de alcance dos objetivos de processos internos
Como medir	Cada objetivo teria um peso na formulação do indicador

Indicador Estratégico	OB03.2 – ÍNDICE MD-GEFIS
O que mede	Expressar a eficiência dos processos de gestão para resultado
Como medir	Metodologia de pesquisa COGEF-BID

2. PROCES- SOS IN- TERNOS

OB04 – Garantir a execução de políticas tributárias que fortaleçam a economia do estado

Indicador Estratégico	OB04.1 – BRECHA TRIBUTÁRIA POR RENÚNCIA FISCAL
O que mede	Quantifica e compara a renúncia tributária devido às políticas fiscais em vigor (Isenções, Subsídios, Anistias, Redução de base de cálculo, Crédito Presumido, etc.).
Como medir	$[(\text{Valor de brecha tributária devido às políticas fiscais} - \text{Valor arrecadado}) / \text{Valor declarado}] \times 100\%$ <p>Obs.: Calculado como índice geral (somatório) e separadamente para cada tipo de imposto (ICMS, ITCD e IPVA) e/ou por política fiscal em vigor (isenções, subsídios, anistias, redução de base de cálculo, crédito presumido, etc.).</p>
Indicador Estratégico	OB04.2 – ÍNDICE DE INCREMENTO DA ARRECAÇÃO TRIBUTÁRIA, DECORRENTE DE POLÍTICAS FISCAIS
O que mede	Mede o percentual de crescimento da arrecadação tributária em decorrência de políticas e iniciativas fiscais de fortalecimento da economia do estado, executadas pela SET/RN.
Como medir	$[(\text{Valor de tributos arrecadados pelos setores alcançados pelas políticas fiscais no período} / \text{Valor de tributos arrecadados pelos setores no mesmo período anterior a concessão dos incentivos}) - 1] \times 100\%$ <p>Obs.: Pode ser calculado como:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. índice geral (somatório); 2. separadamente: <ol style="list-style-type: none"> 2.1. por setor; 2.2. para cada tipo de imposto (ICMS, ITCD e IPVA); e/ou 2.3. por política fiscal em vigor (isenções, subsídios, anistias, redução de base de cálculo, crédito presumido, etc).

OB05 – Estimular a regularidade espontânea das obrigações tributárias

Indicador Estratégico	OB05.1 – ÍNDICE DE REGULARIZAÇÃO ESPONTÂNEA DE CONTRIBUINTES EM MONITORAMENTO
O que mede	Verifica o percentual de regularização espontânea dos contribuintes em monitoramento fiscal
Como medir	(Número de contribuintes em monitoramento fiscal com regularização espontânea / total de contribuintes em monitoramento no período) X 100%
Indicador Estratégico	OB05.2 – ÍNDICE DE QUALIFICAÇÃO COM CONTRIBUINTE EXEMPLAR
O que mede	Avaliar o percentual de contribuintes qualificados com contribuinte exemplar
Como medir	(Número de contribuintes qualificados com contribuinte exemplar / Número de contribuintes do estado) X 100

OB06 – Aperfeiçoar a comunicação interna e externa

Indicador Estratégico	OB06.1 – GRAU DE SATISFAÇÃO COM A COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO INSTITUCIONAL												
O que mede	Mede o nível de satisfação dos servidores e colaboradores do órgão com os canais de comunicação existentes. Obs.: fornece um parâmetro qualitativo de avaliação. Mas vejam que os critérios para elaboração da pesquisa deverão ser muito bem feitos, a fim de proporcionar uma informação realmente relevante.												
Como medir	Aplicar pesquisa para medir o percentual de satisfação entre os servidores e colaboradores com os canais de comunicação interna, sendo a metodologia e critérios para aferição pré-determinados quando da formulação do “Plano de Diretrizes”.												
Indicador Estratégico	OB06.2 – NÍVEL DE SATISFAÇÃO COM OS CANAIS DE COMUNICAÇÃO EXTERNOS												
O que mede	É o indicador que afere qual o nível de satisfação do usuário dos serviços do órgão com os canais de comunicação disponibilizados.												
Como medir	O indicador será aferido através de pesquisa permanente/automática, junto aos canais de comunicação disponibilizados pelo órgão, sendo o nível de satisfação obtido através da aplicação da tabela abaixo: <table border="1" data-bbox="400 840 914 1071"> <tr> <td>Média*</td> <td>Avaliação</td> </tr> <tr> <td>0 a 1,9</td> <td>Muito ruim</td> </tr> <tr> <td>2 a 4,9</td> <td>Ruim</td> </tr> <tr> <td>5 a 6,9</td> <td>Bom</td> </tr> <tr> <td>7 a 8,9</td> <td>Muito bom</td> </tr> <tr> <td>9 a 10</td> <td>Excelente</td> </tr> </table> <p>(*) – Média aritmética das notas atribuídas pelos usuários dos canais de comunicação disponibilizados pelo órgão.</p>	Média*	Avaliação	0 a 1,9	Muito ruim	2 a 4,9	Ruim	5 a 6,9	Bom	7 a 8,9	Muito bom	9 a 10	Excelente
Média*	Avaliação												
0 a 1,9	Muito ruim												
2 a 4,9	Ruim												
5 a 6,9	Bom												
7 a 8,9	Muito bom												
9 a 10	Excelente												

OB07 – Otimizar processos organizacionais com ênfase na integração dos setores

Indicador Estratégico	OB07.1 – NÚMERO DE PROCESSOS DESENHADOS EM RELAÇÃO AO TOTAL DE PROCESSOS IDENTIFICADOS
O que mede	Mede o percentual de processos catalogados através de estudos de desenhos de processos com o intuito de padronizar as operações, procedimentos e tarefas.
Como medir	Nº de processos desenhados da SET / Nº de processos identificados da SET

OB08 – Aprimorar o combate à sonegação fiscal

Indicador Estratégico	OB08.1 – ÍNDICE DE EFETIVIDADE DAS AÇÕES FISCAIS
O que mede	Verifica o grau de recolhimento efetivo e potencial dos tributos lançados provenientes de ações fiscais realizadas no período. Considera-se para a contabilização deste indicador os tributos lançados e: 1– Recebidos pelo contribuinte sem impugnação e quitados integralmente ou parcelado; 2– Julgados totalmente procedentes em 1ª instância, não recorridos e quitados ou não pelo contribuinte; 3– Julgados totalmente procedentes em 2ª instância, quitados ou não pelo contribuinte.
Como medir	$\frac{\text{(Total de tributos provenientes de ações fiscais, assumidos integralmente pelo contribuinte ou julgados totalmente procedentes, com trânsito em julgado, no período) / Total de tributos lançados provenientes de ações fiscais realizadas no período}}{100} \times 100\%$ Obs.: Deverão ser contabilizados no numerador da equação os valores totais aplicados ao contribuinte, independentemente de quitação integral, parcelamento ou não pagamento.
Indicador Estratégico	OB08.2 – GRAU DE COBERTURA DOS PROCEDIMENTOS FISCAIS
O que mede	Expressar o alcance (cobertura) dos procedimentos fiscais, realizados no período, sobre os 20% maiores contribuintes ativos do cadastro do ICMS no estado.
Como medir	$\frac{\text{(Quantidade de procedimentos fiscais realizados junto aos 20\% maiores contribuintes ativos de ICMS do estado) / Total dos 20\% maiores contribuintes de ICMS ativos do cadastro}}{100} \times 100\%$
Indicador Estratégico	OB08.3 – ÍNDICE DE INADIMPLÊNCIA DO ICMS ANTECIPADO
O que mede	Avaliar o percentual de inadimplência da arrecadação do ICMS antecipado, lançado em extrato fiscal, no período.
Como medir	$\frac{\text{(Somatório dos débitos de ICMS Antecipado em cobrança) / Somatório dos Débitos de ICMS Antecipado lançados para o período}}{100} \times 100\%$
Indicador Estratégico	OB08.4 – BRECHA DE ARRECADAÇÃO (COLLECTION)
O que mede	Expressar a diferença entre a arrecadação real e o valor total declarado ou lançado, aplicado para cada tipo de imposto (ICMS, ITCD e IPVA).
Como medir	$\frac{\text{[(Valor declarado - Valor arrecadado) / Valor declarado]} \times 100\%}{100} \times 100\%$ Obs.: Calculado como índice geral (somatório) e separadamente para cada tipo de imposto (ICMS, ITCD e IPVA).

OB09 – Acelerar a transformação digital de forma sistêmica, aprimorando a gestão de tecnologia da informação

Indicador Estratégico	OB09.1 – ÍNDICE DE MATURIDADE DIGITAL
O que mede	Mede o grau de maturidade digital da Secretaria de Estado da Tributação, através de questionário aplicado com os parâmetros estabelecidos pelo Índice César de Transformação Digital (ICTD), com as devidas adaptações.
Como medir	<p style="text-align: center;">IMD = ITCD</p> <p>Conforme o Índice Cesar, um nível de maturidade de 0% indica um contexto operacional totalmente analógico e de 100% um contexto de maturidade digital. Níveis de maturidade abaixo de 60% indicam estágios iniciais da transformação digital. Quando o número fica entre 60% e 80% é um nível intermediário. Resultado superior a 80% significa uma instituição ou um setor mais maduro digitalmente.</p>
Indicador Estratégico	OB09.2 – ÍNDICE DE EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA EM TI
O que mede	Percentual de investimento e custeio executado dos recursos orçamentários destinados a TI.
Como medir	$\text{Valor do investimento/custeio em TI executado} \div \text{valor total orçado para investimento /custeio em TI} \times 100\%$
Indicador Estratégico	OB09.3 – ÍNDICE DE ADOÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS, METODOLOGIAS E PROCESSOS DIGITAIS
O que mede	Medir o aumento de adoção, por parte da Secretaria de Estado da Tributação, de novas tecnologias, metodologias e processos digitais.
Como medir	$(\text{Número de tecnologias, metodologias e processos digitais em t+1} \div \text{Número de tecnologias, metodologias e processos digitais em t}) \times 100\%$

OB10 – Fortalecer a gestão estratégica e o acompanhamento dos processos gerenciais

Indicador Estratégico	OB10.1 – ÍNDICE DE AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO DO PLANO ESTRATÉGICO
O que mede	Expressar o esforço no atingimento das metas do planejamento estratégico previstas para o período.
Como medir	$(\text{Quantidade metas alcançadas} / \text{Quantidade de metas pactuadas}) \times 100\%$
Indicador Estratégico	OB10.2 – GRAU DE CUMPRIMENTO DO PLANO DE AÇÃO ANUAL
O que mede	<p>Verificar o percentual de implementação das ações previstas no Plano de Ação Anual.</p> <p>Obs.: Esse indicador se restringe às ações incluídas no Plano de Ação Anual do ano de referência.</p>
Como medir	$(A \div B) * 100 \%$ <p>Legenda:</p> <p>A: \sum ações executadas (ou fração executada de cada ação)</p> <p>B: \sum ações previstas</p>

3. APREN- DIZADO & CRES- CIMENTO

OB11 – Implantar políticas de gestão de pessoas, de inovação e do conhecimento

Indicador Estratégico	OB11.1 – ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DOS SERVIDORES COM O PLANO DE CARGOS, CARREIRAS E REMUNERAÇÕES
O que mede	Aferir o grau de satisfação dos servidores com o plano de cargos, carreiras e remunerações, bem como a sua efetiva implementação.
Como medir	Aplicar pesquisa para medir o grau de satisfação dos servidores em relação ao plano, sendo a metodologia e critérios para aferição pré-determinados quando da formulação do “Plano de Diretrizes”.
Indicador Estratégico	OB11.2 – INDICADOR DE APLICAÇÃO DA POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS
O que mede	Mensurar percentual da política de gestão de pessoas aplicada.
Como medir	Quantidade de etapas realizadas/Total de etapas da Política de Gestão de Pessoas
Indicador Estratégico	OB11.3 – INDICADOR DE EXECUÇÃO DO PLANO DE INOVAÇÃO
O que mede	Mensurar percentual de projetos de inovação aplicados.
Como medir	Nº de projetos de inovação implementados/ Nº de projetos planejados
Indicador Estratégico	OB11.4 – INDICADOR DE EXECUÇÃO DA POLÍTICA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO
O que mede	Mensurar percentual da política de gestão do conhecimento aplicada
Como medir	Etapas da Política de Gestão do Conhecimento/Total de Etapas da Política de Gestão do Conhecimento

4. ORÇAMENTO, ESTRUTURA & FUNCIONAMEN- TO

IV – ORÇAMENTO, ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO

OB12 – Assegurar a infraestrutura organizacional adequada

Indicador Estratégico	OB12.1 – ÍNDICE DO CUMPRIMENTO DO PLANO DE ADEQUAÇÃO E RENOVAÇÃO DO AMBIENTE FÍSICO, INSTALAÇÕES E MOBILIÁRIO
O que mede	Verifica o grau de execução do plano de adequação e renovação da estrutura física da Secretaria no período.
Como medir	(Número de ações planejadas que foram realizadas no período/Total de ações planejadas para o período) X 100%
Indicador Estratégico	OB12.2 – ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DOS SERVIDORES
O que mede	Mensurar o grau de satisfação dos servidores por Unidade Administrativa (sede e URTs), através do questionário de pesquisa de clima organizacional.
Como medir	(Total de Classificações Positivas/Total de servidores que responderam a pesquisa) X 100 %

OB13 – Garantir recursos orçamentários e financeiros e otimizar a sua utilização

Indicador Estratégico	OB13.1 – ÍNDICE DE EFICÁCIA DA GESTÃO ORÇAMENTÁRIA
O que mede	Mensurar a eficácia no cumprimento do orçamento anual da SET/RN (previsto versus realizado).
Como medir	(orçamento executado / orçamento previsto) x 100% Obs.: O indicador poderá ser aferido mensalmente, permitindo a correção de ações ao longo do ano, visando maximizar o cumprimento da execução orçamentária.

Indicador Estratégico	OB13.2 – ÍNDICE DE INCREMENTO ORÇAMENTÁRIO EFETIVO
O que mede	Mede o incremento realizado no orçamento anual da SET/RN desconsiderando o crescimento natural proveniente da atualização financeira, referente a inflação do período anterior.
Como medir	$[(\text{Valor do orçamento da SET/RN para o ano em referência} / \text{Valor do orçamento da SET/RN no ano anterior ao de referência}) - 1] \times 100\%$

Indicador Estratégico	OB13.3 – ÍNDICE DE RECURSOS FINANCEIROS UTILIZADOS, CAPTADOS DE OUTRAS FONTES
O que mede	Mensurar o volume de recursos financeiros, efetivamente utilizados, captados e disponibilizados através de recursos do Governo Federal, de Terceiros (Bancos), FUNDAT (conforme previsto na Lei Estadual 8.770/2006) e outros.
Como medir	(Somatório dos recursos captados de outras fontes e efetivamente utilizados / Somatório dos recursos captados de outras fontes) x 100%

Ameaças – São situações, atuais ou futuras, externas à organização que, se não forem eliminadas, minimizadas ou evitadas, podem influenciar negativamente a instituição.

BSC – *Balanced Scorecard*. Abordagem para administração estratégica desenvolvida por *Robert Kaplan e David Norton*, em 1992 que permite, a partir de uma visão integrada e balanceada da instituição, descrever a estratégia de forma clara, através de objetivos estratégicos, promovendo o alinhamento destes com indicadores de desempenho, metas e planos de ação.

Efetividade – Capacidade de produzir um efeito real, que pode ser positivo ou negativo, comparando-se a um estágio inicial aferido previamente. É a relação entre os resultados alcançados (impactos/efeitos observados) e os objetivos (impactos/efeitos esperados) que motivaram a ação institucional.

Eficácia – Capacidade de executar uma determinada tarefa de maneira a atingir os objetivos estabelecidos.

Eficiência – Capacidade de executar corretamente uma determinada tarefa com o melhor aproveitamento dos recursos disponíveis.

Estratégia – Consiste nas ações que a organização deve realizar para atingir seus objetivos, influenciada por sua missão, visão e valores. É o caminho, maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar os objetivos e desafios estabelecidos.

Forças (pontos fortes) – São características internas da organização que podem influenciar positivamente o seu desempenho.

Fraquezas (pontos fracos) – São características internas da organização que podem influenciar negativamente o seu desempenho.

Indicador – São medidas utilizadas para aferir o nível de alcance das metas definidas nos planos e para avaliar o resultado dos processos.

Meta – Resultado a ser atingido num prazo determinado. A meta é constituída de suas partes: valor numérico e prazo.

Objetivos Estratégicos – Determinam a direção das ações estratégicas. Relacionam-se diretamente aos fins para o cumprimento da missão e consecução da visão de futuro da instituição.

Oportunidades – São situações externas à organização, atuais ou futuras, que, se adequadamente aproveitadas, podem influenciá-la positivamente.

Perspectiva - é aquilo que se percebe externamente, ou seja, a aparência ou aspecto de algo quando observado com certo grau de distanciamento;

Planejamento Estratégico – É uma metodologia gerencial mediante a qual a instituição elabora sua estratégia que permite estabelecer sua identidade organizacional (missão), analisa seu ambiente interno externo, define o sonho da organização (visão de futuro), emite e desdobra diretrizes, elaborando planos de ação adequados às metas projetadas.

SWOT - É a sigla dos termos ingleses *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças) que consiste em uma ferramenta de análise que visa recolher dados importantes referentes ao ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças) da instituição.

AGRADECIMENTOS

À Governadora do Estado do Rio Grande do Norte

Fátima Bezerra

Ao Presidente do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte

(TCE/RN)

Paulo Roberto Chaves Alves

Aos Técnicos do TCE/RN

César Gláucio Torquato Reginaldo

Ricardo Barbosa Villaça

A todos os servidores da Secretaria de Estado da Tributação que, de algum modo, contribuíram para a elaboração deste Planejamento Estratégico 2022-2027